

ПИТЕР Г. НОРТХАУС

ЛИДЕРСТВО

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА



ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ПОДХОД
К УПРАВЛЕНИЮ КОМПАНИЯМИ
И ЛЮДЬМИ

Annotation

Питер Г. Нортхаус, доктор наук, почетный профессор коммуникации в Университете Западного Мичигана. Автор многочисленных книг, консультант и лектор по тенденциям в исследованиях лидерства с 30-летним стажем.

Перед вами одно из самых продаваемых академических пособий по лидерству в мире. Оно было переведено на 16 языков, используется в 1600 организациях, 89 странах. В дополненном девятом издании автор приводит новые исследования в области управления. Вы познакомитесь с технологиями менеджмента лидеров со всего мира. Эта книга расскажет, как применять лидерские качества на практике и обрести понимание собственного стиля руководства.

В формате PDF А4 сохранен издательский макет книги.

- [Питер Гай Нортхаус](#)
 -
 - [Предисловие](#)
 -
 - [Дополнения к девятому изданию](#)
 - [Особенности издания](#)
 - [Аудитория](#)
 - [Ресурс для преподавателя](#)
 - [Благодарности](#)
 - [Об авторе](#)
 -
 - [О соавторах](#)
 - [1. Вступление](#)
 -
 - [Определение лидерства](#)
 -
 - [Концепция лидерства](#)
 - [Определение лидерства и его компоненты](#)
 - [Описание лидерства](#)
 -
 - [Черты личности или процесс?](#)

- [Формальное и эмерджентное лидерство](#)
 - [Лидерство и власть](#)
 - [Лидерство и принуждение](#)
 - [Лидерство и мораль](#)
 - [Лидерство как нравственно нейтральный процесс](#)
 - [Лидерство как нравственный процесс](#)
 - [Лидерство и менеджмент](#)
- [План книги](#)
- [Основные тезисы](#)
- [2. Лидерство как набор определенных качеств](#)
 - [Описание](#)
 -
 - [Интеллект](#)
 - [Уверенность в себе](#)
 - [Настойчивость](#)
 - [Порядочность](#)
 - [Социальная компетентность](#)
 - [Пятифакторная модель личности и лидерство](#)
 - [Сильные стороны и лидерство](#)
 - [Эмоциональный интеллект](#)
 - [Как работает личностный подход?](#)
 - [Преимущества](#)
 - [Слабые стороны личностного подхода](#)
 - [Применение](#)
 - [Основные тезисы](#)
- [3. Лидерство как набор знаний, умений, навыков](#)
 - [Описание](#)
 -
 - [Три категории лидерских навыков](#)
 - [Технические навыки](#)
 - [Человеческие навыки](#)
 - [Концептуальные навыки](#)
 - [Основные тезисы](#)
 - [Комплексная модель лидерских навыков М. Мамфорда](#)
 - [Индивидуальные характеристики](#)
 - [Компетенции](#)

- [Развитие навыков](#)
 - [Результаты лидерства](#)
 - [Основные тезисы](#)
- [Как работает компетентностный подход?](#)
- [Преимущества](#)
- [Слабые стороны](#)
- [Применение](#)
- [Основные тезисы](#)
- [4. Поведенческая модель лидерства](#)
 - [Описание](#)
 -
 - [Ориентация на работу и на взаимоотношения](#)
 - [Ориентация на задачу](#)
 - [Ориентация на взаимоотношения](#)
 - [Поведенческий подход. История исследований](#)
 - [Исследования университета штата Огайо](#)
 - [Исследования Мичиганского университета](#)
 - [Лидерская решетка Блейка-Моутона](#)
 - [Патернализм/Матернализм](#)
 - [Оппортунизм](#)
 - [Недавние исследования](#)
 - [Как работает поведенческий подход?](#)
 - [Преимущества](#)
 - [Слабые стороны](#)
 - [Применение](#)
 - [Основные тезисы](#)
- [5. Ситуационный подход](#)
 - [Описание](#)
 -
 - [Стиль лидерства](#)
 - [Уровень «зрелости» последователей](#)
 - [Как работает модель SLII®?](#)
 - [Преимущества](#)
 - [Слабые стороны](#)
 - [Применение](#)
 -
 - [Конфуцианство](#)

- [Даосизм](#)
 - [Основные тезисы](#)
- [6. Теория «путь – цель»](#)
 - [Описание](#)
 -
 - [Типы лидерского поведения](#)
 - [Директивное лидерство](#)
 - [Поддерживающее лидерство](#)
 - [Соучаствующее лидерство](#)
 - [Лидерство, ориентированное на достижение результата](#)
 - [Особенности последователей](#)
 - [Особенности задачи](#)
 - [Как работает теория «путь – цель»?](#)
 - [Преимущества](#)
 - [Слабые стороны](#)
 - [Применение](#)
 - [Основные тезисы](#)
- [7. Теория обмена между лидером и последователем \(Leader-Member exchange – LMX\)](#)
 - [Описание](#)
 -
 - [Ранние исследования](#)
 - [Более поздние исследования](#)
 - [Развитие лидерства](#)
 - [Эмоции и развитие отношений между лидером и последователями](#)
 - [Как работает теория LMX?](#)
 - [Преимущества](#)
 - [Слабые стороны](#)
 - [Применение](#)
 - [Основные тезисы](#)
- [8. Трансформационное лидерство](#)
 - [Описание](#)
 -
 - [Что такое трансформационное лидерство?](#)
 - [Трансформационное лидерство и харизма](#)

- [Модель трансформационного лидерства](#)
- [Факторы трансформационного лидерства](#)
- [Факторы транзакционного лидерства](#)
- [Не-вмешательство](#)
- [Инструменты оценки трансформационного лидерства](#)
- [Другие точки зрения](#)
- [Беннис и Нанус](#)
- [Кузес и Познер](#)
- [Как работает трансформационный подход?](#)
- [Преимущества](#)
- [Слабые стороны](#)
- [Применение](#)
- [Основные тезисы](#)
- [9. Аутентичное лидерство](#)
 - [Описание](#)
 - [Что такое аутентичное лидерство?](#)
 - [Подходы к аутентичному лидерству](#)
 - [Практический подход](#)
 - [Теоретическая база](#)
 - [Как работает аутентичное лидерство?](#)
 - [Преимущества](#)
 - [Слабые стороны](#)
 - [Применение](#)
 - [Основные тезисы](#)
- [10. Лидерство-служение](#)
 - [Описание](#)
 - [Что такое лидерство-служение?](#)
 - [Исторические основы теории лидерства-служения](#)
 - [Десять качеств лидера-слуги](#)
 - [Лидерство-служение. Становление теории](#)
 - [Модель лидерства-служения](#)
 - [Предшествующие условия](#)
 - [Характеристики поведения лидера-слуги](#)

- Результаты
 - Модель лидерства-служения. Основные тезисы
 - Как работает подход к лидерству как служению?
 - Преимущества
 - Слабые стороны
 - Применение
 - Основные тезисы
- 11. Адаптивное лидерство
 - Описание
 -
 - Что такое адаптивное лидерство?
 - Модель адаптивного лидерства
 -
 - Ситуационные проблемы
 - Технические проблемы
 - Технические и адаптационные проблемы
 - Адаптационные проблемы
 - Действия лидера
 - Адаптационная работа
 - Как работает адаптивное лидерство?
 - Преимущества
 - Слабые стороны
 - Применение
 - Основные тезисы
- 12. Инклюзивное лидерство
 - Описание
 -
 - Что такое инклюзия?
 - Модель инклюзивного лидерства
 -
 - Личные характеристики лидера
 - Восприятие разнообразия в группе
 - Порядки и политика организации
 - Как работает инклюзивное лидерство?
 - Преимущества
 - Слабые стороны
 - Применение

- - [Анализ](#)
 - [Поведение лидера](#)
 - [Поддержка](#)
 - [Основные тезисы](#)
- [13. Последователи](#)
 - [Описание](#)
 -
 - [Что такое следование?](#)
 - [Основные подходы к следованию](#)
 - [Типологии последователей](#)
 - [Типология Залезника](#)
 - [Типология Келли](#)
 - [Типология Чейлеффа](#)
 - [Типология Келлерман](#)
 - [Теоретические подходы к следованию](#)
 -
 - [Другой ракурс](#)
 - [Совместное лидерство](#)
 - [Новейшие интерпретации](#)
 - [Следование и деструктивный лидер](#)
 - [Как работает следование?](#)
 - [Преимущества](#)
 - [Слабые стороны](#)
 - [Применение](#)
 - [Основные тезисы](#)
- [14. Гендер и лидерство](#)
 - [Описание](#)
 -
 - [Как стеклянный потолок превратился в лабиринт?](#)
 - [Понять лабиринт](#)
 - [Преодолеть лабиринт](#)
 - [Преимущества](#)
 - [Слабые стороны](#)
 - [Применение](#)
 - [Основные тезисы](#)
- [15. Этика лидерства](#)

- Описание
 -
 - Что такое этика лидерства?
 - Этические теории
 - Этика – сердцевина лидерства
 - Взгляд Хейфеца на этическое лидерство
 - Взгляд Бернса на этическое лидерство
 - Темная сторона лидерства
 - Принципы этического лидерства
 - Этичный лидер уважает других
 - Этичный лидер служит другим
 - Этичный лидер справедлив
 - Этичный лидер честен
 - Этичный лидер создает сообщество
- Преимущества
- Слабые стороны
- Применение
- Основные тезисы
- 16. Командное лидерство
 - Описание
 -
 - Модель командного лидерства
 - Эффективность команды
 - Решения лидера
 - Действия лидера
 - Как работает модель командного лидерства?
 - Преимущества
 - Слабые стороны
 - Применение
 - Основные тезисы
-
- notes
 - 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5

- [6](#)
 - [7](#)
 - [8](#)
 - [9](#)
 - [10](#)
 - [11](#)
 - [12](#)
 - [13](#)
 - [14](#)
 - [15](#)
 - [16](#)
 - [17](#)
 - [18](#)
 - [19](#)
 - [20](#)
 - [21](#)
 - [22](#)
 - [23](#)
 - [24](#)
 - [25](#)
 - [26](#)
 - [27](#)
 - [28](#)
 - [29](#)
 - [30](#)
 - [31](#)
 - [32](#)
 - [33](#)
-

Питер Гай Нортхаус

Лидерство. Теория и практика

Профессиональный подход к управлению компаниями и людьми

Leadership Theory and Practice

9th Edition

by Peter G. Northouse

© SAGE Publications, Inc-2015

© Ирина Фабрикова, перевод на русский язык, 2023

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2023

В оформлении обложки использована иллюстрация: Serz_72 /
Shutterstock.com

* * *

Предисловие

К моменту публикации настоящего, девятого издания книги «Лидерство: теория и практика» количество подтвержденных смертей во время пандемии COVID-19 по всему миру превысило отметку в 1 миллион. Эта эпидемия в очередной раз показала нам, насколько важно понимать роль лидера и его ценность во время кризиса. В попытке сократить зазор между примитивным, обывательским представлением о лидерстве и более абстрактным, теоретическим, мы дополнили это издание, как дополняли и все предыдущие. Мы рассмотрим несколько избранных теорий лидерства и увидим, как они применяются на практике. В изучении теории лидерства я вижу глубочайший ресурс для его практического воплощения.

Дополнения к девятому изданию

В первую очередь необходимо отметить, что это издание включает в себя новую главу, посвященную инклюзивному лидерству. В ней мы узнаем историю появления инклюзивного лидерства, на чем оно базируется и как работает на практике. Авторы этой главы – ученые, изучающие инклюзию и сотрудничество между различными группами, – Донна Кробот-Мейсон и Квинетта Робертсон. Они изложат основные понятия, модель инклюзивного лидерства, а также результаты последних исследований в этой области. Особый упор в этой главе авторы делают на то, что инклюзия представляет собой взаимодействие двух факторов: (1) принадлежность человека к группе и (2) его индивидуальность. Наконец, в этой новой главе представлены кейсы и инструменты, демонстрирующие практическое применение инклюзивного лидерства в разных ситуациях.

Дополнена и 12-я глава, в которой мы обсуждаем нравственный аспект лидерства, отвечаем на так называемый «вопрос Гитлера»: должно ли лидерство соответствовать нормам морали и служить всеобщему благу, или все-таки нет?

Также в этом издании мы подобрали к каждой главе практический пример из реальной жизни. Вы познакомитесь с лидерами со всего мира и увидите, как они применяют тот или иной стиль лидерства в реальных условиях.

В настоящем, девятом, издании приводятся результаты новейших исследований и самые актуальные данные, особое внимание уделяется роли эмоционального интеллекта в эффективном лидерстве, а также практическому применению разнообразных подходов к нему, среди которых: теория обмена между лидером и последователями, трансформационное, аутентичное, командное лидерство. Также мы разбираем «лабиринт женского лидерства», рассматриваем эволюцию определения лидерства. Формат настоящего издания не отличается от предыдущих, как и его основная цель: разобраться во всем многообразии подходов к лидерству и научиться как можно более эффективно применять их на практике.

Особенности издания

В этой книге представлен и проанализирован широкий спектр исследований в области лидерства. Мы постарались преподнести материал как можно более доходчиво, кратко и увлекательно. Рецензенты всегда хвалят наше пособие именно за ясность изложения. Помимо стиля письма, книга обладает и другими особенностями, которые помогают сделать ее удобной для восприятия.

Все главы построены по одному принципу: сначала теория, потом практика.

- В каждой главе представлены сильные и слабые стороны того или иного подхода. Так что читатель может сам оценить его преимущества.
- В каждой главе описываются практические стороны лидерских моделей и варианты их применения в современных реалиях.
- В каждой главе представлены по три примера практического применения подхода, а после каждого из них читателя ждут наводящие на размышления вопросы, призванные помочь еще глубже разобраться во всех тонкостях предмета.
- Каждая глава содержит в себе и специальный опросник, с помощью которого читатель сможет проанализировать свой собственный стиль лидерства.
- Рисунки и таблицы иллюстрируют теоретический материал и придают ему наглядность.

Мы очень надеемся, что эта книга окажется интересной, понятной, а главное – полезной.

Аудитория

В этой книге подробно излагаются теории лидерства, а также примеры их практического применения. Это пособие предназначено как для студентов, так и для выпускников курсов по самым разнообразным направлениям: менеджмент, лидерство, бизнес, образовательное лидерство и менеджмент, государственное управление, сестринское дело и смежные медицинские профессии, социальная работа, уголовное право, производственная и организационная психология, коммуникации и связи с общественностью, религия, сельское хозяйство, политическое и военное дело, а также обучение и развитие. Применять данное пособие можно и вне академических кругов. Оно поможет развить лидерские навыки сотрудников как малых, так и крупных организаций, а также государственных учреждений. «Лидерство: теория и практика» – прекрасное дополнение к курсам по организационному поведению. Пособие может использоваться в качестве обзорного материала в учебных программах бакалавриата и магистратуры. Данное пособие также подойдет для непрерывного образования, курсов повышения квалификации и других программ развития лидерских качеств.

Ресурс для преподавателя

В книге представлен ряд учебных материалов для преподавателей, которые помогут вам сэкономить время и увлечь ваших студентов. Более подробную информацию вы сможете найти на сайте sagepub.com, или свяжитесь с вашим представителем SAGE по адресу sagepub.com/findmyrep.

Благодарности

Множество людей – кто косвенно, а кто напрямую – приложили руку к девятому изданию «Лидерства». В первую очередь мне хочется сказать спасибо Мэгги Стэнли, моему редактору, и ее талантливой команде в SAGE Publications (Лорен Гобелл и Саре Уилсон), которые обеспечили качество и поспособствовали успеху данной книги. Также хочется поблагодарить редактора Мелинду Массон и руководителя проекта Трейси Буян за их профессионализм.

Хочется выразить благодарность рецензентам, оказавшим неоценимую помощь в процессе работы над рукописью:

Сидни Р. Кассл, Национальный Университет
Джейсон Хедрик, Техасский технологический университет
Мишель Джефферсон, Ратгерский университет
Гэри Ф. Коут, Университет Северной Каролины в Шарлотте
Р. Джеффри Максфилд, Университет долины Юты
Дэниел Ф. Неринг, Университет Морхед штата Кентукки
Майкл Пейс, Техасский университет A&M
Хетер И. Скотт, Университет Кеннесо в штате Джорджия
Шарлотт Силверс, Техасский технологический университет
Елена Светиева, Колорадский университет в «Колорадо-Спрингс»
Марк Вруман, Колледж Ютика в штате Нью-Йорк
Айзек Уанасика, Университет Северного Колорадо
Рози Ватвуд, Университет Конкордия в штате Техас

За неоценимый вклад в текст восьмого издания хочется поблагодарить:

Сандра Арумугам-Осберн, Общественный колледж Сент-Луиса –
Форест-Парк
Роб Элкингтон, Технологический университет Онтарио
Дебора А. Джонсон-Блейк, Университет Свободы
Бенджамин Куцюруба, Университет Куинс
Ченвэй Ляо, Мичиганский университет
Хизер Дж. Машберн, Аппалачский государственный университет
Комфорт Окпала, Государственный университет A&T Северной
Каролины

Рик Ром, Юго-Восточный университет
Абимбола Фаринде, Колумбийский Южный университет
Белинда С. Хан, Университет долины Юты
Патрисия Диллон Собчак, Университет Содружества Виргинии
Виктор С. Сомен, Университет Дрекслея, Брижит Штайнхайдер,
Университет Талсы
Роберт Варис, Университет Миссури в Канзас-Сити
Санди Зелько, Государственный колледж Лейк-Самтер
Мэри Зонсиус, Университет Раш

За неоценимый вклад в текст седьмого издания хочется
поблагодарить:

Хамид Акбари, Вайнонский государственный университет
Мира Алагараджа, Луисвиллский университет
Мел Альбин, колледж Excelsior
Томас Батчинг, Ройтлингенская высшая школа
Шерил Билер, Государственный университет Анджело
Джули Бьоркман, Бенедиктинский университет
Марк Д. Боуман, Методистский университет
Дайан Бернс, Манчестерский университет
Эрик Бушлен, Центральный Мичиганский университет
Стивен Брайант, Университет Друри
Дэниел Калхун, Южный университет Джорджии
Дэвид Конрад, Аугсбургский университет
Джойс Казинс, Королевский колледж хирургов в Ирландии
Дениз Данна, Школа медсестер LSUHSC
С. Тодд Дил, Южный университет Джорджии
Кэролайн С. Фулмер, Алабамский университет
Брэд Гатлин, Университет Джона Брауна
Грейг А. Гьердален, Университет Капиано
Эндрю Гонсалес, Калифорнийский университет в Ирвайне
Декер Б. Хейнс, Университет Западного Мичигана
Аманда Хэсти, Колорадский университет в Денвере
Карл Хольшен, Баптистский университет в Миссури
Киран Исмаил, Университет Св. Иоанна
Ирма Джонс, Техасский университет в Браунсвилле
Мишель Д. Кегли, Университет Цинциннати, Колледж Блу Эш

Джини М. Ламбет, Питтсбургский университет
Дэвид Лис, Университет Дерби
Дэвид С. Макклеин, Гавайский университет в Маноа
Кэрол Макмиллан, Университет Новая школа
Ричард Милтер, Университет Джона Хопкинса
Кристофер Нек, Университет штата Аризона в Темпе
Киок Парк, Университет Ла Верна
Ричард Паркман, Плимутский университет
Лори М. Пиндар, Университет Клемсона
Чаминда С. Прелис, Университет Дубьюка
Кейси Рэй, Университет Джорджа Фокса
Ноэль Ронан, Технологический институт Уотерфорда
Луи Рубино, Университет штата Калифорния в Нортридже
Шадия Сачедина, Колледж Баруха
Харриет Л. Шварц, Университет Карлоу
Келли К. Смит, Университет Небраски-Линкольна
Дэвид Свенсон, Колледж Святой Схоластики
Дэнни Л. Талбот, Университет штата Вашингтон
Роберт Л. Тейлор, Луисвиллский университет
Драгоценный Тейлор-Клифтон, Кембриджский колледж
Джон Таммонс, Миссурийский университет
Кристи Тиран, Университет Западного Вашингтона
Тамара фон Джордж, Гранитный государственный колледж
Натали Уокер, Государственный колледж семинолов Флориды
Уильям Уэлч, Государственный университет Боуи
Дэвид Э. Уильямс, Техасский технологический университет
Тони Уолерс, Кэмеронский университет
Шарон А. Вульф, Школа бизнеса Вустерского политехнического
института
Алек Зама, Университет Гранд-Вью
Ся Чжао, Калифорнийский государственный университет в
Домингес-Хиллз

А также хочется поблагодарить Изольду Андерсон (Колледж Хоуп), Джона Бейкера (Университет Западного Кентукки) и Эрика Бушлена. Эти люди подготовили примеры из жизни реальных лидеров, а также другие материалы.

Особую благодарность хочется выразить Лорел Нортхаус, которая с далекого 1990-го года, когда эта книга еще только рождалась на свет, и по сей день остается моим главным критиком и самым ярким соратником. Я глубоко благодарен Мари Ли за ее зоркий редакторский глаз и мудрое наставничество. Хочется сказать спасибо Терри Скандур за подробнейшие обзоры литературы.

Спасибо Джозефу Кертину (Северо-Восточный университет) за обзор и комментарии к разделу об этике лидерства. Хочется поблагодарить Кейт Маккейн (Университет Небраски-Линкольна) и Джейсона Хедрика (Университет Небраски-Линкольна) за их вклад в раздел об адаптивном лидерстве, Джона Бейкера – за его вклад в главу о командном лидерстве, Дженни Штайнер – за тематический пример в главе об адаптивном лидерстве, Джеффа Бринку – в главе о трансформационном лидерстве и Кассандру Гутьеррес – за тематический пример в главе, посвященной аутентичному лидерству. Также хочется сказать спасибо Барбаре Рассел (Chemeketa Community College), которая проделала огромную исследовательскую работу – нашла и записала приведенные в этом издании новые практические примеры.

Наконец, мне хочется поблагодарить моих студентов и аспирантов, которые, сами того не зная, на протяжении многих лет формировали мое представление о лидерстве и мой интерес к практическому применению разнообразных теорий о нем.

Об авторе

Питер Г. Нортхаус, доктор наук, почетный профессор коммуникации в Школе коммуникации Университета Западного Мичигана. «Лидерство: теория и практика» – самое продаваемое академическое пособие по лидерству в мире, переведено на 16 языков. Помимо авторских публикаций в профессиональных журналах, Питер Г. Нортхаус является автором книги «Введение в лидерство: концепции и практика»^[1] (на сегодняшний момент выходит в пятом издании) и соавтором книг «Практические примеры лидерства в образовании»^[2] (третье издание), а также «Коммуникация в области здравоохранения: стратегии для специалистов»^[3] (третье издание). Среди его научных и исследовательских интересов: модели лидерства, методы оценки лидерства, этика лидерства, а также взаимодействие лидерства и групповой динамики. Более 30 лет Нортхаус читал лекции по лидерству, межличностному общению и организационной коммуникации как студентам бакалавриата, так и магистрантам. В настоящее время он является консультантом и лектором по тенденциям в исследованиях лидерства, развитию лидерских качеств и обучению лидерству. Свою докторскую степень в области коммуникаций он защитил в Университете Денвера, а степень магистра и бакалавра в области коммуникативного образования – в Университете штата Мичиган.

О соавторах

Донна Кробот-Мейсон, доктор наук, преподает в Университете Цинциннати (УЦ), а также заведует Центром организационного лидерства при университете. Она является директором функционирующей при университете десятимесячной программы «Женское лидерство»^[4], в ходе которой выдающиеся студентки Университета Цинциннати обучаются лидерству. Более двадцати лет Донна посвятила изучению лидерства, построенного на принятии, равенстве, инклюзии и сотрудничестве между различными группами. Она опубликовала порядка 40 статей и научных работ в таких журналах, как Journal of Management, The Leadership Quarterly, Journal of Organizational Behavior и Group and Organization Management. Входила в состав редакционных советов Journal of Management, Personnel Psychology и Journal of Business and Psychology. Ее книга (написанная в соавторстве с Крисом Эрнстом) «Лидерство без границ»^[5] была опубликована издательством McGraw-Hill Professional в 2010 году. Донна Кробот-Мейсон выступала перед многочисленными аудиториями, среди которых: Брукингский институт, Федеральное бюро расследований (ФБР), Агентство по охране окружающей среды, Налоговая служба США и Международная ассоциация лидеров^[6]. За свою карьеру она оказала консалтинговые услуги многим организациям, в том числе: Briggs and Stratton, Dayton Public Schools, Boehringer-Ingelheim, Emory University, Milacron и Forest City Enterprises. Донна Кробот-Мейсон защитила докторскую диссертацию по прикладной психологии в Университете Джорджии.

Кристал Л. Хойт – профессор и заместитель декана по учебной части в Школе лидерских исследований Джемсона в Университете Ричмонда^[7], а также заведующая кафедрой этического лидерства. Она изучает то, какую роль наши убеждения, мировоззрение, вера в себя, стереотипы, предубеждения, политические взгляды играют в ряде таких социальных проблем как стигма, дискриминация, этические ошибки в лидерстве, расовое и гендерное неравенство в лидерстве и научных достижениях, общественном здравоохранении. Исследования профессора Хойт публикуются в таких журналах, как Psychological

Science, Journal of Experimental and Social Psychology, Personality and Social Psychology Bulletin, Group Processes & Intergroup Relations и The Leadership Quarterly. Она опубликовала более 70 статей и глав в книгах, а также является соредактором трех книг. Кристал Л. Хойт – заместитель редактора журнала Journal of Experimental Psychology: General, входит в состав редакционных советов Leadership Quarterly и Sex Roles, а также является рецензентом более 45 журналов.

Сьюзан Э. Коглер Хилл (PhD, Денверский университет, 1974) – почетный профессор и бывший председатель Школы коммуникаций Кливлендского государственного университета. Изучала вопросы межличностного и организационного общения. Ее специализация – командное лидерство, командная работа, коучинг и положительная мотивация. Сьюзан Э. Коглер Хилл является автором работы «Как повысить межличностную компетентность»^[8], глав в различных книгах. Многие ее статьи опубликованы в профессиональных журналах.

Квинетта Роберсон, PhD, заслуженный профессор менеджмента и психологии в Университете штата Мичиган. Ранее Роберсон заведовала кафедрой в университете Вилланова и преподавала в Корнельском университете. Работала в университетах на шести континентах и вот уже более двадцати лет ведет различные курсы, семинары и консультации по всему миру. Она занимается вопросами разнообразия, инклюзии и управления талантами. Роберсон опубликовала более 40 статей в научных журналах, а также выступила редактором книги «Справочник по разнообразию на рабочем месте»^[9] (2013). В своей исследовательской и консалтинговой деятельности концентрируется на развитии организации и повышении эффективности за счет стратегического управления людьми, разными рабочими командами. Помогает ей в этом опыт работы в финансовой сфере: до защиты докторской диссертации она работала финансовым аналитиком и консультантом по развитию малого бизнеса. Докторскую степень в области организационного поведения Роберсон получила в Университете Мэриленда. Она также имеет степени бакалавра и магистра в области финансов.

Стефани Саймон – доцент кафедры психологии Сиенского колледжа. Свою докторскую степень по социальной психологии она защитила в Тулейнском университете. До Сиенского колледжа Саймон являлась научным сотрудником на факультете инноваций и гуманитарных наук в Карлтонском колледже. Она изучает психологию разнообразия в контексте лидерства, особое внимание уделяет предрассудкам и дискриминации, причем исследует этот вопрос с обеих сторон: как с позиции жертвы, так и с позиции человека, который дискриминирует. Особый интерес для Саймон представляет лидер и то, как он может со своей стороны способствовать позитивным отношениям в группе и сокращать неравенство между ее членами. Статьи Стефани Саймон опубликованы в различных журналах по психологии и лидерству, в том числе в The Leadership Quarterly, Group Processes & Intergroup Relations, Social Psychological and Personality Science и Sex Roles.

1. Вступление

Интерес к лидерству сегодня находится на своем пике. Первое издание этой книги появилось на свет двадцать пять лет назад, и с тех пор любопытство к лидерским навыкам только выросло. Мы до сих пор пытаемся разобраться: хороший лидер – каков он? И как им стать? В результате этого полки книжных магазинов оказались забиты биографиями известных управленцев и руководствами по успешному менеджменту. В обществе закрепилось мнение, что лидерские навыки помогают улучшить все сферы жизни: и социальную, и личную, и профессиональную. Компании целенаправленно стали искать людей, которые умеют руководить. Ведь хороший руководитель – ключ к высокой прибыли. На возникший спрос отреагировали и высшие учебные заведения, разработав как магистерские, так и докторские программы по обучению управлению.

И научное сообщество не обошло лидерство стороной. Исследования в этой области набирают обороты во всем мире. Их результаты подчеркивают: для того чтобы описать и объяснить все трудности и нюансы этого процесса, требуются различные теоретические подходы (например, Басс, 2008; Брайман, 1992; Брайман, Коллинсон, Гринт, Джексон и Уль-Бьен, 2011; Дэй и Антонакис, 2012; Динь и др., 2014; Дж. Гарднер, 1990; W. Gardner et al., 2020; Хикман, 2016; Мамфорд, 2006; Рост, 1991). Одни ученые считают, что лидерство – это черта характера. Другие полагают, что это – тип поведения. Третьи утверждают, что лидерство – это умение обрабатывать информацию, а четвертые – что это способность выстраивать отношения.

К изучению лидерства применяют как качественные, так и количественные подходы, рассматривают примеры малых групп и крупных организаций. В последние годы с целью повысить практическую ценность этих исследований все большее внимание уделяется влиянию лидерства на настрой и производительность последователей (Подсакофф и Подсакофф, 2019).

По результатам исследований складывается более сложная картина, нежели то упрощенное описание, которое дается в популярной литературе по лидерству.

В этой книге, основанной на научных работах, лидерство рассматривается как многогранный процесс. Мы подробно описываем множество различных подходов к лидерству и их практическое применение. Всякий раз, описывая теорию, мы показываем, как она применяется в реальных условиях.

Определение лидерства

Продолжений у фразы «Лидерство – это...» великое множество. Как выразился Р. Стогдилл в своем обзоре исследований, посвященных лидерству (1974): сколько людей, столько и определений «лидерства». Похожая ситуация со словами «демократия», «мир» и «любовь»: мы интуитивно понимаем, какой в них заложен смысл. И все же каждый интерпретирует их по-своему. Как видно из текста ниже, уже более ста лет ученые ищут определение лидерства, но к единому мнению не пришли до сих пор.

Эволюция понятия «лидерство»

Многие из нас догадываются, что такое лидерство. Но подобрать определение этому термину – сложная задача как для теоретиков, так и для практиков. Прошло более века с тех пор, как лидерство впервые попало в поле зрения ученых, и в течение всего этого времени определение постоянно менялось. На эти изменения влияли многие факторы: мировые события и политика, личная судьба дисциплин, в рамках которых изучалась тема лидерства. В своей монументальной работе Рост (1991) проанализировал материалы, написанные с 1900-го по 1990-й год, и нашел более 200 различных определений лидерства. Его обзор – краткая история определения лидерства в XX столетии:

1900–1929 гг.

В первые три десятилетия XX века лидерство рассматривалось сквозь призму доминирования, особый упор в определении лидерства делался на контроль и централизацию власти. Так, например, на конференции по лидерству в 1927-м году лидерству было дано такое определение: «способность внушать ведомым свою волю и [вызывать] их послушание, уважение, лояльность и стремление к сотрудничеству» (Мур, 1927, стр. 124).

1930-е гг.

В 1930-е годы на передний план выходят индивидуальные личностные черты. Лидерство рассматривается как влияние, а не доминирование. Также начинает подниматься вопрос о взаимодействии индивидуальных личностных черт с чертами группы. Появляется мнение о взаимном влиянии лидера и большинства. Как лидер формирует взгляды большинства, так же и большинство способно влиять на лидера.

1940-е гг.

С развитием теории групповой динамики «лидерство» стало интерпретироваться как процесс управления одного индивида группой людей (Хемпхилл, 1949). Также начинают различать убеждение и принуждение к действию (Коупленд, 1942).

1950-е гг.

В 50-е годы существуют три основных направления в понимании лидерства:

- лидерство как взаимодействие лидера с группой (продолжение «группой теории»);
- лидерство как взаимоотношения, из которых рождаются общие цели, то есть определение лидерства через поведение лидера;
- эффективность, то есть определение лидерства как способность лидера влиять на общую эффективность группы.

1960-е гг.

Именно в эти политически беспокойные годы в исследовательской среде воцаряется гармония. Практически единогласно признается предложенное Симаном (1960) определение, согласно которому лидерство – это поведение, которое побуждает людей к достижению общих целей. В его формулировке лидерство – это «действия одних людей, побуждающие других двигаться в едином направлении».

1970-е гг.

В 1970-е годы теория групповой динамики уступает место теории «организационного поведения», в рамках которой лидерство интерпретируется как «создание и поддержание групп или организаций для достижения целей этих групп или организаций» (Рост, 1991).

Однако наиболее значимым становится определение лидерства, данное Дж. М. Бернсом в 1978 году: «Лидерство – это взаимный процесс мобилизации, осуществляемый индивидами, обладающими определенными мотивами и ценностями, различными экономическими, политическими и прочими ресурсами, проистекающий в условиях конкуренции и противоречий и направленный на достижение целей, которых – либо обоюдно, либо в одностороннем порядке – придерживаются лидеры и их последователи».

1980-е гг.

Пришедшийся на 1980-е годы бум научных и популярных трудов о природе лидерства выводит эту тему на передний план академического и общественного сознания, что повлекло за собой массу новых определений лидерства (с несколькими повторяющимися мотивами):

- Подчинение лидеру. Эта группа определений продолжает интерпретировать лидерство как возможность лидера заставлять (побуждать) последователей делать то, что он хочет.

- Влияние. Вероятно, именно это слово употреблялось наиболее часто в определениях лидерства в 1980-х годах. «Влияние» исследовалось со всех сторон. Для того, чтобы разделять между собой понятия «лидерство» и «управление», ученые настаивали на том, что лидерство является ненасильственным влиянием.

- Личностные качества. Бестселлер «В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний Америки»^[10] (Питерс и Уотерман, 1982) вдохновляет новый тренд в понимании лидерства: надо стремиться не просто к лидерству, а к совершенному лидерству. Так лидерские качества снова выходят на передний план. В результате многие начинают отождествлять лидерство с определенными личностными качествами.

- Трансформация. Считается, что Бернс (1978) положил начало движению, которое рассматривает лидерство как трансформационный процесс, «в ходе которого лидер и последователь, взаимодействуя определенным образом, поднимают друг друга на более высокий уровень мотивации и нравственного развития».

1990-е гг.

В 1990-е гг. ученые продолжают искать ответ на вопрос: «Являются ли лидерство и управление отдельными процессами?» Фокус исследований держится в основном на лидерстве, а акцент этих исследований начинает смещаться с лидера на последователей. Появляется несколько подходов к изучению влияния лидера на группу во имя достижения общей цели. Особое внимание уделяется роли последователей. Вот некоторые из этих подходов:

- лидерство-служение: лидер берет на себя роль слуги и заботится о своих последователях, то есть концентрируется на их потребностях, помогает им стать более самостоятельными, компетентными, готовит последователей к тому, что в будущем они возьмут роль слуги (Грэхем, 1991);

- следование: здесь весь фокус внимания обращен как раз на последователей и на ту роль, которую они играют в процессе лидерства (Холландер, 1992);

- адаптивное лидерство, в рамках которого лидер побуждает своих последователей адаптироваться к новым условиям, заставляя их не уклоняться от сопутствующих проблем, а решать их (Хейфец, 1994).

XXI век

На рубеже XX и XXI веков лидерство начинает рассматриваться с нравственной точки зрения. Интерес как ученых, так и руководителей обращается к аутентичному и этическому лидерству. Неотъемлемая часть этих новых подходов – смирение и духовность самого лидера. Теоретические и практические исследования лидерства выявляют важность коммуникации между лидерами и последователями. По мере того как организационная среда становится более разнообразной, появляется такое понятие как «инклюзивное лидерство». Вот некоторые из возникших в этот период подходов:

- аутентичное лидерство, в котором подчеркивается аутентичность и искренность лидеров и их действий (Джордж, 2003);

- этическое лидерство, фокусом внимания которого является поведение лидера, его поступки и личные взаимоотношения, которые он пропагандирует и среди своих последователей (Браун, Твериньо и Харрисон, 2005);

- духовное лидерство, которое мотивирует последователей, апеллируя к их ценностям, ощущению собственного призвания и

причастности (Фрай, 2003);

- дискурсивное лидерство, в основе которого лежит убеждение, что лидерство является не столько проявлением лидерских качеств и навыков, сколько использованием коммуникативных практик, устанавливаемых самим лидером и его последователями (Аритц, Уокер, Кардон и Чжан, 2017; Фэрхерст, 2007);

- скромное лидерство, когда смирение лидера является для последователей наглядным примером того, как работа способствует росту (Оуэнс и Хекман, 2012);

- инклюзивное лидерство, фокус которого направлен на разнообразие и такое поведение лидера, которое вызывает у последователей чувство принадлежности к группе, позволяя им при этом сохранять свою индивидуальность (Шор, Кливленд и Санчес, 2018).

Сегодня, оставляя десятилетия разногласий в прошлом, исследователи в области лидерства сходятся в одном: невозможно придумать ему единое определение. Глобализация и разница между поколениями неизменно приводят к тому, что для каждого человека лидерство означает что-то свое. Основная мысль заключается в том, что лидерство – это сложное явление, и, когда у него появится четкое определение, понять невозможно.

Концепция лидерства

За последние 60 лет для определения ключевых параметров лидерства было разработано 65 различных систем классификации (Флейшман и др., 1991). Одной из них, непосредственно связанной с темой нашей дискуссии, является схема, предложенная Бассом (2008). Он предполагает, что часть определений рассматривает лидерство как своеобразный центр групповых процессов, то есть ставит лидера в центр изменений и активности группы, а также воспринимает лидера воплощением ее коллективной воли. Другая же группа определений рассматривает лидерство как набор определенных качеств и черт, свойственных некоторым людям. Обладатели этих личностных особенностей способны побуждать других к выполнению определенных задач. Остальные подходы к лидерству определяют его

как действие или поведение. Лидера характеризуют конкретные поступки, действия, которые он совершает, чтобы изменить поведение группы.

Иные ученые рассматривают лидерство с точки зрения динамики отношений между лидером и последователями, исследуя власть, которой лидер обладает над своими последователями и с помощью которой воздействует на них. Многие полагают, что лидерство – трансформационный процесс, который побуждает последователей добиваться большего, чем от них ожидается. И, наконец, некоторые ученые считают лидерство набором определенных навыков. Эта концепция говорит о знаниях и умениях, которые делают лидерство и руководство эффективным.

Определение лидерства и его компоненты

Как видите, разнообразных интерпретаций лидерства существует множество, но встречаются в них и неизменные компоненты: (а) лидерство – это процесс, (б) лидерство предполагает влияние, (в) лидерство происходит в группе, и (г) лидерство подразумевает общие цели. Основываясь на этих четырех компонентах, в данном тексте используется следующее определение лидерства:

Лидерство – это процесс, в ходе которого один человек оказывает влияние на группу людей ради достижения общей цели.

Определяя лидерство как процесс, мы подчеркиваем, что это не особая черта, присущая лидеру, а взаимодействие, которое происходит между лидером и его последователями. Само слово «процесс» подразумевает, что лидерство не является изолированным, односторонним действием. Это взаимосвязанный процесс: как лидер влияет на своих последователей, так и они влияют на него.

Таким образом, лидерство становится доступным каждому, а не только человеку, официально назначенному на лидерскую позицию.

Лидерство предполагает влияние. Здесь важно то, как лидер воздействует на группу и взаимоотношения в ней (Рубен и Джильотти, 2017). Влияние является необходимым условием лидерства.

Лидерство происходит в группе. Лидерство – это влияние одного человека на группу людей для достижения общих целей, следовательно, группа является неотъемлемой частью лидерства. Группа может быть как большая, так и маленькая: сотрудники компании, сообщество или целая организация. В рамках определения, принятого в данном пособии, умение управлять самим собой лидерством не считается.

Лидерство подразумевает стремление к общим целям. Когда мы говорим об «общих целях», мы имеем в виду, что лидер и группа пытаются вместе чего-то достичь. Ориентация на общие цели приносит этическую сторону в понимание лидерства. Во имя достижения общих целей лидеру необходимо сотрудничать со своими последователями. Важно особо учитывать эту взаимосвязь. Именно она повышает вероятность сотрудничества ради общего блага, а также снижает вероятность того, что лидер станет насильственно принуждать своих последователей или поступать по отношению к ним неэтично (Рост, 1991).

В данной работе лидерами мы будем называть людей, которые занимаются лидерством, а тех, на кого это лидерство направлено, – последователями. Участие в процессе лидерства обеих сторон равноценно: лидеру необходимы последователи, а последователям – лидер (Бернс, 1978; Хеллер и Ван Тиль, 1983; Холландер, 1992; Чаго, 1982). Мы подробнее рассмотрим тему «следования» и последователей в 12-й главе. Несмотря на то что лидер и последователи неразрывно связаны в процессе лидерства, инициатором отношений выступает, как правило, лидер. Именно он задает формат и нормы общения и поддерживает их.

В ходе нашего исследования мы будем уделять внимание как роли лидера, так и роли последователей. Нравственную ответственность за удовлетворение потребностей последователей несет именно лидер. Как отметил Бернс (1978), нередко фигура лидера кажется нам более привлекательной, наделенной властью и важностью, хотя на самом деле лидер ничуть не выше и не лучше своих последователей. Говорить о лидере и последователях следует лишь по отношению друг к другу (Холландер, 1992) и в единой связке (Бернс, 1978). В лидерстве они участвуют вместе, являясь двумя сторонами одной медали (Рост, 1991).

Описание лидерства

Помимо определения лидерства, важно поговорить и о его природе. В следующем разделе мы рассмотрим, чем отличается понимание лидерства как набора личностных качеств от понимания лидерства как процесса, чем отличается формальное лидерство (когда лидера назначают) от психологического (когда лидера органически выбирает группа); и как с лидерством соотносятся такие понятия, как власть, принуждение и нравственность.

Черты личности или процесс?

Все мы не раз слышали высказывания вроде: «По нему сразу видно – лидер, вожак стаи», или: «Она просто прирожденный лидер», и прочее. Как правило, так говорят люди, которые воспринимают лидерство как личностное качество. Для того чтобы стать лидером, надо обладать особыми врожденными свойствами. Именно эти качества и отличают лидеров от остальных людей. Вот некоторые из личностных особенностей, чаще всего приписываемых лидерам: уникальные физические приметы (например, рост), черты характера (например, экстраверсия) и другие способности (например, интеллект и расторопность; Брайман, 1992). Во второй главе мы рассмотрим множество исследований, посвященных изучению этих черт личности.

Такое понимание лидерства принципиально отличается от его интерпретации в качестве процесса (рис. 1.1). Когда мы считаем лидерство неким качеством или набором свойств, присущих людям (Джаго, 1982), мы тем самым признаем, что лидерство доступно лишь ограниченному числу обладателей необходимых и, как правило, врожденных талантов.

Когда же мы рассматриваем лидерство как процесс, то есть как явление, разворачивающееся в контексте взаимодействия лидера и последователей, лидерство становится доступным каждому. В поведении лидера проявляется лидерство как процесс. В таком случае, лидерству можно научиться. Понимание лидерства как процесса полностью соответствует предложенному в этой главе определению.

Формальное и эмерджентное лидерство

Одни становятся лидерами благодаря официальному назначению, а другие – в результате отношения членов группы к человеку. Эти две наиболее распространенные формы лидерства называются формальным и психологическим лидерством. «Формальное» лидерство является результатом назначения на некую руководящую должность, и, следовательно, начальники групп, предприятий и отделов, директора и администраторы – это все формальные лидеры.



Рис. 1.1. Различные взгляды на лидерство

Источник: Adapted from A Force for Change: How Leadership Differs From Management (pp. 3–8), by J. P. Kotter, 1990, New York, NY: Free Press.

Однако назначенный на руководящую позицию человек не всегда оказывается лидером в каждой конкретной ситуации. Психологическое лидерство возникает, когда одного участника группы, независимо от занимаемой должности, остальные члены воспринимают как наиболее влиятельного. Он становится лидером за счет поддержки и одобрения со стороны группы. Этот тип лидерства не обусловлен должностью; такое лидерство возникает естественным образом – в течение

определенного периода времени и в результате взаимодействия. Вот некоторые из позитивных коммуникативных форм поведения, которые способствуют появлению лидера: активное участие в вербальном общении, осведомленность, интерес ко мнению окружающих, способность генерировать новые идеи и твердость, но не жесткость (Эллис и Фишер, 1994).

Исследователи обнаружили, что немалую роль в возникновении психологического лидерства, помимо коммуникативного поведения, играют и личностные качества. Как показало исследование Смит и Фоти (1998), в котором приняли участие 160 студентов мужского пола, появлению органического лидера способствуют весьма определенные личностные качества: на роль лидера чаще всего группа выбирала более доминантных, умных и уверенных в себе (общая самооффективность) молодых людей. В исследовании участвовали исключительно представители мужского пола. Насколько эти результаты актуальны для женщин, сказать невозможно. Тем не менее, Смит и Фоти пришли к следующему выводу: именно эти три черты определяют людей, которых с наибольшей вероятностью выберут в качестве лидера.

Есть вероятность, что гендерные предрассудки играют не последнюю роль в выборе появления психологического лидера. Уотсон и Хоффман (2004) провели исследование среди 40 смешанных групп студентов. Результаты следующие: получив одинаковые инструкции (убедить свою группу принять максимально выгодное решение), женщины справились не хуже мужчин. При этом лидерские качества женщин были оценены значительно ниже, хотя степень влияния и у мужчин, и у женщин была одинаковой. Более того, женщины-лидеры заработали от своих групп более низкий уровень симпатии, нежели лидеры-мужчины от своих групп. Другое исследование показало, что, продвигая новые идеи в команде, мужчины получают больше доверия, нежели женщины (Макклин, Мартин, Эмих и Вудрафф, 2018). Эти результаты свидетельствуют о том, что в определенных условиях для женщин по-прежнему существуют препятствия на пути к лидерству.

Теория социальной идентичности предлагает уникальный взгляд на психологическое лидерство (Хогг, 2001). Психологическим лидером в группе становится тот человек, кто больше остальных соответствует ее общей идентичности. По мере развития группы меняется и ее

прототип. Лидером становится тот, кто в каждый конкретный момент наиболее ему соответствует. Именно сходство с прототипом делает лидера привлекательным для группы и обеспечивает его влияние.

Подходы к лидерству, которые мы будем обсуждать в последующих главах этой книги, в равной степени применимы как к назначенному, так и к психологическому лидерству. Человек является лидером вне зависимости от природы лидерства. В этой книге основное внимание уделяется процессу лидерства, в ходе которого любой человек оказывает влияние на других членов группы во имя достижения общей цели.

Лидерство и власть

Понятие власти тесно связано с лидерством, так как власть является неотъемлемой частью влияния, оказываемого лидером на последователя. Власть – это способность или возможность влиять. Мы говорим, что человек обладает властью, если у него есть возможность воздействовать на убеждения, мнение и поведение других. Судьи, врачи, тренеры и учителя – все это примеры людей, наделенных властью, с помощью которой они могут менять нас.

Понятие власти зачастую связывают с лидерством, хотя оформленных теорий об этой взаимосвязи в исследовательской литературе нет. Власть часто становится синонимом лидерства. В общепринятом представлении человек, занимающий руководящую должность, лидер – это тот, кто обладает властью над другими. Необходимо понимать, как человек использует власть, равно как и осознавать темную сторону лидерства, когда лидер пользуется своим положением для достижения корыстных целей и применяет токсичные и деструктивные методы (Красикова, Грин и ЛеБретон, 2013). Истории Адольфа Гитлера или Александра Македонского служат прямым доказательством тому, что один человек способен многое изменить. А значит, и нам оказалось бы это под силу, обладай мы определенной властью.

В своей книге «Конец лидерства» (The End of Leadership), вышедшей в 2012-м году, Барбара Келлерман утверждает, что роль власти в лидерстве за последние 40 лет сильно изменилась. Раньше власть была доступна только лидерам, сегодня же объем их власти

снижается и все больше переходит к последователям. Как результат, последователи начали требовать от лидеров большего, и тем пришлось отвечать на этот запрос. Важную роль в этом сыграл технологический прогресс: возможности последователей многократно увеличились. У них появился доступ к большим объемам информации, а действия лидера вместе с тем стали прозрачнее. Все это привело к тому, что уровень уважения к лидеру и его законной власти у последователей снизился. Фактически, мощь информации скорректировала расстановку сил и устранила перекося в пользу лидера. По словам Келлерман, сегодня власть уже не является синонимом лидерства. Более того, согласно социальному контракту между лидером и последователями, лидер сегодня обладает меньшей властью. Например, Познер (2015) исследовал лидеров в некоммерческих и благотворительных организациях и обнаружил следующее: даже не обладая должностным авторитетом, им удавалось влиять на руководство. Такие лидеры-волонтеры проявляют лидерские качества намного чаще, чем те, кому платят за их работу.

Таблица 1.1 Шесть оснований власти

Референтная (эталонная) власть	Основывается на добром отношении последователей к лидеру. Например, любимый учениками учитель обладает эталонной властью.
Экспертная власть	Основывается на представлении последователей о компетентности лидера. Гид, который ведет экскурсию для иностранцев, обладает экспертной властью.
Законная власть	Сопутствует статусу или занимаемой должности. Судья в зале суда обладает законной властью.
Власть поощрения	Базируется на возможности вознаграждать. Например, супервайзер, который хвалит усердных сотрудников, пользуется как раз такой властью.
Власть силы	Обусловлена возможностью применять карательные меры. Например, тренер, который сажает игроков на скамейку запасных за опоздание, пользуется как раз такой властью.
Информационная власть	Базируется на обладании знаниями, к которым стремятся и в которых нуждаются другие люди. Начальник, который обладает информацией о том, по каким критериям будет проведено повышение, обладает информационной властью.

Источник: Adapted from The Bases of Social Power, by J. R. French Jr. and B. Raven, 1962, in D. Cartwright (Ed.), Group Dynamics: Research and Theory (pp. 259–269), New York, NY: Harper & Row; and Social Influence and Power, by B. H. Raven, 1965, in I. D. Steiner & M. Fishbein (Eds.), Current Studies in Social Psychology (pp. 371–382), New York, NY: Holt, Rinehart, & Winston.

В современной вузовской программе труды Френча и Рэйвена (1959) – наиболее популярные работы по исследованию власти. В своей монографии они рассмотрели власть в условиях взаимозависимых отношений между тем, кто оказывает влияние, и теми, на кого это влияние направлено. Вместе Френч и Рэйвен выделили пять общих и важных форм власти: эталонная (референтная); экспертная; законная; власть, основанная на вознаграждении или же на принуждении. Рэйвен (1965) описал еще и шестую – информационную власть (таблица 1.1). Каждая из этих форм увеличивает способность лидера влиять на отношения, ценности или поведение последователей.

В организациях доминируют два типа власти: должностная и личная. Должностная власть включает несколько форм: законную, информационную, а также виды власти, основанные на вознаграждении

или на принуждении (таблица 1.2). Это та власть, которую человек получает, занимая определенную должность или имея звание в рамках официальной системы. Способность влиять на группу появляется у лидера за счет более высокого статуса. Должностная власть выводит лидера на центральные позиции в структуре организации. Так, в силу занимаемой должности, вице-президент или руководитель отдела обладает большей властью, чем штатный сотрудник. Кроме того, неформальные связи повышают их социальную власть, тем самым еще сильнее отдаляя лидеров от последователей (Чиу, Балкунди и Вайнберг, 2017).

Личная власть – это способность оказывать влияние, которую лидер получает, если группа испытывает к нему симпатию, считает его профессионалом, а его действия – значимыми. Так, у одних руководителей власть появляется за счет того, что последователи считают их образцом для подражания, у других – потому что их считают компетентными и внимательными. В обоих случаях лидера наделяют властью в зависимости от его поступков, отношения к группе. Личная власть включает в себя референтную (эталонную) и экспертную власть (таблица 1.2).

Нередко лидера рисуют носителем власти и доминирующей единицей. В таком контексте власть лидера становится инструментом для достижений его собственных целей. Противопоставить такой точке зрения можно концепцию Бернса (1978), который определяет власть как часть взаимоотношений. По Бернсу, власть – это не некая сила, которую лидер применяет по отношению к последователям ради достижения собственных целей, а аспект отношений, существующих между лидером и его последователями. И обе стороны используют власть во имя достижения общих целей.

В данном пособии мы говорим как раз о власти во взаимоотношениях лидера и последователей, которой в равной степени наделены обе стороны. Предмет нашего интереса – это методы, с помощью которых лидер сотрудничает со своими последователями ради достижения общих целей.

Таблица 1.2 Типы оснований власти

Должностная власть	Личная власть
Законная	Эталонная (референтная)
Основанная на вознаграждении	Экспертная
Основанная на принуждении	
Информационная	

Источники: Adapted from A Force for Change: How Leadership Differs From Management (pp. 3–8), by J. P. Kotter, 1990, New York, NY: Free Press.

Лидерство и принуждение

Одна из доступных лидерам форм власти – это власть, основанная на принуждении. Принуждение предполагает применение силы для достижения изменений. Принудить – значит заставить человека действовать против его воли, что в рабочей среде нередко осуществляется за счет вознаграждений и штрафов. Зачастую принуждение сопровождается угрозами, наказаниями и отрицательным подкреплением, и, как правило, считается проявлением темной стороны лидерства. Об этом будет в главе «Этика лидерства». Классические примеры лидеров, использовавших власть, основанную на принуждении: Адольф Гитлер в Германии, лидеры «Талибана»^[11] в Афганистане, Джим Джонс в Гайане и президент Филиппин Родриго Дутерте. Все они применяли силу и ограничения для того, чтобы принуждать своих последователей совершать жестокие, бесчеловечные поступки. В крайних случаях принуждение сопровождается и иными видами запугивания, издевательств, тиранического поведения. Тогда речь идет о термине «жестокый надзор» (Теппер, 2007).

Различать лидерство и принуждение необходимо. Именно благодаря этому различию мы способны отделить лидерское поведение от действий таких личностей, как Гитлер и Джим Джонс. В данном пособии люди, применяющие власть, основанную на принуждении, не рассматриваются в качестве примеров идеального лидерства. Обозначенное выше определение предполагает, что лидерами считаются лишь те, кто оказывает влияние на группу во имя достижения общих целей. Принуждение же применяется там, где

лидеры преследуют исключительно свою личную выгоду и мало интересуются желаниями и потребностями своих последователей. Принуждение исключает всякое сотрудничество с ними.

Лидерство и мораль

Давайте начнем разговор о связи лидерства с нравственностью с одного простого вопроса.

Согласны ли вы со следующим утверждением:

«Правление Гитлера в Германии – это пример хорошего лидерства»?

Этот вопрос – был ли Адольф Гитлер «великим лидером» – неизбежно возникает при обсуждении лидерства в классах по всему миру. Ответ на него покажет, видите ли вы в лидерстве этическую составляющую или воспринимаете его как нейтральный с моральной точки зрения процесс.

Если вы согласились с приведенным выше утверждением, то, вероятно, вы воспринимаете лидерство как лишенный моральной составляющей процесс. И тот факт, что Гитлер являлся лидером, для вас вполне очевиден: это был харизматичный, обладающий даром убеждения человек, чьи действия оказали огромное влияние не только на Германию, но и на весь мир. Если же вы ответили отрицательно, скорее всего, в управлении Гитлера вы не видите ничего положительного. Вы не принимаете его модель лидерства, потому что в вашем представлении лидерство – не про разрушение, а про движение к общему благу. Иными словами, вы верите, что лидерство неотделимо от общечеловеческих ценностей и должно соответствовать нормам морали.

Существует две точки зрения на эту проблему: либо мы утверждаем, что лидерство – это нравственно нейтральный процесс, никак не связанный с общечеловеческими ценностями; либо же мы считаем, что лидерство – это явление, призванное служить всеобщему благу.

С тех пор как начались исследования лидерства, ведется спор о его нравственной составляющей. И это разногласие имеет принципиальное

значение. То, как мы воспринимаем лидерство, обусловлено нашей позицией по этому вопросу. А от нашего понимания лидерства зависит то, как мы о нем говорим, как развиваем различные его компоненты, как изучаем и как обучаем ему.

Лидерство как нравственно нейтральный процесс

Такое восприятие лидерства довольно распространено. Лидерством можно пользоваться как для благих, так и для деструктивных целей. Лидерами могут быть как люди с достойными целями, так и люди с менее возвышенными намерениями. Например, такие люди, как Мать Тереза, Нельсон Мандела и Мартин Лютер Кинг-младший, применяли лидерство во благо, а Адольф Гитлер, Пол Пот^[12] и Иди Амин^[13] – наоборот. Этих людей объединяет то, что они использовали лидерство для достижения определенных целей. С той только разницей, что одни несли благо, а другие – разрушение.

Классический пример восприятия лидерства как нравственно нейтрального процесса можно найти в книге Никколо Макиавелли «Государь» (около 1505 г.). В ней Макиавелли рассуждает о том, что нравственность для лидера не главное. Главное – уметь применять свою власть для достижения собственных целей. Думать нужно о поставленных задачах и о результатах, а вовсе не о средствах их достижения. Макиавелли оправдывал и запугивание, и обман, если эти тактики вели к результату. Интерес для него представляла прагматика, а вовсе не моральная составляющая поступков (Недерман, 2019).

Большинство определений лидерства (например, 221 определение лидерства, проанализированное Ростом в 1991 году) в принципе не затрагивает вопрос нравственности, то есть не требует, чтобы лидерство исходило из высоких побуждений и вело к благим результатам.

Рассмотрим конкретный пример: Падилла (2013) определяет лидерство как «организованный групповой процесс, направленный на некие общие цели и приводящий к неким результатам» (стр. 12), в котором присутствуют лидер, исполнители (последователи) и определенные обстоятельства. В рамках этого определения лидерство является нейтральным с моральной точки зрения явлением. Пользоваться им можно как в конструктивных, так и в деструктивных

целях. Падилла утверждает, что Гитлера следует считать лидером, несмотря на чудовищные последствия его решений.

Лидерство как нравственный процесс

Существует и противоположная точка зрения, которой придерживаются многие исследователи лидерства (в том числе и авторы данного пособия). У лидерства есть нравственная составляющая. Лидерство – это побуждение людей к переменам ради общего блага. С этой точки зрения нельзя назвать Гитлера, действовавшего вопреки всеобщему благу, «великим» лидером.

Одним из первых ученых, кто внес нравственный компонент в понятие лидерства, стал Джеймс МакГрегор Бернс в своей книге «Лидерство» (1978). Под лидерством Бернс понимает «повышение мотивации и морального уровня последователей». Он утверждает, что задача лидера – помочь последователям осознать свои собственные ценности и потребности. Это поднимает их на более высокий уровень развития, на котором на передний план выходят такие общечеловеческие ценности, как свобода, справедливость и равенство (Чиулла, 2014). Именно ценности, считал Бернс (2003), лежат в основе лидерства, и работа с ними является для лидера основной задачей.

На основе концепции Бернса Басс (1985) разработал новую модель лидерства (см. главу 8, «Трансформационное лидерство»). Он описал лидерство, которое преобразовывает ценности последователей, выводит их на новый уровень. Под это описание попадает далеко не каждый пример лидерства. Для описания действий таких людей, как Адольф Гитлер: властных, преследующих исключительно собственные цели, эгоистичных эксплуататоров с искаженными моральными ценностями (Басс и Риггио, 2006; Бас и Штейдлмайер, 1999), – Басс ввел специальный термин – псевдотрансформационное лидерство. На контрасте с ним «истинное» или «идеальное» трансформационное лидерство можно назвать «социально ориентированным», т. е. нацеленным на коллективное благо. Такие лидеры ставят интересы других превыше своих собственных (Хауэлл и Аволио, 1993).

Нравственность является основой двух иных форм в теории лидерства: в психологическом лидерстве и лидерстве-служении. Психологическое лидерство (см. главу 9) – это прямое продолжение

концепции трансформационного лидерства. Лидер должен поступать «правильно» и действовать «во благо» своих последователей и общества в целом. Такой лидер осознает свою систему ценностей, ставит потребности последователей выше собственных и сотрудничает с ними, дабы их личные интересы начали совпадать с всеобщими. Лидерство-служение также имеет в своей основе нравственность. Его главным компонентом является альтруизм, а модель сводится к заботе о других. В рамках этой парадигмы лидер не доминирует, не направляет и не контролирует последователей. Он в принципе стремится к отказу от контроля.

Таким образом, ваш ответ на вопрос о том, считаете ли вы Гитлера лидером, будет напрямую зависеть от того, как вы воспринимаете лидерство. Если в вашем представлении лидерство – нравственно нейтральный процесс, то Гитлер – вполне приемлемый пример лидера. Если же вы считаете, что лидерство неотделимо от морали и призвано возвращать ее в людях, воспитывать в них более возвышенные ценности и стремления (Бернс, 1978), то для вас Гитлер примером лидерства не является. В этом случае он не более чем деспотичный тиран, безжалостный диктатор, на чьей совести заточение, жестокое обращение и смерть миллионов невинных людей, а также Вторая мировая война – самый смертоносный вооруженный конфликт в истории человечества.

Лидерство и менеджмент

Лидерство и менеджмент объединяют несколько факторов: влияние на других, работа с людьми, общая суть – эффективное достижение цели. Многие составляющие менеджмента созвучны с предложенным в этой главе определением лидерства.

Но вместе с тем между лидерством и управлением существуют и различия. Изучение лидерства начинается еще во времена Аристотеля; менеджмент же возникает как реакция на индустриализацию на рубеже XX-го века, когда появилась необходимость справляться с хаосом на предприятиях и обеспечивать эффективность работы. Основные функции управления впервые выделил Анри Файоль (1916): планирование, организация, координация и контроль. Актуальны они и по сей день.

Сравнивая функции управления с функциями лидерства, Коттер (1990) приходит к выводу, что они в корне отличаются друг от друга (рис. 1.2). Основная функция менеджмента – обеспечивать порядок и производительность в организациях, лидерства – обеспечивать изменения и движение вперед. Управление стремится к порядку и стабильности, лидерство – это поиск адаптивных и конструктивных изменений.

Как видно из рисунка 1.2, задачи управления и лидерства различны, как и их масштаб. Однако Коттер (1990) утверждает, что для процветания организации необходимы и менеджмент, и лидерство. Например, сильное управление без лидерства приведет организацию к удушающей бюрократии. Если же лидерство развито хорошо, а менеджмента нет, то в результате получатся бессмысленные или неверно внедренные изменения ради изменений. Эффективная организация нуждается как в грамотном менеджменте, так и в квалифицированном лидерстве.

Рис. 1.2 Функции управления и лидерства

Управление — порядок и производительность	Лидерство — изменения и движение
<i>Планирование и бюджет</i> Составить расписание Выделить ресурсы	<i>Определение направления</i> Создать видение Описать общую картину Предложить стратегии
<i>Организация персонала</i> Разработать структуру Назначить людей на должности Установить правила и рабочие процессы	<i>Объединение людей</i> Объяснить цели Стремиться к преданности Выстраивать команды и коалиции
<i>Контроль и решение проблем</i> Выработать стимулы Найти креативные решения Исправлять ошибки	<i>Мотивация и вдохновение</i> Вдохновлять и зажигать энергией Придавать сил последователям Удовлетворять незакрытые потребности

Источники: Adapted from A Force for Change: How Leadership Differs From Management (pp. 3–8), by J. P. Kotter, 1990, New York, NY: Free Press.

Коттер (1990) далеко не единственный ученый, настаивающий на подобном различии. Его точку зрения разделяют Беннис и Нанус (2007), подчеркивая разницу между этими явлениями: управлять – осуществлять действия и налаживать процессы, быть лидером – влиять на других и вести их к переменам. Ученые четко выразили это различие в своей часто цитируемой фразе: «Менеджер – это тот, кто все делает правильно, а лидер – это тот, кто принимает правильные решения» (стр. 221).

Рост также проводит это разграничение (1991), подчеркивая, что лидерство – это отношения, основанные на взаимном влиянии, а управление – это однонаправленные авторитетные отношения. Лидерство нацелено на определение общих целей, а управление – на координацию действий для выполнения поставленной задачи. Лидеры и последователи работают вместе, чтобы добиться реальных изменений, а менеджеры и подчиненные трудятся ради продажи товаров и услуг (Рост, 1991).

Недавно Саймонет и Тетт (2012) провели исследование с целью выявить, какие между лидерством и менеджментом существуют сходства и различия. Для этого они составили список из 63 навыков. С этим списком ученые обратились к 43 экспертам, чтобы те отметили, какие из них необходимы для лидерства, а какие – для менеджмента. Результаты показали, что многие позиции (22) пересекаются (например, продуктивность, ориентация на клиента, профессионализм и постановка целей), а многие – нет. В частности, оказалось, что лидерство отличается внутренней мотивацией, творческим мышлением, стратегическим планированием, терпимостью к неопределенности (отсутствию конкретики) и умением читать людей, а менеджмент – ориентацией на правила, краткосрочным планированием, внешней мотивацией, упорядоченностью, соображениями безопасности и соблюдением сроков.

Абрахам Залезник (1977), глядя на эту проблему чуть уже, в своих рассуждениях пришел к следующему выводу: лидеры и менеджеры не просто отличаются друг от друга, это фактически разные типы людей. Он утверждает, что менеджер откликается на конкретную ситуацию: он вступает в рабочие отношения с другими исключительно ради решения имеющейся проблемы и не вовлекается в процесс эмоционально. Его действия направлены на то, чтобы ограничить выбор. А лидер, как предполагает Залезник, напротив, эмоционально активен и вовлечен, он генерирует идеи, а не реагирует на ситуации, его действия направлены на умножение доступных вариантов решения проблем. Лидеры меняют наше представление о том, что является возможным.

И все же, несмотря на явные различия, функционал (принцип работы) менеджмента и лидерства во многом совпадает: если менеджер влияет на группу для достижения ее целей, он заодно выступает и лидером. Если же лидер занимается планированием, организацией, работой с персоналом, он выступает в качестве управленца. Обоим процессам присуще влияние на группу во имя достижения цели. В рамках данного пособия мы будем говорить о лидерстве в целом и в приведенных примерах и тематических разборах эти понятия будем отождествлять.

План книги

Данное пособие ориентировано на читателя. В его основе лежат существующие теории лидерства, но мы делаем упор на их практическое применение. Все главы составлены по одному и тому же формату: в первом разделе дается краткое описание теории, приводятся результаты исследований, проведенных в рамках ее изучения; второй раздел – это критический анализ слабых и сильных сторон данного подхода. Особое внимание уделяется тому, насколько он способствует или противоречит общему пониманию процесса лидерства. Со 2-й главы вводится раздел с практическими примерами, а также опросник, который поможет читателю исследовать собственный стиль лидерства и на практике посмотреть, как обсуждаемый подход может быть применен. Заканчивается каждая глава кратким обзором изложенного материала и ссылками.

Разбор кейса

Пример 1.1 приводится в качестве иллюстрации различных аспектов лидерства и дает читателю возможность оценить его собственное восприятие лидерства и лидера. В конце вас ждут вопросы для более глубокого анализа.

Пример 1.1. Молчание – золото...

Заступив на пост помощника тренера в команду университета Грэнд Вэлли по американскому футболу, Моррис Бергер дал интервью университетскому журналу под названием «Ланторн». На вопрос редактора Келлена Восса, с кем из исторических деятелей, ныне живущих или умерших, он бы хотел отобедать, Бергер ответил: с Адольфом Гитлером, Джоном Ф. Кеннеди и Христофором Колумбом.

«Уверен, многим мой ответ не понравится, – сказал он, – но я все равно скажу: с Адольфом Гитлером. Конечно, все, что случилось, – это невероятная трагедия, и мотивы у него были ужасные, но как лидер он

остается непревзойденным. Мне ужасно интересно, как ему удалось настолько сплотить людей и повести их за собой. Цели у него были ужасные, но все-таки он был гениальный лидер» (Восс, 2020).

Статья вызвала ажиотаж. Спортсмены университета попросили Восса убрать комментарии про Гитлера из онлайн-версии статьи, и редактор «Ланторна» поначалу согласился, а потом передумал и вернул на сайт полную версию интервью. После этого цитата буквально стала вирусной: о ней написали в Washington Post, на сайте ESPN и в Sports Illustrated, и даже Джимми Фэллон упомянул ее в своем монологе на The Tonight Show (Боутнер, 2020).

Возмутилась не только общественность. Глава «Гилеля», еврейской организации на кампусе университета, резко выступил против тренера Бергера. «Прискорбно видеть, что член нашего сообщества в Гранд Вэлли воспевает холокост, который принес в мир такие разрушения и издевательства, – написали представители организации на ее странице в соцсетях. – Мы ценим быструю реакцию университета и не прекратим наше сотрудничество. Наша цель: продолжать просвещать университетское сообщество и создавать безопасную и инклюзивную среду для всех студентов» (Колф, 2020).

Спустя неделю после выхода статьи университет Гранд Вэлли объявил, что Бергер, временно отстраненный от работы, подал в отставку.

Мэтт Митчелл, главный тренер команды, сделал заявление: «Прежде чем предложить кому-то работу, мы всегда тщательно проверяем прошлое кандидата. И такого развития событий мы никак не ожидали, – сказал он. – Для всех это было непростое время. Я подписал заявление Морриса Бергера об отставке. Надеюсь, что его ждет новая полоса, а нам самое время сосредоточиться на предстоящем сезоне 2020-го года» (Уолнер, 2020).

Сам Бергер заявил, что разочарован уходом, затем добавил: «Я не хочу отвлекать внимание ни игроков, ни этого великого университета, ни тренера Митчелла, когда им надо готовиться к предстоящему сезону» (Уолнер, 2020). У себя в Твиттере экс-тренер разместил более личное обращение:

«Я подвел не только себя, но и своих родителей и университет Гранд Вэлли. Мой комментарий противоречит тем ценностям, которые

мне привили родители, и не соответствует моим собственным убеждениям – я дурно выразился и сморозил полную чушь.

Вот уже 11 лет я отдаю себя профессии и упорно иду к каждой возможности. Я был счастлив оказаться частью команды Гранд Вэлли. Я горжусь этой ответственностью – быть учителем, наставником, тренером, образцом для подражания.

Я надеюсь, что вы примете мои извинения.

Я понимаю, что не могу повернуть время вспять и отменить ту боль и стыд, причиной которых я оказался.

Но я могу сделать осознанный выбор, извлечь уроки из своей ошибки и начать работать над возвращением доверия и уважения всех, кого я подвел» (Бергер, 2020).

А несколькими неделями позже университет Гранд Вэлли объявил, что расширяет курс учебной программы, посвященный холокосту и истории коренных американцев. «Это повод начать усердную работу над системными изменениями, чтобы всем в университете стало комфортнее», – сказала президент университета Филомена Мантелла (Колф, 2020).

Вопросы:

1. Кто в этой ситуации является лидером? Как бы вы описали их действия, руководствуясь определением лидерства, данным в этой главе?

2. Как по-вашему, совершил ли Бергер ошибку, назвав Гитлера великим лидером?

3. Как вы относитесь к тому, что Бергер ушел в отставку спустя всего лишь неделю после подписания контракта?

4. Опираясь на предложенное в этой статье рассуждение о лидерстве и нравственности, о чем, как вам кажется, свидетельствуют комментарии Бергера? О том, что он воспринимает лидерство как нравственно нейтральный процесс, или о том, что видит в нем моральную составляющую? Поясните свой ответ.

5. А каких взглядов, судя по реакции на его поступок, придерживается университет?

6. Будь вы президентом университета, как бы вы определили лидерство?

7. Баскетбольный тренер Бобби Найт^[14] известен своим спорным поведением. Как думаете, встретил ли бы Бергер такое же осуждение, назови он вместо Гитлера Бобби Найта? Поясните свой ответ.

Инструмент лидерства

Понятие «лидерство» весьма неоднозначное и включает в себя множество аспектов. Для одних лидерство – это личностная черта или способность, для других – навык или поведение, для третьих – отношения или процесс взаимодействия. Скорее всего, лидерство включает в себя все эти компоненты, и каждый из них отвечает за определенный аспект. Какой подход наиболее близок вашему собственному представлению о лидерстве? Как вы определяете лидерство? Знать ответы на эти вопросы необходимо, ведь от того, как вы воспринимаете лидерство, будет зависеть то, как его практикуете. Предложенный ниже опросник поможет вам найти эти ответы.

Опросник «Определение лидерства»

Задача: определить ваше представление о лидерстве и отдельных его компонентах.

Инструкция: внимательно прочтите каждый пункт. Насколько это описание соответствует вашему личному представлению о лидерстве? Укажите свой ответ, выбрав один из пяти вариантов в правой колонке.

Ключ: 1 – Категорически не согласен; 2 – Не согласен; 3 – Нейтрально; 4 – Согласен; 5 – Полностью согласен.

1.	Для меня лидер — это человек, наделенный особыми качествами.	1 2 3 4 5
2.	Лидерству, как и любому другому навыку, можно обучиться.	1 2 3 4 5
3.	Лидерство требует определенных знаний и навыков.	1 2 3 4 5
4.	Лидерство — это конкретные действия человека, а не его характер.	1 2 3 4 5
5.	Последователи имеют такое же влияние на процесс лидерства, как и лидер.	1 2 3 4 5
6.	Лидерство — это влияние на других.	1 2 3 4 5
7.	Некоторые рождены, чтобы вести за собой.	1 2 3 4 5
8.	У некоторых людей есть врожденная предрасположенность к лидерству.	1 2 3 4 5
9.	Ключ к тому, чтобы стать эффективным лидером, — это определенные навыки.	1 2 3 4 5
10.	Нагляднее всего процесс лидерства демонстрируют конкретные дела и поступки лидеров.	1 2 3 4 5
11.	В процессе лидерства участвуют как лидер, так и последователи.	1 2 3 4 5
12.	Лидерство — это череда поступков, направленных на достижение конкретной благой цели.	1 2 3 4 5
13.	Человеку необходимо обладать определенными чертами характера, чтобы быть эффективным лидером.	1 2 3 4 5

14. Лидером может стать каждый.	1 2 3 4 5
15. Эффективный лидер компетентен в занимаемой позиции.	1 2 3 4 5
16. Основа лидерства — выполнять свои обязанности и общаться с людьми.	1 2 3 4 5
17. Лидерство — это движение к общим целям лидера и последователей.	1 2 3 4 5
18. Лидерство возможно лишь при наличии лидера, последователей и конкретной ситуации. Одного лидера недостаточно.	1 2 3 4 5
19. Склад характера делает людей великими лидерами.	1 2 3 4 5
20. Умение вести за собой людей можно развить.	1 2 3 4 5
21. Эффективный лидер компетентен и осведомлен.	1 2 3 4 5
22. Главное в лидерстве — это то, как лидер работает с людьми для достижения той или иной цели.	1 2 3 4 5
23. Эффективное лидерство определяется отношениями между лидером и последователями.	1 2 3 4 5
24. Лидер оказывает влияние на последователей, а они — на него.	1 2 3 4 5

Подсчет результатов

1. Сумма баллов пунктов 1, 7, 13 и 19 (черты характера)
2. Сумма баллов пунктов 2, 8, 14 и 20 (способность)
3. Сумма баллов пунктов 3, 9, 15 и 21 (навыки)
4. Сумма баллов пунктов 4, 10, 16 и 22 (поведение)
5. Сумма баллов пунктов 5, 11, 17 и 23 (отношения)
6. Сумма баллов пунктов 6, 12, 18 и 24 (процесс)

Результаты

1. Личностные черты:
2. Способность:
3. Навыки:
4. Поведение:
5. Отношения:
6. Процесс:

Интерпретация результатов

Полученные вами баллы отражают ваше представление о лидерстве. Тот аспект лидерства, на который вы сделали наибольший упор, определяет ваш личный подход к процессу лидерства. Например, если самый высокий балл у вас оказался в графе «личностные черты», значит, вы выделяете роль лидера и его особые таланты. Если же высший балл у вас получился в графе «отношения», можно предположить, что для вас лидерство – это процесс общения между лидером и последователями, а не результат уникальных качествах лидера. Сравнив баллы, полученные по всем аспектам лидерства, вы выявите те из них, которые считаете наиболее важными. От вашего восприятия лидерства напрямую зависит то, как вы его практикуете.

Основные тезисы

Тема лидерства универсальна. О ней много пишут как в популярной литературе, так и в научных монографиях. И тем не менее, несмотря на обилие материалов, понять лидерство и его природу оказалось непростой задачей как для исследователей, так и для практиков. Лидерство – очень важное и крайне сложное явление.

Определение лидерства не раз менялось на протяжении многих лет. Однако общим элементом всегда остается одно: лидерство – это процесс влияния, который помогает группам людей достигать поставленных целей. В частности, в этой книге лидерство определяется как процесс, в ходе которого один человек оказывает влияние на группу людей ради достижения общей цели.

В процессе лидерства участвует и лидер, и последователи. Потому необходимо решать и проблемы последователей, и проблемы лидеров. Рассматривать лидера и последователей следует всегда в контексте друг друга.

Множество исследований лидерства было посвящено вопросу личностных качеств лидера. Они базировались на следующей идее: лидерами становятся лишь некоторые представители человечества, обладающие особыми врожденными качествами. Такая точка зрения предполагает, что заниматься лидерством может лишь ограниченное число избранных. Но данное пособие интерпретирует лидерство как процесс, обучиться которому может каждый.

Две самые распространенные формы лидерства: формальное и психологическое. Первое является результатом назначения на некую руководящую должность, а второе – результат естественной реакции группы (одобрение и поддержка) на поведение человека. Процесс лидерства возможен в обоих случаях.

Лидерство тесно связано с понятием власти, с возможностью оказывать влияние. Существуют два основных вида власти: должностная и личная. Должностная власть во многом напоминает формальное лидерство – это та власть, которую человек получает, занимая определенную должность или имея определенное звание в рамках официальной системы. Должностная власть включает следующие формы власти: законную и информационную, а также

власть, основанную на вознаграждении или на принуждении. Личную власть лидеру дают последователи, потому что видят в нем ценность. Такая разновидность власти включает референтную и экспертную власть. Власть следует воспринимать как некий общий ресурс, которым обладает как лидер, так и его последователи. Так мы можем уйти от убеждения, что власть – это безраздельная прерогатива лидера.

Властью, основанной на принуждении, пользовались многие управленцы, однако эталонным лидерством такое управление назвать нельзя. Наше определение лидерства подчеркивает тот факт, что лидер оказывает влияние на последователей ради достижения совместной цели. В то время как принуждение – это насильственное давление на последователей посредством угроз и наказаний, призванное заставить их измениться в угоду лидеру. Принуждение напрямую противоречит лидерству, так как исключает понимание лидерства как процесса, как сотрудничества между лидером и последователями во имя общих благих целей.

Существует два подхода к вопросу взаимоотношений лидерства и морали. Некоторые утверждают, что лидерство – это нравственно нейтральный процесс, доступный лидерам как для благих, так и для дурных целей. С этой точки зрения Гитлер является примером сильного лидера. Другие же утверждают, что лидерство – это нравственное явление, которое заключается в оказании влияния на людей во имя достижения общего блага. И с этой точки зрения Гитлер не является примером хорошего лидера.

Лидерство и управление – это разные, но в чем-то пересекающиеся понятия. Принципиальная разница заключается в том, что управление направлено на планирование и организацию рабочего процесса, на контроль и работу с персоналом, а лидерство – непосредственно на влияние, вдохновение, поиск новых путей развития. Некоторые ученые считают, что менеджмент занимается соблюдением порядка и установлением стабильности, а лидерство – адаптацией и системными изменениями. Другие исследователи утверждают, что менеджер и лидер – это два разных типа людей: менеджер более прагматичен и менее вовлечен эмоционально, а лидер – наоборот, более активен и вовлечен. Общей же чертой между лидерством и менеджментом является основа обоих процессов – влияние на группу людей для достижения некой цели.

В этой книге, основанной на исследовательской литературе, мы рассматриваем лидерство как сложный, многогранный процесс. Мы подробно описываем множество различных подходов к лидерству и их практическое применение. Всякий раз, описывая теорию, мы показываем, как она применима в реальных условиях.

2. Лидерство как набор определенных качеств

Описание

Систематическое изучение лидерства началось именно с этого подхода, и интерес к нему не оставлял ученых на протяжении всего XX века. Еще в начале прошлого столетия ученые задались вопросом: а что же делает человека великим лидером? В попытке выявить эти врожденные качества, черты, присущие великим общественным, политическим и военным лидерам (таким, как Екатерина Великая, Махатма Ганди, Индира Ганди, Авраам Линкольн, Жанна д'Арк и Наполеон Бонапарт), была разработана «теория великих людей». В то время считалось, что человек с этими качествами рождается и ими обладают лишь избранные, «великие» люди. Ученых интересовало, какие именно черты характера отличают лидеров от последователей (Бас, 2008; Джаго, 1982).

К середине XX-го века результаты проводимых исследований ставят универсальность лидерских качеств и, как следствие, сам личностный подход под сомнение. В своем важнейшем исследовании Стогдилл (1948) высказывает предположение, что нет такого набора качеств, который в любой ситуации объяснял бы разницу между лидером и не-лидерами. Ведь один и тот же человек может в одной ситуации оказаться лидером, то есть обладать всеми необходимыми для этого качествами, а в другой – нет. Тогда ученые начали воспринимать лидерство как взаимодействие между людьми в определенной социальной ситуации. И лидерские качества тоже стали рассматривать исключительно в этом контексте.

Личностный подход привлекал ученых тем, что объяснял взаимосвязь между конкретными чертами характера и лидерством (Бриман, 1992). Например, Киркпатрик и Лок (1991) и вовсе заявили, что эффективным лидером может стать только представитель определенного типа людей. Лорд, ДеВейдер и Аллигер (1986) обнаружили, что личностные качества лидера тесно связаны с его собственным восприятием лидерства. И вот уже совсем недавно Дин и Лорд (2012) провели исследование, в котором изучали, как мнение последователей о лидерских качествах влияет на эффективность лидерства.

Подогревают интерес к этому подходу такие типы лидера, как лидер-визионер и харизматический лидер (Басс, 2008; Беннис и Нанус, 2007; Жакар и Антонакис, 2015; Надлер и Ташман, 2012; Заккаро, 2007; Залезник, 1977). Впервые о харизматическом лидерстве заговорили в 2008 году, когда впервые в истории США победу на президентских выборах одержал чернокожий американец, Барак Обама. Юнг и Сосик (2006) по результатам своих исследований выявили следующие черты, отличающие харизматических лидеров от всех прочих: самоконтроль, умение управлять впечатлением^[15], стремление к социальной власти и самоактуализации^[16]. Личностный подход к лидерству процветает и по сей день. Сначала с его помощью ученые пытались выявить универсальные лидерские качества, затем черты, которые требовались от лидера в каждой конкретной ситуации. Сегодня же упор снова делается на то, что личностные качества играют определяющую роль в эффективном лидерстве.

В начале разговора о личностном подходе необходимо пояснить, что же именно подразумевается под «личностными качествами». А вот что: вполне устойчивые и не меняющиеся со временем свойства и отличительные характеристики, в совокупности составляющие уникальную личность каждого человека. Говорить о развитии лидерства в данном контексте не приходится, так как природа этих свойств характера неизменна. В этой главе мы займемся выявлением лидерских качеств и определением их роли в процессе лидерства.

Главными работами XX века по личностному подходу по праву считаются обзоры Стогдилла (1948, 1974). В первом обзоре Стогдилл проанализировал более 124 исследований, посвященных изучению личностных качеств в период с 1904 по 1947 год, а во втором – еще 163 исследования, проведенных между 1948 и 1970 годами.

Первый обзор выявил набор лидерских качеств, способствующих становлению лидера в той или иной группе. Стогдилл обнаружил, что в среднем человек, занимающий лидерскую позицию, отличается от среднестатистического члена группы по восьми параметрам: интеллект, стремление к знаниям, проницательность, ответственность, активность, упорство, уверенность в себе, а также социальная компетентность.

Также Стогдилл обнаружил, что человек становится лидером не только в силу определенных личностных качеств. Ключевым моментом является их соотношение с теми условиями, в которых лидеру

приходится действовать. Как мы уже отмечали выше, человек, ставший лидером в одной ситуации, не обязательно станет лидером в другой. Результаты первого обзора Стогдилла показали, что лидерство является не пассивным состоянием, а результатом рабочих отношений между лидером и остальными членами группы. Это исследование Стогдилла положило начало новому подходу в изучении лидерства, в котором основное внимание уделяется лидерскому поведению в различных ситуациях.

В своем втором обзоре, опубликованном в 1974 году, Стогдилл проанализировал 163 новых исследования и сравнил эти результаты с полученными в первом обзоре. В первой работе Стогдилл приходит к выводу, что лидерство определяется не столько личностными качествами, сколько ситуационными факторами. Второй обзор рисует менее радикальную картину: лидерство зависит и от черт характера, и от ситуационных факторов. По сути, он подтверждает изначальное предположение о том, что личностные качества лидера действительно являются частью лидерства.

Во втором обзоре Стогдилл снова выделяет личностные черты, связанные с лидерством. На этот раз список состоит из 10 характеристик:

1. Стремление к ответственности и выполнению задач.
2. Энергичность и упорство в достижении целей.
3. Готовность рисковать и нестандартный подход к решению проблем.
4. Стремление проявлять инициативу в социальных ситуациях.
5. Уверенность в себе и осознание собственной индивидуальности.
6. Готовность принять последствия своих решений и действий.
7. Готовность выдерживать межличностный стресс.
8. Готовность терпеть разочарование и фрустрацию.
9. Способность влиять на поведение других людей.
10. Способность выстраивать социальное взаимодействие в соответствии с поставленной целью.

Манн (1959) провел аналогичное исследование, в ходе которого проанализировал более 1400 опросов по лидерским качествам, проведенных в малых группах. Правда, Манн не уделяет особого внимания роли ситуационных факторов. В своих предварительных

выводах исследователь выделяет шесть характеристик, по которым лидера можно отличить от не-лидера: интеллект, маскулинность^[17], адаптивность, доминирование, экстраверсия и консерватизм.

Позднее Лорд и др. (1986) проанализировали полученные Манном результаты (1959) и обнаружили следующее: интеллект, маскулинность и доминирование не столько непосредственно характеризуют лидера, сколько отражают общепринятое представление о том, что он из себя представляет. Также они подтвердили, что в самых различных ситуациях лидера от не-лидера действительно отличают их личностные качества.

Важно отметить, что оба этих исследования были проведены в тот период американской истории, когда лидерские позиции как в бизнесе, так и в общественной жизни преимущественно занимали мужчины. Более современные исследования на тему гендера в лидерстве мы рассмотрим в главе 15 и там же увидим, какую роль играют маскулинность и доминирование лидера сегодня.

Киркпатрик и Лок в своей работе (1991) заявили: «Одно бесспорно, лидер – это особый тип человека». Качественно переосмыслив более ранние исследования, Киркпатрик и Лок пришли к выводу, что лидера отличают шесть качеств: стремление (напористость), мотивация, честность, уверенность в себе, познавательные способности и знание дела (профессионализм). При этом Киркпатрик и Лок считают, что можно как родиться с этими чертами, так и обучиться им. Главное, что именно эти шесть качеств отличают лидеров от всех остальных людей. Это различие является важной частью лидерства.

В 1990-х годах ученые заинтересовались качествами, связанными с «социальным интеллектом», то есть способностью понимать собственные и чужие чувства, поведение и мысли и действовать соответственно (Марлоу, 1986). Заккаро (2002) определяет социальный интеллект как совокупность таких способностей, как осознанность, проницательность, самоконтроль. Также социальный интеллект подразумевает способность понимать риски, существующие в каждой конкретной ситуации и социальной среде, и действовать, исходя из этого понимания, самым оптимальным образом. Ряд эмпирических исследований показал, что эти способности являются ключевым

отличием эффективных лидеров. Заккаро, Кемп и Бейдер (2017) включили их в список важнейших лидерских качеств (таблица 2.1).

В таблице 2.1 вашему вниманию предлагается сводка лидерских качеств и черт, которые ученые выделяли в ходе изучения лидерства через призму личностного подхода. Список этот обширен, и выделить некий фиксированный набор качеств или черт из него очень трудно. Однако таковы результаты попыток. В последние 10 лет интерес к личностному подходу снова возрос. Заккаро, Грин, Даброу и Колце (2018) обнаружили, что личностные черты определяют лишь то, кто именно оказывается в роли лидера, но вовсе не его эффективность.

Таблица 2.1 Исследования лидерских качеств

Стогдилл (1948)	Манн (1959)	Стогдилл (1974)	Лорд, ДеВейдер и Аллиджер (1986)	Киркпатрик и Лок (1991)	Заккаро, Кемп и Бейдер (2017)
Интеллект Стремление к знаниям Проницательность Ответственность Активность Упорство Уверенность в себе Социальная компетентность	Интеллект Маскулинность Адаптивность Доминирование Экстраверсия Консерватизм	Стремление Упорство Проницательность Инициативность Уверенность в себе Ответственность Желание сотрудничать Терпение Влияние Социальная компетентность	Интеллект Маскулинность Доминирование	Стремление Мотивация Честность Уверенность Познавательные способности Знание дела (Компетентность)	Познавательные способности Экстраверсия Добросовестность Эмоциональная стабильность Открытость Доброжелательность Мотивация Социальный интеллект Самоконтроль Эмоциональный интеллект Умение решать проблемы

Источники: Adapted from The Bases of Social Power, by J. R. P. French Jr. and B. Raven, 1962, in D. Cartwright (Ed.), Group Dynamics: Research and Theory (pp. 259–269), New York, NY: Harper and Row; Zaccaro, Kemp, & Bader (2004).

Какой же вывод можно сделать, какую пользу извлечь из данных, полученных в ходе длительного изучения личностного подхода к лидерству? Обширный список лидерских качеств – это подспорье для любого, кто хочет быть лидером. Главные среди этих качеств: интеллект, уверенность в себе, настойчивость, порядочность и социальная компетентность (таблица 2.2).

Таблица 2.2 Основные лидерские качества

-
• Интеллект,	• Порядочность,
• Уверенность в себе,	• Социальная компетентность.
• Настойчивость,	
-

Интеллект

Интеллект, или интеллектуальные способности, положительно связан с лидерством (Штернберг, 2004). Проанализировав серию недавних исследований интеллекта и прочих факторов лидерства, Заккаро и др. (2017) подтвердили, что лидеры действительно обладают более высоким интеллектом по сравнению с не-лидерами. Чем сильнее у человека развиты вербальные^[18], перцептивные и логические способности, тем более эффективным лидером он становится (Жаккар и Антонакис, 2015). Правда, здесь нужно добавить: ум для лидера – это безусловный плюс, однако слишком большая разница между уровнями интеллекта лидера и последователей может повлечь за собой проблемы во взаимопонимании. Лидер не сможет понять ограничений своих последователей, а последователи окажутся просто не в состоянии постичь его возвышенные идеи и концепции.

Антонакис, Хаус и Саймонтон (2017) попытались выяснить закономерность между интеллектом лидера и тем, как его воспринимает группа. В их исследовании принимали участие менеджеры среднего звена из международных компаний. Результаты показали, что оптимальный для лидера коэффициент IQ должен превышать средний уровень группы чуть более, чем на одно стандартное отклонение. А зависимость между интеллектом лидера и тем, как его воспринимает группа, оказалась криволинейной. До определенной точки наблюдается прямая зависимость: чем выше IQ, тем лучше отношение группы к лидеру. Затем наступает переломный момент, после которого возрастающий коэффициент IQ лидера начинает негативно влиять на отношение группы к лидеру. Одним словом, интеллект для лидера очень важен, но слишком большой отрыв от уровня последователей окажется пагубным.

Примером лидера, главной чертой которого был именно интеллект, является Стив Джобс, основатель и генеральный директор Apple. Джобс однажды сказал: «Я закрываю глаза и вижу продукт, который хочу создать. Осталось только воплотить его в реальность» (Скалли, 2011). И эти гениальные продукты – сначала компьютеры Apple II и Macintosh, а затем iMac, iPod, iPhone и iPad – не просто появились в мире, но и навсегда изменили его.

В следующей главе мы поговорим о лидерстве как о наборе навыков и рассмотрим интеллект как черту, которая помогает лидеру приобретать и развивать некоторые из них: например, социальные навыки или умение решать проблемы. Считается, что интеллект положительно влияет на способность человека к эффективному лидерству.

Уверенность в себе

Уверенность в себе – еще одна важная для лидера черта. Уверенность в себе подразумевает убежденность в своей компетентности, в своих навыках. Это чувство собственного достоинства, вера в свои силы, а также в то, что каждый способен что-то изменить в этом мире. Лидерство предполагает влияние на других, и как раз это качество позволяет лидеру быть уверенным в том, что его попытки повлиять на кого-то верны и оправданы.

Стив Джобс – прекрасный пример уверенного в себе лидера. Его идеи многим казались безумными, невозможными. Сам же Джобс никогда не сомневался в том, что его видение изменит мир. Несмотря на любые трудности, основатель Apple всегда поступал так, как считал нужным. Как сказал один его коллега: «Джобс творил в компании что хотел. Он был уверен, что никто лучше него не знает, как и что надо делать. И скорее всего, он был прав» (Стоун, 2011).

Настойчивость

Настойчивость – это сильное желание вопреки всем трудностям достичь поставленной цели. Оно тоже присуще многим лидерам. Настойчивость обычно дополняется инициативностью, доминированием и решительностью. Упорный человек готов проявлять

себя, выдерживать трудности, проявлять инициативу. В случае, если надо направить последователей, готов проявить доминирование. Дакворт, Петерсон, Мэтьюз и Келли (2007) провели исследование на тему степени настойчивости в достижении той или иной цели. Оказалось, что упорный лидер не концентрируется на неудачах и легче переживает их (Дакворт и др., 2007).

Истинную настойчивость мы видим в работе Пола Фармера – врача, который борется с туберкулезом, развивает здравоохранение в беднейших районах Гаити и других странах третьего мира. Он ступил на этот путь сразу после окончания университета, когда совсем еще молодым человеком отправился на работу в Канжи, Гаити. Там он и узнал, что его приняли в Гарвардскую медицинскую школу. Бросать работу на Гаити Фармер ни за что не хотел, а потому сделал все возможное, чтобы выбирать между Гаити и Бостоном не пришлось. Первым делом он открыл в Канжи медицинский кабинет, где принимал «всех желающих» и лично обучал местных медицинским азам. Правда, довольно быстро Фармер понял: по-настоящему помочь гаитянам он таким образом не сможет. Тогда врач начал собирать пожертвования на строительство школ, домов, канализации и водопровода. Вакцинировал детей в районах, соседних с его клиникой. Тем самым он в разы снизил младенческую смертность. Но и на этом доктор не остановился. Фармер основал благотворительный фонд «Partners In Health», чтобы финансировать свою работу. С момента своего основания фонд помог не только жителям Гаити, но и Лесото, Малави, Перу, России, Руанды и США. Благотворительная организация также поддерживает гуманитарные инициативы в Мексике и Гватемале (Киддер, 2004; Пример 10.1, стр. 202).

Порядочность

Порядочный лидер честен и надежен. Он придерживается строгих принципов и несет ответственность за свои поступки. Именно порядочность делает лидера достойным доверия, ведь он всегда держит свое слово.

Разговоры о порядочности в последнее время становятся все больше. Оно и неудивительно: сначала импичмент Билла Клинтона, потом заверения Джорджа У. Буша в том, что Хуссейн прячет оружие

массового уничтожения в Ираке. Сегодня нам особенно хочется, чтобы представители власти были с нами честны и отвечали за свои слова. Немало скандалов разразилось и в корпоративном мире (Enron, WorldCom). В результате образ лидера пошатнулся: люди стали недоверчивее, подозрительнее и требуют от своих лидеров порядочности.

Социальная компетентность

Социальная компетентность, коммуникабельность – это умение лидера находить контакт с людьми. Коммуникабельный лидер дружелюбен, общителен, вежлив, тактичен. Он внимательно относится к потребностям других и заботится об их благополучии. Коммуникабельный лидер обладает хорошими навыками общения и умеет сотрудничать со своими последователями.

В пример лидера с прекрасными коммуникативными способностями можно привести Майкла Хьюза, ректора одного университета. На все собрания Хьюз предпочитает ходить пешком. Это дает ему повод пройтись по территории университета, лично поздороваться со студентами, сотрудниками и преподавателями. Обедает он в студенческой столовой и каждый раз садится на новое место – к новым людям. Студентам «не страшно к нему подойти». В отношениях с преподавателями он тоже «придерживается политики открытых дверей». И всегда лично поздравляет студентов и преподавателей с их успехами.

Итак, мы рассмотрели пять ключевых лидерских качеств (интеллект, уверенность в себе, настойчивость, порядочность и социальная компетентность). Важно помнить, что список этот далеко не исчерпывающий. До недавнего времени большинство исследований, посвященных лидерским качествам, были качественными, а не количественными и не имели под собой единой структуры. Тем интереснее исследование, о котором пойдет речь в следующем разделе. Оно построено принципиально иным образом и предлагает, наконец, количественную оценку лидерских качеств. В его основе лежит пятифакторная модель личности, так называемая «большая пятерка», а его цель – определить, как эти пять качеств связаны с лидерством.

Пятифакторная модель личности и лидерство

За последние 25 лет ученым так или иначе удалось достичь определенного консенсуса в том, из каких факторов складывается «личность» (Гольдберг, 1990; МакКрэй и Коста, 1987). В «большую пятерку» входят: нейротизм, экстраверсия (динамизм), открытость опыту (интеллект), доброжелательность (дружелюбие, способность прийти к согласию) и добросовестность (надежность, сознательность) (таблица 2.3).

Изучая связь между «большой пятеркой» и лидерством, Джадж, Боно, Илиес и Герхардт (2002) провели крупный анализ 78 исследований, посвященных теме лидерства и личности с 1967 по 1998 год. В итоге ученые пришли к тому, что между этими явлениями действительно существует довольно крепкая связь. Результаты указали на то, что эффективность лидера в самом деле обусловлена наличием у него определенных личностных качеств.

Таблица 2.3 «Большая пятерка» факторов личности

Нейротизм	Склонность к депрессивным состояниям, тревоге, неуверенности и враждебности
Экстраверсия	Склонность к общению, напористость и положительная энергетика
Открытость (новому опыту)	Информированность, изобретательность, проницательность и стремление к новым знаниям
Доброжелательность	Принятие других, стремление всегда прийти к согласию, доверчивость и заботливость
Добросовестность	Внимательность, организованность, надежность, решительность и управляемость

Самым важным фактором оказалась экстраверсия, за ней по порядку расположились добросовестность (надежность), открытость и низкий уровень нейротизма. Слабее всего с лидерством оказалась связана доброжелательность. Добросовестность, как позднее выявили Сакет и Уолмсли (2014), наиболее коррелирует с общей эффективностью и гражданским поведением^[19] в организации, а в

отрицательной корреляции – с контрпродуктивным рабочим поведением. Также оказалось, что именно добросовестность чаще всего оценивают на собеседованиях при приеме на работу, причем в самых различных сферах.

Сильные стороны и лидерство

Существует еще один тесно связанный с личностным, но более современный подход. В его основе – сильные стороны человека, которые, как известно, есть у каждого. Под сильной стороной подразумевается черта характера или качество человека, которое гарантирует успешно выполненную работу, способность регулярно показывать отличный результат. Согласно этому подходу, задача лидера – работать с сильными сторонами, как своими, так и своих последователей.

Обширное исследование в этой области проделал институт Gallup. На протяжении 40 лет ученые проводили интервью с мастерами своего дела во многих известных областях. По результатам этих интервью исследователи сформулировали наиболее распространенные модели человеческих талантов и разработали тест для их определения, который называется CliftonStrengths. Таланты во многом схожи с личностными качествами. Это тоже относительно стабильные, с трудом поддающиеся изменениям характеристики, из которых как раз и рождаются сильные стороны. Сильные стороны – это таланты, развитые при помощи дополнительных знаний, навыков и практики (Рат, 2007).

И если смотреть на лидерство сквозь призму сильных сторон, то оказывается, что выдающихся личностей отличает «не столько их “природная сила”, сколько способность определить свои сильные стороны и пользоваться ими» (Гарднер, 1997). По мнению Макки (2016), как только мы полностью осознаем свои слабости и сильные стороны – и те, которыми пользуемся в полной мере, и те, которыми пользуемся недостаточно, – наши лидерские качества улучшаются.

Также сильные стороны представляют особый интерес для исследователей в области позитивной психологии, фокус которой направлен на достоинства человека, а не на его слабости. В частности, Питерсон и Селигман (2004) разработали перечень сильных сторон личности (см. таблицу 2.4) и метод их измерения. Вопросник

Питерсона и Селигмана включает в себя 24 положительные черты (сильные стороны) человека, разделенные на шесть категорий. Результаты опроса показывают пять основных сильных сторон личности, оценивают респондента по всем 24 параметрам. Тест занимает порядка 30 минут, и пройти его можно бесплатно на сайте www.viacharacter.org.

Таблица 2.4 Классификация сильных сторон личности и добродетелей характера через VIA

Классификация	Сильные стороны
Мудрость и знание	1. Изобретательность 2. Любознательность 3. Открытость к новым знаниям 4. Любовь к обучению 5. Умение видеть перспективу
Мужество	6. Цельность натуры 7. Храбрость 8. Упорство 9. Жажда жизни
Гуманизм и любовь	10. Доброта 11. Способность любить 12. Социальный интеллект
Справедливость	13. Справедливость 14. Лидерские качества 15. Коллективизм
Умеренность Способность противостоять избыточности	16. Милосердие 17. Скромность 18. Благоразумие 19. Самоконтроль
Духовность Осмысленность жизни	20. Чувство прекрасного 21. Благодарность 22. Надежда 23. Чувство юмора 24. Духовность

Источник: A Primer in Positive Psychology, by Christopher Peterson, 2006, pp. 142–146.

В последние годы ученые все активнее ищут способ применить подход к сильным сторонам человеческой личности таким образом, чтобы повысить эффективность лидерства в организациях. В исследовании, в котором приняли участие более 200 офицеров ВВС США, Сосик, Чун, Эте, Арена и Шерер (2019) обнаружили, что сильные стороны характера играют определяющую роль в повышении эффективности, поддержании психологического благополучия лидера. Также они выяснили, что высокий самоконтроль наряду с высоким уровнем честности/человечности, сочувствия и морального мужества способствует этичному лидерству, помогает должным образом контролировать свое поведение и выполнять собственные обязанности. В другом исследовании Сосик, Джентри и Чун (2012) оценили данные 191 топ-руководителя американских коммерческих и некоммерческих организаций и обнаружили, что на их эффективности положительно сказывались честность, храбрость и социальный интеллект. Основным фактором различия оказалась добросовестность. Эти и другие исследования подчеркивают, насколько важно понимать сильные стороны и ту роль, которую они играют в лидерстве.

Эмоциональный интеллект

Чтобы оценить влияние черт характера на лидерство, можно воспользоваться концепцией эмоционального интеллекта, которая зародилась в 1990-е годы и с тех пор стала важнейшей областью изучения в психологии. Эмоциональный интеллект широко изучался и привлек внимание многих практиков (Карузо и Вулф, 2004; Гоулман, 1995, 1998; Майер и Саловей, 1995, 1997; Майер, Саловей и Карузо, 2000; Шенкман и Аллен, 2015).

Как следует из самого названия, эмоциональный интеллект имеет отношение к нашим эмоциям (аффективная область), мышлению (когнитивная область) и взаимодействию между ними. Если интеллект – это способность постигать и применять информацию, то эмоциональный интеллект – это способность понимать эмоции и применять это понимание в жизни. Эмоциональный интеллект можно определить как способность понимать и выражать эмоции, применять их к мыслительному процессу, объяснять и справляться с эмоциями, а

также эффективно управлять ими как внутри себя, так и во взаимоотношениях с другими (Майер, Саловей и Карузо, 2000).

Способов измерения эмоционального интеллекта существует несколько: например, тест Майера-Саловея-Карузо (MSCEIT; Майер, Карузо и Саловей, 2000). Тест Майера-Саловея-Карузо определяет эмоциональный интеллект как набор когнитивных способностей, таких как способность воспринимать, вызывать, понимать и управлять эмоциями. В целом, это вполне точный и надежный метод (Бояцис, 2019). Однако недавний обзор исследований, посвященных эмоциональному интеллекту, показал, что уровень эмоционального интеллекта у людей, оцениваемых по этой шкале, со временем снижается. Как предполагают некоторые ученые, причина этого – завышение первоначальных результатов (Гонг и Цзяо, 2019).

Подход Д. Гоулмана (1995, 1998) к изучению эмоционального интеллекта несколько шире. Гоулман считает, что эмоциональный интеллект – это совокупность личных и социальных компетенций. Так, к личной компетентности относятся такие способности, как самосознание, уверенность, самообладание, порядочность и мотивация. Социальная же компетентность – это сочувствие (эмпатия), умение выстраивать общение и регулировать конфликты.

Опираясь на теорию эмоционального интеллекта, Шенкман и Аллен (2015) разработали практическую модель лидерства. Ее суть сводится к тому, что лидеру необходимо осознавать три основных аспекта лидерства: контекст, самого себя и других. Ученые выделили 21 важную для лидера компетенцию, среди которых понимание групповых динамик, оптимизм, инициативность и умение работать в команде.

В отличие от других черт, о которых мы говорили в этой главе, доказано, что эмоциональный интеллект не является фиксированной характеристикой. Эмоциональный интеллект можно развить, научиться понимать и называть свои эмоции и, как следствие, управлять ими (регулировать их) (Ашканасы, Дасборо и Аскау, 2009). Ученые провели эксперимент, в котором сравнили две группы лидеров: одни прошли тренинг по социальному интеллекту, а другие нет (контрольная группа). Первая группа показала более высокие навыки эмоционального интеллекта, и по прочим параметрам их результаты также были лучше: более низкий уровень стресса, более высокий боевой дух и более приятная рабочая атмосфера (Слэски и Картрайт, 2003). Недавний

анализ 58 исследований, посвященных обучению эмоциональному интеллекту, также показал его умеренный положительный эффект (Маттингли и Крейгер, 2019).

Гоулман и Бояцис (2017) сформулировали четыре основные сферы эмоционального интеллекта: самосознание, управление собственными ресурсами, социальная чуткость и управление отношениями. Развивать эмоциональный интеллект ученые советуют при помощи саморефлексии и обратной связи по следующим вопросам:

1. Существует ли разница между тем, как я сам себя вижу, и тем, как меня видят другие? Так вы поймете, как ваш личный образ самого себя отличается от восприятия других.

2. Что для меня важно? Какие сферы вашего эмоционального интеллекта вы бы хотели подтянуть? Важно учесть как ваши личные устремления, так и полученную обратную связь.

3. Что я готов(а) изменить для достижения этих целей? Определите конкретные шаги, которые приведут вас к желаемому результату.

Сегодня многие организации осознают ценность эмоционального интеллекта и активно развивают это качество в своих управленцах. Например, новые менеджеры компании FedEx проходят специальное обучение, в ходе которого они тренируют три разных аспекта:

1. Познай себя, т. е. развивают способность слышать свои эмоции и осознавать реакции.

2. Выбирай сам, т. е. уходят от бессознательных реакций к взвешенным.

3. Отдавай себя, т. е. учатся принимать решения, даже самые, казалось бы, незначительные, с учетом высшей, глобальной цели

Ключевым принципом этого тренинга является утверждение: «Эмоции управляют людьми, а люди – производительностью». FedEx следит за развитием эмоционального интеллекта у своих менеджеров и сообщает, что обучение поднимает их компетентность на вполне значительные 8–11 % (Фридман, 2014).

Армия США также разработала краткий онлайн-курс по повышению навыков эмоционального интеллекта. Учитывая опасные и

стрессовые условия, в которых работают военнослужащие, курс направлен на то, чтобы снизить шансы развития депрессии, тревоги и/или посттравматического стрессового расстройства (ПТСР). Как результат: у военных развивается эмоциональная гибкость, способность адаптироваться и справляться с трудностями, а также увеличивается способность понимать и контролировать свои эмоции (Килгор, 2017).

Правда, до сих пор неизвестно, насколько жизненный успех зависит от эмоционального интеллекта. Некоторые исследователи, такие как Гоулман (1995), предполагают, что эмоциональный интеллект напрямую влияет на успех в учебе, дома и на работе. Другие (Майер, Саловей, Карузо, 2000; Антонакис, 2009) говорят об этой закономерности чуть менее категорично. Один крупный обзор исследований, посвященных лидерству, выделяет общую категорию «эмоции в лидерстве», но конкретно про эмоциональный интеллект не упоминает (Динь и др., 2014). Из чего можно заключить, что эмоциональный интеллект не является основным направлением исследований в области лидерства. С другой стороны, Коцу, Миколайчак, Херен, Грегуар и Лейс (2019) установили, что у нас пока нет данных для того, чтобы определить долгосрочные эффекты обучения эмоциональному лидерству.

Ашканаси и Даусом (2002) приходят к мнению, что эмоциональный интеллект отличается от всех прочих видов интеллекта (например, IQ), но при этом напрямую с ними связан. Эмоциональный интеллект является индивидуальной особенностью: у одних он выше, у других – ниже. Он развивается на протяжении всей жизни человека, и ему можно обучиться.

Таким образом, можно с уверенностью сказать, что эмоциональный интеллект играет определенную роль в процессе лидерства. Подход к лидерству через призму эмоционального интеллекта имеет в своей основе простое убеждение: человек, который лучше понимает свои эмоции и то, как его эмоции влияют на других, будет более эффективным лидером. По мере увеличения количества исследований, посвященных эмоциональному интеллекту, мы будем все лучше понимать нюансы взаимосвязи между эмоциональным интеллектом и лидерством.

Как работает личностный подход?

Личностный подход сильно отличается от тех, о которых пойдет речь в последующих главах, поскольку он нацелен исключительно на лидера и не берет во внимание ни последователей, ни ситуацию. Это же отличие и делает его чуть более простым, чем другие. По сути, личностный подход занимается двумя вопросами: «Какие качества проявляет лидер?» и «У кого эти качества имеются?»

Личностный подход не ищет ответов на другие вопросы. Какой лидер необходим в каждой конкретной ситуации? Каковы должны быть его действия в тех или иных обстоятельствах? Согласно этому подходу, главным фактором эффективного лидерства является наличие у лидера определенного набора личностных качеств.

Личностный подход также предполагает, что руководящие должности в организации должны занимать люди, соответствующие определенным критериям. И многие организации по такому принципу и ищут своих сотрудников: составляют перечень качеств, необходимых для той или иной позиции, а затем проверяют соискателей на их наличие, применяя различные методы анализа личностных качеств.

Используют данный подход и в сфере личностного роста. Анализируя свои качества, лидер может выявить свои сильные и слабые стороны, а также узнать, каким его видят в организации. Анализ личностных качеств может помочь лидеру понять, годится ли он для более высокой позиции или ему следует подумать о другой должности.

Анализ личностных качеств дает человеку более четкое представление о том, каким лидером он является и как вписывается в структуру организации. Может оказаться, что каких-то качеств ему не хватает. Тогда он может либо начать их развивать, либо сменить свою должность, чтобы дать в полной мере раскрыться тем чертам, которыми он обладает.

Ближе к концу главы мы предоставим вам инструмент, с помощью которого вы сможете оценить свои собственные лидерские качества. Подобными инструментами пользуются и компании, когда ищут кандидата на руководящую должность. Заполнив этот опросник, вы сами увидите, насколько это полезный инструмент.

Преимущества

Преимуществ у личностного подхода несколько. Во-первых, он интуитивно привлекателен, поскольку созвучен с нашими представлениями о лидерах. Это какой-то особый тип людей: вождь, который обладает исключительными талантами – «лидерскими» качествами, – идет впереди и ведет нас за собой. Человеку хочется видеть в своем лидере одаренную, неординарную личность, и личностный подход эту потребность удовлетворяет.

Второе преимущество личностного подхода заключается в том, что за ним стоит целое столетие научных исследований. Никакая другая теория не может похвастаться такой серьезной доказательной базой. Интенсивность и продолжительность этих исследований придает личностному подходу ауру достоверности, которой у других подходов попросту нет. Полученный в результате многочисленных исследований массив данных указывает на то, что определенные качества в самом деле играют важную роль в процессе лидерства.

Еще одна сильная сторона личностного подхода заключается в его направленности. Мы знаем, что лидерство складывается из трех компонентов: лидера, последователей и конкретных обстоятельств. При этом личностный подход посвящен только первому из них – лидеру. Этот факт, безусловно, можно расценить и как недостаток. Однако именно этому подходу мы обязаны глубоким и объемным пониманием того, как присущие лидеру личностные черты влияют на процесс лидерства.

Личностный подход дает нам некоторые ориентиры: какие качества помогут нам стать эффективным лидером, а какие, наоборот, мешают. Именно личностный подход предложил нам инструменты оценки качеств характера, при помощи которых лидер может узнать свои сильные и слабые стороны, обозначить для себя направления развития и повысить эффективность своего лидерства.

Наконец, личностный подход помогает организациям выявлять лидеров, проводить назначения на руководящие должности, а также отбирать людей для программ обучения лидерству. Например, добросовестность, экстраверсия и открытость новому опыту очень полезны в работе, связанной с продажами (Фридер, Ванг и Ох, 2018). Как показало одно исследование, экстраверсия, добросовестность,

жажда знаний и эмоциональная стабильность положительно связаны с оценками, которые студенты программ обучения лидерству ставят сами себе и получают от своих преподавателей (Блэр, Пальмиери и Пас-Апарисио, 2018). Словом, изучение и понимание личностных черт действительно позволяет выстраивать предположения относительно того, кто преуспеет в той или иной должности и для кого обучение лидерству окажется наиболее полезным.

Слабые стороны личностного подхода

Существует у личностного подхода и несколько слабых сторон. Прежде всего мы сталкиваемся с тем, что личностный подход оказывается не способен предложить нам исчерпывающий список «лидерских качеств». Несмотря на то что исследований в этой области за последние 100 лет было проведено великое множество, к единым результатам ученые так и не пришли. Складывается впечатление, что перечень необходимых лидеру качеств просто бесконечен. Это продемонстрировано обширной выборкой черт в таблице 2.1, хотя на самом деле этот список далеко не полный.

Критикуют личностный подход еще и потому, что он совсем не учитывает ситуацию, в которой происходит лидерство. Как более 70 лет назад указал Стогдилл (1948), трудно выделить набор лидерских качеств, не учитывая при этом тех обстоятельств, в которых лидеру приходится действовать. Человек может обладать всеми необходимыми качествами для того, чтобы оказаться лидером в одной ситуации, и не оказаться им в другой. Или ему хватит качеств для того, чтобы занять лидерскую позицию, но не удержаться на ней. Другими словами, многое зависит от ситуации.

Так, определенные качества хороши в определенных ситуациях. Например, открытый новому опыту лидер преуспеет в инновационной, энергичной среде стартапа. Как только компания вырастет и рабочий процесс наладится, такому человеку может стать скучно, а это, в свою очередь, отрицательно скажется на качестве его работы. И тем не менее исследования, посвященные личностным качествам (Заккаро и др., 2018), не учитывали ни отношений между лидером и последователями, ни особенностей группы, ни рабочей среды. Хотя все эти факторы либо усиливают, либо же ограничивают влияние личностных черт на эффективность лидерства.

Третий упрек вытекает из двух предыдущих. Он заключается в субъективности. Собранные в ходе многочисленных исследований данные оказались столь обширны, что трактовать их было возможно лишь субъективно. Эта субъективность прослеживается во многих научно-популярных пособиях по лидерству и управлению. Так, например, один автор выделяет как важнейшие лидерские качества

амбициозность и креативность, а другой – эмпатию и спокойствие. В обоих случаях в основе трактовок лежат собственные наблюдения и субъективный опыт автора. Некоторая польза для читателя в подобной литературе все же содержится: так или иначе он получит описание важных для лидера качеств. Но вот метод описания и классификация этих качеств критики не выдерживает. Пытаясь удовлетворить желание человека узнать полный список лидерских качеств, авторы, один за другим, предлагают эти перечни, хотя никакой научной базы под ними нет.

Критике можно подвергнуть и сами исследования, сделанные в рамках этого подхода. Они в принципе не рассматривают связь личностных качеств лидера с результатами лидерства. В погоне за списком универсальных лидерских качеств исследователи отвечали только на один вопрос: «Какими качествами должен обладать человек, чтобы стать лидером?» Они не предприняли ни единой попытки проследить связь между личностными качествами лидера и другими показателями (производительность, удовлетворенность сотрудников и др.) Мы не найдем в исследованиях, посвященных «лидерским» качествам, информации о том, у кого будут лучше результаты: у добросовестного лидера, обладающего высоким интеллектом, или у лидера, у которого этих качеств нет. Личностный подход не способен определить, как именно характер лидера влияет на результат работы групп и команд в организационной среде.

Последняя претензия к этому подходу заключается в том, что польза, которую он способен предложить в обучении лидерству и его развитии, весьма ограничена. Даже если ученым удастся составить универсальный перечень лидерских качеств, обучать им и совершенствовать их – непростая задача, потому как эти черты не поддаются легкому изменению. Другими словами, нет никакого смысла отправлять менеджеров на программу повышения IQ или на курсы экстраверсии. Да, существуют некоторые свидетельства того, что с помощью специальных тренингов можно повысить эмоциональный интеллект, однако пока неизвестно, на какой срок сохраняется их эффект. А все потому, что личностные качества – это устойчивые структуры, и обучение лидерству в рамках этого подхода теряет свою целесообразность.

Применение

Несмотря на свои недостатки, личностный подход все же дает нам ценную информацию о лидерстве, и применять его можно на любом уровне во всех типах организаций. Пусть личностный подход и не дает полного списка лидерских качеств, он все же предлагает некий вектор для тех, кто стремится на руководящие должности. При помощи инструментов оценки личностных черт каждый может проверить, обладает ли он качествами, важными для лидера, а также определить свои слабые и сильные стороны.

Как мы уже упоминали выше, эти инструменты будут полезны и для действующих менеджеров. Они могут оценить свое положение в организации и определить шаги, которые могут это положение укрепить. А также выявить, какие качества приносят компании пользу, а над какими стоит поработать.

Изучив свои личностные качества, лидер получает возможность лучше понять, кем он является и как влияет на всех остальных членов организации.

Разбор кейсов

Ниже вашему вниманию представлены три примера (2.1, 2.2 и 2.3), иллюстрирующие личностный подход и его применение в организационной среде. В первом примере мы рассмотрим работу компании-производителя закусок, во втором – процесс подбора персонала в крупном банке. В качестве третьего примера разберем путь предпринимателя Илона Маска. После каждого примера вас ждут вопросы для более глубокого анализа.

Пример 2.1 Выбрать верного кандидата

Сандра Коук управляет отделом по исследованиям и разработкам в Great Lakes Foods (GLF), крупной компании по производству закусок со штатом в 1000 сотрудников. В результате недавней реорганизации

Сандре предстоит выбрать нового начальника отдела исследований. Он будет подчиняться непосредственно ей, отвечать за разработку и тестирование новых продуктов. В исследовательском отделе GLF работает около 200 человек. От ее выбора многое зависит: совет директоров требует роста и более высокой производительности.

Сандра наметила для себя трех кандидатов: все трое находятся на одном управленческом уровне, у всех прекрасная репутация. Сандре предстоит трудный выбор. Алекса Смит – давний сотрудник GLF. Она устроилась в компанию еще школьницей, работала рассыльной, сменила с тех пор десять разных должностей, пока не стала наконец менеджером по продвижению новых продуктов. В ежегодных отчетах особенно высоко отмечаются изобретательность и проницательность Алексы. За время работы в GLF она разработала и вывела на рынок четыре новые линейки продуктов и зарекомендовала себя как очень упорного человека: начиная проект, она доводит его до конца. Именно этому качеству все четыре линейки продуктов, над которыми работала Алекса, обязаны своим успехом.

Второй кандидат – это Келси Меттс. Она в компании всего пять лет и работает менеджером по контролю качества выпускаемой продукции. Келси имеет репутацию очень умного человека. Она получила степень MBA в Гарварде и была лучшей студенткой на курсе. Все ждут, что однажды Келси откроет свою собственную компанию. Еще она умеет прекрасно ладить с людьми, и в ежегодных отчетах особенно высоко отмечаются именно ее коммуникативные навыки. Всем нравится с ней работать. За пять лет в компании Келси активно участвовала в выводе на рынок двух новых продуктовых линеек.

Томас Сантьяго, третий кандидат, работает в компании уже 10 лет. Нередко высшее руководство спрашивает его мнение по вопросам стратегического планирования и траектории развития компании. Томас принимал активное участие в формировании видения GLF, очень предан организации: он разделяет ее ценности и верит в ее миссию. В ежегодных отчетах особенно высоко отмечаются два его качества: честность и порядочность. Успевшие поработать под его началом сотрудники доверяют Томасу и считают, что его решения всегда справедливые, а поступки последовательные. Томас пользуется большим уважением в GLF. За время работы в компании он так или иначе принимал участие в разработке трех новых товарных линеек.

Сандре предстоит выбрать одного из трех кандидатов. Учитывая давление со стороны высшего руководства, она понимает, что выбрать нужно того, кто окажется наиболее эффективным лидером.

Вопросы:

1. Опираясь на данные из таблиц 2.1 и 2.2, кого бы вы выбрали на месте Сандры?
2. Чем полезен личностный подход при таком методе отбора?
3. Как данный пример иллюстрирует слабые стороны личностного подхода?

Пример 2.2 Рекрутинг в банке

Пэт – помощник начальника отдела кадров в крупном банке. Он отвечает за набор персонала, одна из его основных обязанностей – ездить по стране и собеседовать выпускников вузов на должность кредитного аналитика. Чем больше университетов он успеет посетить, тем лучше. Количество отобранных выпускников варьируется, но в среднем он набирает порядка 20 человек в год. Как правило, это всегда ребята из одних и тех же вузов.

Пэт занимается рекрутингом в банке более 10 лет. Работа ему очень нравится, но каждой весной он ощущает повышенное давление со стороны руководства, которое требует пристального внимания к кандидатам. Их сильно беспокоит текучка кадров – за последние годы из банка ушли порядка 25 % новых сотрудников. А уход сотрудника после первого года работы – это потеря средств, потраченных на его обучение, и дополнительная нагрузка на оставшийся персонал. Руководство понимает, что определенный процент новых сотрудников уйдет в любом случае, но нынешний темп текучки их категорически не устраивает. Они начинают сомневаться в эффективности рекрутингового метода Пэта.

Банк хочет, чтобы в перспективе новые сотрудники шли на повышение и занимали руководящие должности. Безусловно, и от младших кредитных аналитиков требуются определенные компетенции. Банку важно, чтобы эти люди обладали качествами,

которые помогут им двигаться по карьерной лестнице и занимать руководящие должности.

Проводя собеседование с подходящими кандидатами, Пэт всегда ищет определенные личностные качества: хорошо развитые навыки межличностного общения, уверенность в себе, уравновешенность и инициативность. Работа в банке накладывает на сотрудников фидуциарные обязанности. Значит, кандидаты должны обладать строгими моральными принципами и в полной мере осознавать, насколько в этой работе важна конфиденциальность. Также им необходимы сильные аналитические, технические навыки, опыт работы с компьютерами. Наконец, соискатели должны продемонстрировать хорошую трудовую этику, серьезный настрой и готовность работать даже в сложных обстоятельствах.

Сам Пэт убежден, что выбранные им кандидаты прекрасно подходят на руководящие должности, но высшее руководство требует, чтобы он пересмотрел свои критерии. Пэт начинает сомневаться в себе и в своей тактике.

Вопросы:

1. Исходя из того, что вы узнали о личностном подходе из этой главы, как вам кажется, верные ли качества Пэт выискивает в новых сотрудниках?
2. Есть ли вероятность, что утечка персонала вообще не связана с методами рекрутинга Пэта?
3. Стали бы вы менять свою тактику на месте Пэта?

Пример 2.3 Илон Маск

Илону Маску было всего 12 лет, когда он создал и продал свой первый продукт – видеоигру Blaster, которая положила начало блистательной предпринимательской карьере Маска. Теперь он выпускает электромобили, занимается космическим транспортом и разрабатывает альтернативные источники энергии.

Детство Маска прошло в Южной Африке. Он родился в семье инженера и канадской модели. Рос замкнутым мальчиком, в начальной школе подвергался издевательствам со стороны сверстников. К 15

годам Маск научился стоять за себя – освоил карате и реслинг. В 17 лет переехал в Канаду и поступил в университет, а спустя три года перевелся и уехал в США. Там он окончил Пенсильванский университет, где изучал экономику и физику. В 1995 году он поступил в Стэнфорд, где собирался получить степень доктора по прикладной физике и материаловедению, но бросил учебу на второй день. Вместо этого вместе со своим младшим братом Кимбалом Маск основал свою первую компанию – Zip2. Это был своего рода онлайн-справочник, куда стекались объявления New York Times, Chicago Tribune и других газет. Четыре года спустя Маск продал Zip2 за 307 миллионов долларов.

Затем братья Маск основали X.com – сервис финансовых и платежных услуг в Интернете, который со временем превратился в PayPal. Три года спустя PayPal был куплен eBay за 1,5 миллиарда долларов.

Уже будучи миллиардером, в 2002 году Маск основал компанию Space Exploration Technologies Corporation или SpaceX. Его целью было построение космических аппаратов для коммерческих полетов в космос. Через год после запуска SpaceX Маск стал соучредителем, генеральным директором и архитектором продукта в Tesla Motors, которая занимается производством доступных электромобилей и солнечных батарей. Маск запустил и несколько других проектов: открыл компанию под названием The Boring Company, которая занимается строительством инфраструктуры и туннелей с целью разгрузить уличное движение, стал соучредителем некоммерческой исследовательской организации OpenAI, миссия которой – развивать искусственный интеллект на благо всего человечества. Также Маск разрабатывает проект вакуумного поезда Hyperloop.

В отличие от более ранних проектов, и SpaceX, и Tesla столкнулись с серьезными проблемами. К 2008 году Маск оказался на грани банкротства. В SpaceX один за другим произошли три неудачных запуска ракеты SpaceX Falcon 1, главным конструктором которой выступил он сам. Tesla столкнулась с непрекращающимися проблемами с разработкой автомобиля. Деньги утекали сквозь пальцы, инвесторы начинали терять доверие, а клиенты – терпение.

Маск принял этот вызов. «Люди всегда ждут, что лидер будет работать усерднее, чем его подчиненные, и в первую очередь удовлетворять свои собственные потребности», – сказал он (Джексон,

2017). Маск продолжил развивать SpaceX. Компания добилась ошеломляющих результатов: успешный запуск Falcon 1, успешная посадка Falcon 9 после запуска, доставка запасов на Международную космическую станцию и разработка ракеты с более высокой грузоподъемностью. К 2019 году SpaceX заключила более 6000 контрактов на сумму 12 миллиардов долларов с NASA и другими коммерческими спутниковыми компаниями. А в 2022 году эта компания, конечная миссия которой – дать человеку возможность жить на других планетах, планировала грузовую миссию на Марс (Space Exploration Technologies Corp., 2020).

Многие считают, что секрет успеха SpaceX – в ее культуре равенства и единства, которую обеспечивает относительно плоская организационная структура. А также в том, что, несмотря на баснословный успех, в компании по-прежнему царит атмосфера стартапа.

«Это потрясающая компания, – сказал один инженер. – Мы все чувствуем себя единым целым. У всех одна и та же цель. Каждый прилагает максимум усилий, чтобы создать успешный продукт. И особенно приятно, когда все эти усилия завершаются успешным запуском» (Mind & Machine, 2017).

Долли Сингх, бывшая начальница отдела кадров в SpaceX, сказала: «Что делает Илона Илоном – так это его умение вдохновить людей своим видением» (Сноу, 2015). Джим Кантрелл, первый инженер SpaceX, добавил: «Умнее Илона я человека не встречал. И я при этом совершенно не преувеличиваю. Я перевидал массу умнейших людей, так что я заявляю это со всей ответственностью. Илон просто невероятный человек. Сложно поверить, что когда-то он, как и мы, ложится спать» (Фелони, 2014).

Для того чтобы исправить ситуацию в Tesla, Маску пришлось засучить рукава и потрудиться. Компания уже на четыре года опаздывала с выпуском Tesla Model 3. За ее деятельностью пристально следила общественность, инвесторы и отраслевые аналитики. Пропустив уже не один дедлайн, в апреле 2018 года Маск реструктурировал компанию и самолично возглавил отдел разработки, чтобы контролировать его работу напрямую. Тогда он написал у себя в социальных сетях: «Пришло время “разделять и властвовать”, поэтому я снова ночью на заводе». К концу июня 2018 года Tesla уже выполняла

свою квоту: производила по 5000 автомобилей Tesla Model 3 и по 2000 седанов Model S и внедорожников Model X в неделю (Сейдж и Родригес, 2018).

Маск, даже по стандартам Кремниевой долины, совершенно уникальный лидер. Во-первых, он активно пользуется «Твиттером», где пишет о драконах-киборгах, шутит о банкротстве и употреблении снотворного с алкоголем (Дейвис, 2018). Он не раз появлялся на обложках журналов, участвовал в ток-шоу и играл самого себя в «Симпсонах» и «Южном парке». А на первой ракете-носителе SpaceX Falcon Heavy запустил в космос свой красный спортивный автомобиль Tesla Roadster. Правда, некоторые его выходки были не столь безобидны.

В 2018 году, во время конференц-звонка по итогам первого квартала года в Tesla, Маск отказался разговаривать с двумя аналитиками, во всеуслышание заявив, что «они убивают его своей тупостью». В результате стоимость акций Tesla упала на 10 % (Davies, 2018). В том же году Маск вызвался отправить в Тайланд, где в пещерном комплексе Тхам Луанг застряли 12 местных школьников и их футбольный тренер, разработанную его компанией мини-субмарину. Спасатели обошлись без нее, а один дайвер назвал поступок Маска «самопиаром». Маск обозвал его у себя в твиттере «pedoguy» – педофилом (Левин, 2018).

В августе того же года Маск объявил, что обдумывает вывести Tesla с биржи и финансирование для этого «гарантировано». Цены на акции Tesla мгновенно взлетели, и ситуацией заинтересовалась Комиссия по ценным бумагам и биржам США (SEC). SEC провела расследование и в итоге оштрафовала Маска на 20 миллионов долларов.

Не прошло и двух недель, как Маск встретился с журналистом из «Нью-Йорк Таймс» и дал откровенное и очень личное интервью, в ходе которого то смеялся, то вдруг начинал плакать. Многие забеспокоились о его психическом состоянии, а инвесторы Tesla стали продавать свои акции (Крам, 2018).

Вскоре после этого интервью Маск заявил, что Tesla останется публичной компанией. В сентябре того же года во время записи подкаста Джо Рогана, The Joe Rogan Experience, Маск в прямом эфире выкурил сигарету с табаком и марихуаной (Дейвис, 2018).

«Постоянно вокруг него шумиха, – сказал в интервью «Нью-Йорк Таймс» Кимбал Маск, его брат и по совместительству член совета директоров Tesla. – Потому что он ничего не скрывает. Просто не может иначе. Такой уж он человек» (Геллес, 2018).

Богатый на скандалы 2018 год породил массу опасений по поводу будущего Tesla. Каким же выдался для компании 2019? К декабрю акции возросли до рекордной стоимости и превысили отметку в 400 долларов.

«Это поворот на 180 градусов с того злосчастного “твита” о “гарантированном финансировании”, – отметил один аналитик. – Акции Tesla оказались сильнейшими в третьем и четвертом квартале, а Маск – прямое доказательство тому, что можно ругаться с SEC, курить травку в прямом эфире, обзывать людей педофилами и как ни в чем не бывало продолжать при этом управлять компанией с оборотом в 70 миллиардов долларов» (Крам, 2018).

Вопросы:

1. Как в Маске проявляются основные лидерские качества (таблица 2.2)? В каком из них, по вашему мнению, он наиболее силен? И есть ли такие, в которых он слаб?

2. Как Маск проявляет каждый из компонентов «Большой пятерки»? Какой из них, как вам кажется, делает Маска столь успешным лидером?

3. Согласно теории Шенкмана и Аллена (2015), обладающий эмоциональным интеллектом лидер осознает три основных аспекта лидерства: контекст, самого себя и других. Как бы вы охарактеризовали эмоциональный интеллект Маска по каждому из этих трех аспектов?

4. Если бы вас попросили разработать программу обучения лидерству в контексте личностного подхода, какие черты Илона Маска вы бы задействовали? Каким присущим ему качествам легко обучить человека? А каким сложнее?

Инструмент лидерства

Существует множество инструментов для оценки личностных качеств. Многие организации активно ими пользуются. Например,

Миннесотский многоаспектный личностный опросник (MMPI, Minnesota Multiphasic Personality Inventory) или тест на тип личности по типологии Майерс-Бриггс (MBTI, Myers-Briggs Type Indicator). Эти инструменты дают возможность узнать много ценного о человеке, его уникальных качествах. По результатам этих тестов можно определить, на какой должности он будет наиболее полезен. Пользоваться этими инструментами может как сам человек, так и работодатель.

В этом разделе мы предлагаем вашему вниманию подобный инструмент – Опросник для определения лидерских качеств (LTQ, Leadership Trait Questionnaire). Данную форму могут заполнять и последователи с целью оценить лидера. Опросник дает возможность выявить сильные и слабые стороны.

Изучив опросник, вы поймете принцип работы инструментов оценки личностных качеств. А также поймете, как в процессе лидерства можно применять полученную информацию. Вы сможете оценить и свои собственные лидерские качества.

Опросник для определения лидерских качеств

Задача: оценить индивидуальные лидерские качества, проследить их роль в определении эффективности лидерства.

Инструкция: внимательно прочитайте все 14 пунктов. Насколько каждый из них соответствует вашему представлению о себе как о лидере? Укажите свой ответ, выбрав один из пяти вариантов в правой колонке. После этого дайте заполнить этот опросник пяти вашим знакомым (соседу по комнате, сослуживцам, родственникам, друзьям и т. д.). Получите их оценку ваших лидерских качеств.

Ключ: 1 – Категорически не согласен; 2 – Не согласен; 3 – Нейтрально; 4 – Согласен; 5 – Полностью согласен.

1.	Четко формулирует свои мысли: эффективно общается с другими	1 2 3 4 5
2.	Проницательный: внимательный и прозорливый	1 2 3 4 5
3.	Уверенный в себе: верит в себя и свои возможности	1 2 3 4 5
4.	Целостная личность: знает себя и находится в ладу с самим собой	1 2 3 4 5
5.	Настойчивый: движется к цели, несмотря на препятствия	1 2 3 4 5
6.	Решительный: имеет твердую позицию, уверен в своих действиях	1 2 3 4 5
7.	Искренний: ведет себя естественно и внушает доверие	1 2 3 4 5
8.	Надежный: ведет себя последовательно, на него можно рассчитывать	1 2 3 4 5
9.	Доброжелательный: проявляет доброту и тепло	1 2 3 4 5
10.	Коммуникабельный: легко вступает во взаимодействие, хорошо ладит с людьми	1 2 3 4 5
11.	Добросовестный: тщательный, организованный, сдержанный.	1 2 3 4 5
12.	Трудолюбивый: доводит дела до конца	1 2 3 4 5
13.	Чувствительный: проявляет терпимость, тактичен и отзывчив.	1 2 3 4 5
14.	Эмпатичный: понимает других, умеет поставить себя на место другого	1 2 3 4 5

Подсчет баллов

1. Запишите ответы всех пяти респондентов (1, 2, 3, 4 и 5) в соответствующие столбцы, как показано в примере ниже. Приведенные там цифры случайны и служат лишь для демонстрации принципа работы с опросником.

2. Посчитайте среднее арифметическое по каждому из 14 пунктов и поместите это число в столбец «Средняя оценка».

3. Свои собственные ответы поместите в столбец «Моя оценка».

Пример подсчета баллов по Опроснику определения лидерских качеств:

		1	2	3	4	5	Средний балл	Моя оценка
1.	Четко формулирует свои мысли	4	4	3	2	4	3.4	4
2.	Проницательный	2	5	3	4	4	3.6	5
3.	Уверенный в себе	4	4	5	5	4	4.4	4
4.	Целостная личность	5	5	5	5	5	5	5
5.	Настойчивый	4	4	3	3	3	3.4	3
6.	Решительный	4	4	4	4	4	4	4
7.	Искренний	5	5	5	5	5	5	5
8.	Надежный	4	5	4	5	4	4.4	4
9.	Доброжелательный	5	5	5	5	5	5	5
10.	Коммуникабельный	5	4	5	4	5	4.6	4
11.	Добросовестный	2	3	2	3	3	2.6	4
12.	Трудолюбивый	3	3	3	3	3	3	4
13.	Чувствительный	4	4	5	5	5	4.6	3
14.	Эмпатичный	5	5	4	5	4	4.6	3

Интерпретация результатов

Полученные баллы отражают то, каким лидером вы видите себя и как вас видят другие. «Идеальных» результатов в анкете нет. Ее цель – попытаться выявить ваши сильные и слабые стороны, осознать свои преимущества и те стороны характера, над которыми стоит поработать. Вы также сможете увидеть, по каким параметрам ваше личное восприятие совпадает с восприятием других, а по каким – нет.

В приведенном примере видно, что лидер оценивает собственное умение четко формулировать свои мысли гораздо выше, чем другие. То же самое и с проницательностью. Уверенность в себе лидер оценил довольно низко, но оказался не так далек от мнения остальных респондентов.

Низким баллом считается оценка 3 и ниже. Когда мы сами так оцениваем какое-то свое качество, обычно это означает, что у нас

просто не было возможности его развить и что на нашей нынешней работе оно от нас и не требуется.

Высокий балл (4 и выше) предполагает, что вы владеете этим качеством и часто его используете. Процент совпадения ваших оценок с оценками респондентов зависит еще и от того, кому именно вы предложили заполнить опросник, как долго этот человек вас знает и в каких обстоятельствах имел возможность наблюдать ваше поведение.

Основные тезисы

В основе личностного подхода лежит идея, что лидерами рождаются, а не становятся. Некоторые люди по природе своей обладают уникальными качествами, которые и отличают их от нелидеров. Поиском этого универсального набора качеств ученые занимались на протяжении всего XX столетия.

Правда, в середине XX века идея о врожденном лидерстве была поставлена под сомнение. Тогда ученые обратили свое внимание на роль и влияние обстоятельств, в которых разворачивается процесс лидерства. В результате интерес к личностному подходу на какое-то время спал, но в последние десятилетия мы наблюдаем его возрождение.

Из всей массы лидерских качеств, предложенных различными исследованиями, чаще всего учеными упоминались интеллект, уверенность в себе, настойчивость, порядочность и социальная компетентность. Также исследователи обнаружили тесную связь между лидерством и личностными чертами из Пятифакторной модели личности. В рамках этой классификации главным качеством оказалась экстраверсия, следом за ней – добросовестность, открытость новому опыту, низкий уровень нейротизма и доброжелательность. Более того, ученые пришли к выводу, что добросовестность наиболее коррелирует с общей эффективностью и гражданским поведением в организации, а в отрицательной корреляции – с контрпродуктивным рабочим поведением. Также оказалось, что именно добросовестность чаще всего оценивают на собеседованиях при приеме на работу.

Недавно появилось еще одно направление в рамках исследования личностного подхода. Базируется оно на концепции эмоционального интеллекта. Результаты исследований показывают, что зачастую в эффективности выигрывает лидер, способный различать свои эмоции и влиять на эмоции других.

С практической точки зрения личностный подход функционирует так: сначала определяют необходимые для лидерства качества, а затем ищут людей, которые ими обладают. Организации используют инструменты оценки личностных качеств, чтобы заранее спрогнозировать, как тот или иной человек проявит себя на работе.

Пользоваться этими инструментами можно и в целях работы над собой: узнать свои сильные и слабые стороны и определить вектор развития.

Этот подход обладает рядом преимуществ. Во-первых, он интуитивно привлекателен для нас, поскольку созвучен с нашим представлением о лидерах. Во-вторых, эта теория имеет обширную доказательную базу. В-третьих, сфокусированный исключительно на лидере личностный подход обеспечивает более глубокое понимание личного компонента в процессе лидерства. Ну и, наконец, этот подход действительно дает нам определенные ориентиры для оценки лидерских качеств.

И тем не менее личностный подход так и не сумел представить исчерпывающий перечень лидерских качеств. Более того, многие из предложенных списков субъективны и не имеют под собой исследовательской базы. Не учитывают исследования в этой области и влияния обстоятельств на процесс лидерства, они не анализируют взаимосвязь между отдельными личностными чертами лидера и конкретными результатами его деятельности. Личностные качества являются вполне устойчивыми структурами. Поэтому с точки зрения личностного подхода, обучение лидерству практически бесполезно. Существуют некоторые свидетельства того, что с помощью специальных тренингов можно повысить уровень эмоционального интеллекта, однако пока неизвестно, как надолго сохранится их эффект.

3. Лидерство как набор знаний, умений, навыков

Описание

Как и в личностном подходе, о котором мы говорили в предыдущей главе, в центре компетентностного стоит лидер. Только на этот раз мы будем рассматривать не его личностные черты, а навыки, которые можно приобретать и развивать. Безусловно, и личность, и поведение лидера влияет на его деятельность. Но в этой главе мы делаем упор именно на необходимые для эффективного лидерства умения, способности и знания.

Мощным толчком к изучению лидерских навыков послужила ставшая хрестоматийной статья Роберта Каца под названием «Навыки эффективного руководителя» (Skills of an Effective Administrator), которая вышла в журнале Harvard Business Review в 1955 году. В то время ученые были заняты поиском списка универсальных лидерских качеств. Кац предложил им посмотреть на лидерство как на совокупность развиваемых навыков. В последнее время интерес к этому подходу возобновился. С начала 1990-х годов было опубликовано множество исследований, утверждающих, что эффективность лидера зависит от его способности решать сложные организационные задачи. В частности, работы М. Мамфорда и его коллег привели к созданию комплексной модели лидерских навыков «Компетентностная модель лидерства» (М. Мамфорд, Заккаро, Хардинг, Джейкобс и Флейшман, 2000; Ямарино, 2000).

Сначала мы обсудим общие идеи, изложенные Кацем в отношении трех основных типов лидерских навыков: технических, человеческих и концептуальных. Затем рассмотрим недавнюю работу Мамфорда и его коллег, которая привела к созданию комплексной модели лидерских навыков.

Три категории лидерских навыков

Основываясь на исследованиях в области лидерства и своих собственных наблюдениях, Кац (1955) предположил, что эффективность управления (то есть лидерства) зависит от трех основных типов навыков: технических, человеческих и концептуальных. Кац утверждает, что навыки принципиально

отличаются от личностных черт: с личностными чертами рождаются, а навыки – развивают. В этой главе под лидерскими навыками мы будем понимать способность применять свои знания и умения для достижения целей и решения задач. Мы увидим, что лидерские навыки можно и приобрести, и развить.

Технические навыки

Технические навыки – это специальные знания и умения, необходимые для выполнения рабочих задач, т. е. способность использования методов, технологий и оборудования, необходимых при выполнении конкретных функций (Кац, 1955). Например, в компании, которая выпускает программное обеспечение для ПК, технические навыки могут включать знание конкретного языка программирования, товарных линеек компании и умение обеспечить их работу для клиента. А вот в бухгалтерской фирме в перечне технических навыков окажется, например, знание техники проведения аудита. Как видно из этих примеров, технические навыки подразумевают взаимодействие с продуктом или определенным рабочим процессом внутри организации. Технические навыки играют важнейшую роль в производственной деятельности организации.

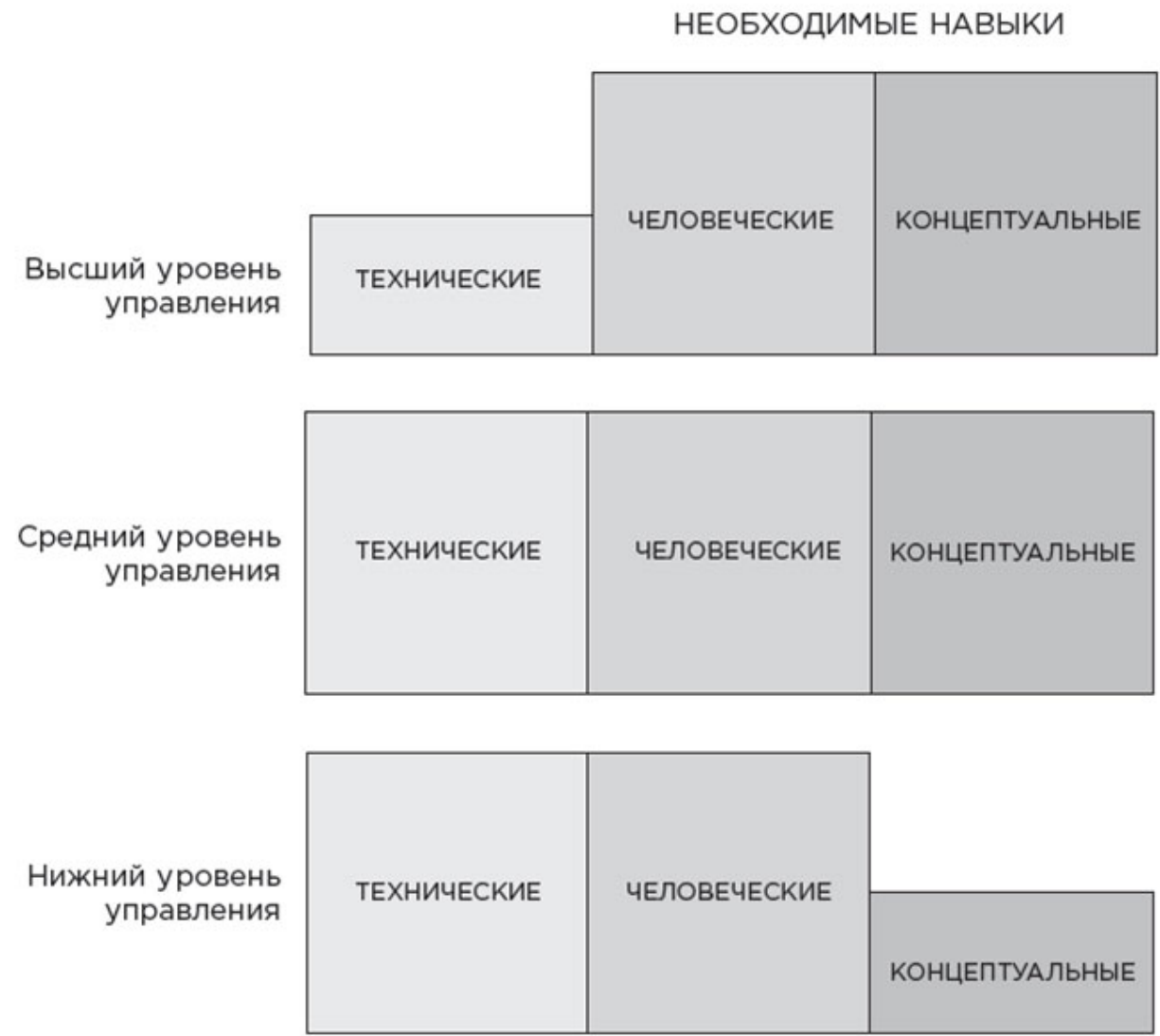
Как показано на рисунке 3.1, наиболее важную роль технические навыки играют на нижнем и среднем уровнях управления. Для высшего руководства они уже не так значимы. В реализации технических навыков внутри организации высшее руководство полагается на своих последователей.

Человеческие навыки

Человеческие навыки сильно отличаются от технических. Данная категория предполагает умение лидера эффективно работать с последователями, коллегами и начальством для достижения целей организации, помогать последователям совместными усилиями достигать общих целей. Для этого, как утверждает Кац, лидеру необходимо, во-первых, четко понимать свою точку зрения, во-вторых, быть готовым выслушать и принять чужую. Лидер, умеющий грамотно взаимодействовать с людьми, находит компромисс между своими и

чужими идеями, создает комфортную и безопасную атмосферу доверия, в которой последователи готовы участвовать в принятии важных решений. Лидер, обладающий человеческими навыками, чуток к потребностям и мотивам других и всегда учитывает их в принятии решений. Если еще проще, то человеческие навыки – это умение ладить с людьми, выполняя при этом свою работу.

Рис. 3.1 Лидерские навыки, необходимые на разных уровнях управления



Источник: Skills of an Effective Administrator, by R. L. Katz, 1955, Harvard Business Review

Как видно из рисунка 3.1, человеческие навыки в равной степени важны на всех трех уровнях управления. Необходимость в них не зависит от количества последователей, с которыми лидеру приходится взаимодействовать на том или ином управленческом уровне.

Концептуальные навыки

В широком смысле концептуальные навыки – это способность мыслить абстрактно. Технические навыки нужны для работы с предметами, человеческие – с людьми, а концептуальные навыки – это способность работать с идеями. Лидер, который ими обладает, осознает основополагающие принципы организации, понимает ее цель, каким экономическим законам она подчиняется и способен объяснить это другим.

Именно концептуальные навыки играют ключевую роль в формировании видения организации и стратегическом планировании. Например, для того чтобы сформировать видение новой товарной линейки, которая принесет компании прибыль, генеральному директору потребуются именно концептуальные навыки. Такой же высокий уровень концептуальных навыков потребуется и директору некоммерческой медицинской организации для того, чтобы разработать успешную стратегию конкуренции. Как видно из обоих примеров, концептуальные навыки связаны с умственной работой, с обработкой поступающей информации, с четким пониманием того, что из себя представляет организация на данный момент и какой она хочет быть в перспективе.

Как показано на рисунке 3.1, концептуальные навыки наиболее важны на высших уровнях управления. Их отсутствие у высшего руководства может поставить под угрозу всю организацию. Важны концептуальные навыки и на среднем уровне. Однако чем ближе мы к линейному менеджменту, тем менее актуальными они становятся.

Основные тезисы

Итак, Кац выделяет три основных категории навыков: технические, человеческие и концептуальные. Лидеру нужно обладать всеми тремя, однако важность разных типов варьируется в зависимости

от уровня управления. Эмпирическое подтверждение эта теория получила лишь в середине 1990-х годов, хотя была сформулирована Кацем еще в середине 1950-х.

В следующем разделе мы рассмотрим комплексную модель лидерских навыков.

Комплексная модель лидерских навыков М. Мамфорда

В начале 1990-х годов при финансовой поддержке Армии и Министерства обороны США группа исследователей взялась за разработку комплексной теории лидерства, взяв за основу навыки решения проблем. Исследования длились в течение нескольких лет. В выборке участвовали более 1800 армейских офицеров всех шести рангов, от младшего лейтенанта до полковника. Применяя новые инструменты оценки, исследователи изучали навыки, личный опыт военных, а также конкретные ситуации, в которых им приходилось работать.

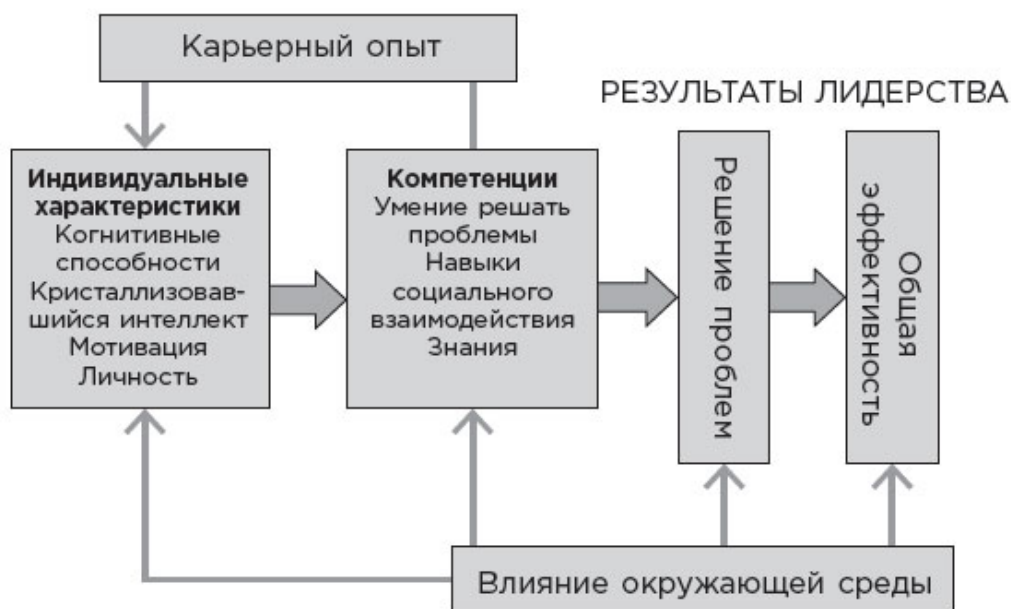
Их главной задачей было выявить основные факторы эффективного лидерства. Почему один лидер грамотно и быстро решает проблемы, а другой – нет? Какие конкретные навыки демонстрируют высокоэффективные лидеры? Как их индивидуальные характеристики, опыт и внешние обстоятельства влияют на качество работы? Словом, какие факторы являются залогом максимально эффективной деятельности организации.

Опираясь на массив собранных в ходе исследования данных, М. Мамфорд и его коллеги разработали модель лидерства (рис. 3.2), в которой предприняли попытку установить связь между умениями лидера (знаниями и навыками) и его эффективностью (М. Мамфорд, Заккаро, Хардинг и др., 2000). При этом умения, в отличие от врожденных личностных черт в «теории великих людей», можно развивать и совершенствовать. Согласно этой теории, лидером может стать любой человек, готовый над собой работать. Важно отличать этот подход от подходов, основанных на поведении лидера (ситуативный подход, теория обмена между лидером и последователями, трансформационное лидерство – о них речь пойдет в последующих главах). Компетентностный подход фокусируется не на поведении

лидера, а на его умениях, знаниях и навыках, которые и обеспечивают эффективное лидерство (М. Мамфорд, Заккаро, Хардинг и др., 2000).

Модель лидерства М. Мамфорда включает в себя пять компонентов: компетенции, индивидуальные характеристики, карьерный опыт, влияние окружающей среды и результаты лидерства (общая эффективность и решение проблем) (рис. 3.2).

Рис. 3.2 Влияние характеристик лидера на его эффективность



Источник: Leadership Skills for a Changing World: Solving Complex Social Problems, by M. D. Mumford, S. J. Zaccaro, F. D. Harding, T. O. Jacobs, and E. A. Fleishman, The Leadership Quarterly, 11 (1), p. 23. Copyright 2000 by Elsevier.

Индивидуальные характеристики

В левом поле на рис. 3.2 представлены четыре индивидуальные характеристики, которые влияют на лидерские навыки и знания: когнитивные способности, кристаллизовавшийся интеллект^[20], мотивация и личность. От этих характеристик многое зависит. Решение сложных проблем – это весьма непростой процесс, и на каждом новом уровне управления он становится все труднее. Эти пять характеристик помогают людям применять свои лидерские компетенции.

Когнитивные способности. Под когнитивными (умственными) способностями подразумевается уровень интеллекта. К этим

способностям относятся восприятие и анализ информации об окружающей действительности, внимание, память и речь. Считается, что когнитивные способности обусловлены не опытом, а биологией.

Иногда их еще называют подвижным интеллектом: это способность мыслить логически, воспринимать и запоминать новое, решать задачи, выходящие за пределы предыдущего опыта. Подвижный интеллект возрастает примерно до 30–40 лет, после чего начинается его снижение. Согласно модели Мамфорда, именно интеллект позволяет лидеру учиться решению сложных проблем и приобретать необходимые знания.

Кристаллизовавшийся интеллект. Кристаллизовавшийся интеллект – это накопленные знания и опыт, а также способность их применять. Эти навыки (навыки решения задач, концептуальное мышление и навыки социального взаимодействия) развиваются на протяжении всей жизни человека, повышая тем самым его лидерский потенциал. Как правило, этот тип когнитивных способностей – восприятие сложной информации, обучение новым навыкам, способность общаться с другими в устной и письменной формах – продолжает расти даже в зрелом возрасте (Коннели и др., 2000), поскольку приобретенный интеллект базируется на стабильной величине – нашем опыте.

Мотивация. Под номером три в списке личных характеристик идет мотивация. Кернс (2015) выделяет три категории мотивации лидера – личный интерес, карьерный рост и высшие цели. Модель Мамфорда разбивает мотивацию развивать в себе лидерские навыки на следующие три аспекта: желание, стремление доминировать и общественное благо (М. Мамфорд, Заккаро, Хардинг и др., 2000).

Во-первых, лидер должен испытывать желание взять на себя решение сложных организационных проблем. Без этого желания лидерство невозможно. Во-вторых, лидер должен быть готов к демонстрации своего доминирования, без которого, как мы подробно обсуждали во второй главе, невозможно оказывать влияние на других. В-третьих, лидер должен быть предан благим намерениям организации. Понятие это довольно размыто, но в модели Мамфорда под ним подразумевается общечеловеческое благо и ценности, которые организация несет в мир. Лидер должен быть готов отвечать за их

продвижение. Вместе эти три аспекта мотивации (желание, стремление доминировать и общее благо) готовят человека к лидерству.

Личность. Четвертая индивидуальная характеристика в модели Мамфорда – это личность. Исследователь напоминает о том, что наша личность тоже влияет на развитие лидерских навыков. Например, мотивация лидера браться за решение сложных проблем может зависеть от его открытости к новому опыту, толерантности к неопределенности и любознательности. А справиться с конфликтными ситуациями ему могут помочь уверенность и приспособляемость. Модель лидерских навыков предполагает, что любые личностные особенности, способные помочь в решении сложных организационных проблем, связаны с эффективностью лидера (М. Мамфорд, Заккаро, Хардинг и др., 2000).

Компетенции

Как видно из рисунка 3.2, Мамфорд и его коллеги называют ключевыми следующие компетенции лидера: умение решать проблемы, способность к социальному суждению, а также необходимые знания. От них напрямую зависит эффективность лидера (М. Мамфорд и др., 2012).

Умение решать проблемы. Что здесь имеется в виду? Как утверждают М. Мамфорд, Заккаро, Хардинг и их коллеги (2000), умение решать проблемы – это творческая способность лидера решать неочевидные организационные трудности, которые выходят за пределы предыдущего опыта. Для этого лидеру надо сначала выявить основную проблему, собрать о ней достаточно информации, сформулировать ее суть и найти конкретные пути ее решения. М. Мамфорд, Тодд, Хиггс и МакИнтош (2017) выделяют девять ключевых навыков для решения проблем:

1. Определение проблемы, т. е. умение выявить такие проблемы, которые в настоящий момент влияют на работу организации и заслуживают первоочередного внимания.

2. Анализ причин и целей, т. е. навык определять, почему проблему необходимо решать, к каким результатам ее решение приведет.

3. Анализ ограничений, т. е. умение найти имеющиеся у того или иного пути решения проблемы ограничения.

4. Планирование, т. е. способность составить конкретный план по решению проблемы на основе проведенного анализа причин, целей и ограничений.

5. Прогнозирование, т. е. умение предугадать последствия того или иного пути решения проблемы.

6. Творческое мышление, т. е. способность найти альтернативные способы решения проблемы, чтобы избежать возможных ошибок и нежелательных последствий, выявленных на этапе прогнозирования.

7. Анализ альтернатив, т. е. навык оценки потенциала альтернативных решений.

8. Мудрость, т. е. умение оценить, насколько эти альтернативные решения уместны в данных обстоятельствах.

9. Объяснение сути проблемы, т. е. способность рассказать о сложившейся ситуации, донести ценность ее решения до последователей так, чтобы они могли начать предпринимать необходимые действия.

Как видно на рисунке 3.3, некоторые навыки связаны между собой. Используя один, мы развиваем другой.

Рис. 3.3 Возможная взаимосвязь между различными навыками решения проблем



Источник: Cognitive Skills and Leadership Performance: The Nine Critical Skills, by M. D. Mumford, E. M. Todd, C. Higgs, and T. McIntosh, The Leadership Quarterly, 28 (1), p. 28. Copyright 2017 by Elsevier.

Для того чтобы разобраться, как именно навыки решения проблем перекликаются между собой, рассмотрим гипотетическую ситуацию. Представьте, что вы работаете директором по персоналу в компании среднего масштаба. Вы получаете задание от гендиректора: разработать план по сокращению расходов на медицинское страхование сотрудников. Перед вами стоит проблема, и у вас есть шанс продемонстрировать свои навыки в ее решении. Первым делом вы просчитаете, какими последствиями для сотрудников обернутся эти изменения (определение проблемы; прогнозирование) и каков будет результат (анализ причин, целей). Затем вы займетесь сбором информации – какие вообще есть способы сократить расходы на

медицинское страхование (анализ ограничений)? Предпринимались ли подобные попытки в других компаниях? И если да, то к каким результатам они привели (прогнозирование)? Третий шаг – поиск лучшего способа сообщить о грядущих изменениях сотрудникам (планирование; творческое мышление), подать информацию емко и доходчиво (планирование; творческое мышление; мудрость). Затем вы начнете анализировать возможные сценарии реализации изменений (прогнозирование; оценка идеи). После вы рассматриваете найденное решение со всех сторон (оценка идеи). Как эта перемена скажется на миссии компании и вашей карьере (осмысление; видение)? И, наконец, вам надо будет проверить, какие преграды (например, профсоюз) стоят на пути реализации этих изменений (анализ ограничений; прогнозирование).

Для того чтобы действительно грамотно решать проблемы и находить лучшее решение из возможных, лидеру необходимо в полной мере осознавать свои личные возможности (М. Мамфорд, Заккаро, Коннелли и Маркс, 2000).

Умение генерировать способы решения проблемы – один из ключевых навыков для эффективного лидерства. В процессе лидеру необходимо учитывать временные рамки внедрения изменений, осознавать стоящие перед ним краткосрочные и долгосрочные цели, держать в уме общие цели организации, а также предвидеть внешние проблемы. От всех этих факторов зависит то, какое решение окажется наилучшим в ситуации (М. Мамфорд, Заккаро, Хардинг и др., 2000, стр. 15).

Особых усилий от лидера требует поиск решения неочевидных проблем, с которыми он никогда ранее не сталкивался. Этот процесс во много напоминает головоломку. Поэтому в модели Мамфорда умение решать проблемы является главной компетенцией лидера.

Навыки социального взаимодействия. Вторая группа необходимых для эффективного лидерства навыков – это навыки социального взаимодействия (рис. 3.2), т. е. способность понимать людей, социальные системы и взаимодействовать с ними (Заккаро, Мамфорд, Коннелли, Маркс и Гилберт, 2000). Именно благодаря этим навыкам лидер может работать с другими людьми над решением

уникальных организационных проблем и обеспечивать внедряемым изменениям поддержку со стороны последователей.

Навыки социального взаимодействия во многом перекликаются с «человеческими навыками», о которых в своей ранней работе писал Кац (1955). Но Мамфорд и его коллеги выделяют четыре категории этих навыков: широта восприятия, социальная чуткость, поведенческая гибкость и эффективное общение.

Широта восприятия – это умение взглянуть на ситуацию с другой стороны, понять отношение других к конкретной проблеме и ее решению. Это своего рода эмпатия, понимание точек зрения и целей других людей в контексте решения проблем и выполнения задач. Для этого лидер должен хорошо осознавать, как различные группы в организации, преследующие свои собственные интересы, видят ту или иную проблему и ее возможные решения (Гасиорек и Эбесу Хаббард, 2017). По словам Заккаро, Гилберта, Тора и Мамфорда (1991), широта восприятия сродни социальному интеллекту. Этот навык требует определенного знания людей, социальной структуры организации и взаимодействия, существующего между элементами этих структур.

Социальная чуткость – это знание и глубинное понимание того, как другие функционируют в рамках одной организации. Что для них важно? Что их мотивирует? С какими проблемами они сталкиваются и как реагируют на изменения? Социальная чуткость подразумевает понимание уникальных потребностей, целей и требований различных групп в структуре организации (Заккаро и др., 1991). Лидер, обладающий социальной чуткостью, может точно предугадать реакцию последователей на те или иные изменения. То есть в некотором смысле этот навык позволяет лидеру держать «руку на пульсе» и в любой момент быть в курсе настроения своих последователей.

Третий компонент социальных навыков – это поведенческая гибкость, т. е. способность менять и адаптировать свое поведение с учетом различных точек зрения членов организации. Поведенческая гибкость также подразумевает, что лидер не привязан к одному методу решения проблем. Гибкий лидер открыт и готов к изменениям, он принимает их, чтобы всегда соответствовать новым требованиям.

Эффективное общение включает в себя широкий спектр навыков. Понимая точки зрения и настроения своих последователей, лидер должен уметь эффективно донести до них свое видение. Для этого ему

потребуется умение убеждать и сообщать об изменениях. Любое сопротивление со стороны последователей или межличностный конфликт регулирует лидер. Умение разрешать конфликты является одним из ключевых в эффективном общении. Также от лидера иногда требуется обучать своих последователей, подталкивать и поддерживать их на пути к достижению целей организации. Словом, эффективное общение включает в себя множество связанных между собой навыков, которые можно обобщить словом «коммуникация».

Подведем итог: навыки социального взаимодействия – это способность понять, насколько ваши представления совпадают с представлениями других. Насколько хорошо вы понимаете точки зрения других людей, их уникальные потребности и мотивации? Достаточно ли вы гибки? Способны ли принимать изменения? Умеете ли продолжать сотрудничество, даже столкнувшись с сопротивлением или конфликтом? Социальные навыки – это навыки работы с людьми, необходимые для продвижения изменений в организации.

Знания. Как видно на рисунке 3.2, третий аспект лидерских компетенций – это знания. Без них грамотное применение и реализация навыков решения проблем невозможны. Именно знания позволяют лидеру точно определять сложные проблемы и пытаться решить их (М. Мамфорд, Заккаро, Хардинг и др., 2000). Знания – это, с одной стороны, обладание информацией, а с другой – умение ее обрабатывать, структурировать, схематизировать. Организуя информацию в сложные схемы, мы превращаем ее в знания.

Всем нам известны различные данные, факты и пр. Но смыслом они наполняются лишь в тот момент, когда мы их структурируем, сортируем в различные категории или организуем в некие схемы. Знания – это результат мыслительной деятельности, обработки и организации данных. Чем больше у кого-то знаний, тем сложнее система их структуризации. Такого человека называют экспертом.

Рассмотрим это явление на примере. Эксперт по бейсболу знает множество фактов об этой игре: правила, стратегии, оборудование, игроков и многое другое. Знания эксперта по бейсболу включают в себя сами факты, а также сложные когнитивные структуры, в которые эти факты организованы. Этот человек знает не только текущие результаты каждого игрока, но и их причуды, травмы, знает характер тренера,

сильные и слабые стороны запасных и так далее. Эксперт понимает все тонкости и нюансы бейсбола – он знает эту игру. То же самое и с лидерством в организациях. Обладающий знаниями лидер хорошо знаком с линейкой продуктов, задачами, сотрудниками, организацией. Он понимает, как все эти элементы связаны между собой. В распоряжении знающего лидера находится множество когнитивных структур, с помощью которых можно интерпретировать факты из жизни организации.

В решении проблем лидер опирается на свои знания. Именно они позволяют ему увидеть и учесть сложные системные проблемы, определить возможные стратегии внедрения соответствующих изменений. Знания дают возможность применить предыдущий опыт. Они дают нам возможность обратиться к прошлому, чтобы эффективно справиться с будущим.

В общем, модель М. Мамфорда и его коллег включает в себя три компетенции лидера: умение решать проблемы, навыки социального взаимодействия и знания. В совокупности все три положительно влияют на эффективность лидерства (рис. 3.2).

Развитие навыков

Профессиональный опыт и окружающая среда – это два фактора, которые, по мнению Мамфорда и его коллег (рис. 3.2), влияют на личные характеристики, компетенции лидера, результаты лидерства.

Профессиональный опыт. Согласно модели Мамфорда, приобретая профессиональный опыт (верхний прямоугольник на рис. 3.2), лидер увеличивает свои знания и повышает навыки решения сложных проблем. Их развитию способствуют трудные рабочие задания, наставничество, специальное обучение и практический опыт решения сложных проблем, не встречавшихся ранее. Также положительно сказывается опыт и на личных характеристиках лидера: определенные рабочие задания и обязанности могут повысить его мотивацию или интеллектуальные способности.

В первой части этой главы мы разбирали работу Каца (1955), в которой отмечается, что концептуальные навыки становятся необходимы лишь на высшем уровне руководства. Эта мысль совпадает

с идеей М. Мамфорда и его коллег (2000): лидер совершенствует свои компетенции по мере приобретения опыта.

Развитие концептуальных навыков требует, чтобы на каждой новой ступени управления лидер сталкивался с более сложными и долгосрочными проблемами (М. Мамфорд, Заккаро, Коннелли и др., 2000). Как раз поэтому топ-менеджеры постоянно развивают свои навыки. Они вынуждены решать неожиданные, неоднозначные проблемы, которые требуют все более плотного взаимодействия с людьми. Руководители нижнего звена ни с чем подобным, разумеется, не сталкиваются. По мере продвижения по карьерной лестнице все большее значение приобретают социальные навыки и навыки решения проблем (М. Мамфорд и Коннелли, 1991).

Другими словами, и навыки, и знания лидера напрямую зависят от того опыта, который он приобретает по мере продвижения по карьерной лестнице и в процессе решения более сложных проблем. Это уникальный взгляд на лидерство. Если «лидера делает опыт», то сама идея «прирожденного лидера» теряет всякий смысл (М. Мамфорд, Заккаро, Хардинг и др., 2000). Согласно модели Мамфорда и его коллег, лидер развивает и совершенствует свои навыки по мере приобретения нового опыта.

Влияние окружающей среды. Еще один важный компонент модели навыков – это влияние окружающей среды (нижняя часть рис. 3.2), факторов, которые находятся за пределами компетенций, характеристик и опыта лидера. Воздействия окружающей среды бывают внутренними и внешними.

Ко внутренним влияниям можно отнести технологии, оборудование, опыт последователей и уровень коммуникации. Возьмем, например, устаревший, не оснащенный современным оборудованием завод. Эти два фактора могут серьезно ограничить возможные варианты решения проблем, возникающих в ходе работы. Если же говорить о последователях, то и здесь зависимость очевидная: чем выше их компетентность, тем продуктивнее будет работа и тем более эффективно будут решаться проблемы. В то же время, если перед группой стоит сложная проблема, а коммуникация между членами группы не налажена, эффективность лидера в решении этой проблемы заметно снизится. К внешним влияниям можно отнести экономические,

политические и социальные проблемы, катаклизмы или стихийные бедствия, последние из которых могут поставить перед лидерами уникальные проблемы. Актуальный пример – реакция государственных школ в США на пандемию коронавируса COVID-19. В результате объявленного весной 2020 года карантина большинство школ решили закрыться до окончания учебного года, потому как оказались не готовы перейти на онлайн-обучение. А из тех школ, кто все-таки предпринял эту попытку, многие столкнулись с иной проблемой: оказалось, что 17 % школьников США не имеют доступа к компьютеру, а 18 % – к высокоскоростному интернету (Мелия, Эми и Фенн, 2019).

Администрации школ по всей стране принялись искать решение, обращаясь к местным властям и некоммерческим организациям, чтобы снабдить школьников техникой и доступом к интернету. К тому же большинство учителей не имели опыта преподавания онлайн и оказались к этой задаче совершенно не готовы. Они справлялись с большим трудом и прилично теряли в эффективности. А другие, наоборот, в эффективности только прибавили. Так под воздействием внешней, неконтролируемой среды, школы по всей стране столкнулись с уникальными, беспрецедентными проблемами. Лидеры начали искать выход из ситуации: кто-то более, кто-то менее успешно.

Модель Мамфорда не предлагает списков возможных влияний окружающей среды. Она лишь признает их наличие и отмечает невозможность лидера контролировать это воздействие.

Результаты лидерства

Результатами лидерства (рис. 3.2, два правых поля) являются эффективное решение проблем и общая продуктивность. Влияют на них компетенции лидера (то есть навыки решения проблем, социальные навыки и знания). Проявляя их, лидер повышает шансы эффективного решения проблем и общую эффективность группы.

Эффективное решение проблем. Когда мы рассматриваем лидерство как систему навыков, становится ясно, почему один лидер успешно справляется с возникающими проблемами, а другой – нет. Решение проблем – это краеугольный камень данного подхода. Как видно из рис. 3.2, основным результатом лидерства является именно

эффективное решение проблем, а критерием эффективности выступает оригинальность и качество предложенных вариантов решения. Для того чтобы грамотно урегулировать проблему, необходимо придумать логичные, эффективные и уникальные, неочевидные пути выхода из ситуации (Заккаро и др., 2000).

Эффективность. Результатом лидерства также является и то, насколько хорошо конкретный лидер выполняет свою работу. Определяется это по одному простому принципу: справляется лидер с поставленной задачей или нет. Эффективный лидер регулярно получает положительные отзывы, награды и премии, его компетентность признает и вышестоящее начальство, и подчиненные. Другими словами, эффективность – это то, насколько успешно лидер справляется со своими обязанностями.

В модели Мамфорда и его коллег эффективность лидерства складывается из двух показателей: насколько эффективно решаются проблемы и насколько эффективно со своими обязанностями справляется лидер. Эти показатели тесно связаны между собой.

Основные тезисы

Данная модель описывает четыре компонента, из которых складывается эффективность лидера. В основе модели лежат три лидерских компетенции: умение решать проблемы, навыки социального взаимодействия и знания. От них и зависит, насколько эффективно будут решаться проблемы и насколько качественно лидер выполнит свою работу. На развитие этих компетенций, в свою очередь, влияют три фактора: личные характеристики лидера, его профессиональный опыт и окружающая среда. Набираясь опыта и проходя соответствующее обучение, лидер может повысить свою эффективность и научиться более грамотно решать проблемы.

Как работает компетентностный подход?

Данный подход прежде всего описательный: не предлагая «рецептов успеха», он объясняет природу эффективного лидерства и описывает необходимые для этого навыки. В нашей дискуссии мы опирались на работы Каца (1955) и М. Мамфорда, Заккаро, Хардинга и коллег (2000). В основе подхода Каца лежат три основных типа лидерских навыков, важность которых для эффективности лидера варьируется в зависимости от того, на какой ступени управленческой иерархии он находится. Так, на нижних уровнях управления наиболее важны технические и человеческие навыки. Для управленца среднего звена важны все три типа навыков: и технические, и человеческие, и концептуальные. На высшем уровне главными являются концептуальные и человеческие.

Эта точка зрения подтвердилась в исследовании 2007 года, в котором ученые предприняли попытку выявить лидерские навыки, необходимые на различных уровнях управления. За основу исследователи взяли модель из четырех навыков, по которой оценивали когнитивные, деловые, стратегические навыки участников, а также их навыки межличностного общения. В исследовании приняли участие 1000 менеджеров нижнего, среднего и высшего звена. Результаты показали, что на более низких уровнях управления от лидера скорее требуются когнитивные навыки и навыки межличностного общения, нежели деловые и стратегические. По мере продвижения к более высоким должностям возникает необходимость проявлять все четыре вида навыков на более высоком уровне (Т. Мамфорд, Кэмпбелл и Моргесон, 2007).

М. Мамфорд, Заккаро, Хардинг и его коллеги (2000) представили более сложную модель взаимосвязи навыков и эффективности лидерства. Они утверждают, что эффективность лидерства напрямую зависит от компетенций лидера: умения решать проблемы, навыков социального взаимодействия и его знаний. Каждая из этих компетенций включает в себя большой набор навыков и умений, которые при желании можно усвоить и совершенствовать. Также предложенная Мамфордом и коллегами модель показывает, как на компетенции лидера влияют его личные характеристики (общие когнитивные

способности, кристаллизовавшийся интеллект). Модель также отмечает, что на эффективность лидерства, косвенно или напрямую, влияют и профессиональный опыт лидера, и окружающая среда. В некотором смысле данная концепция описывает путь к эффективному лидерству. Лидер должен уметь решать проблемы, обладать навыками социального взаимодействия и знаниями. Безусловно, личные характеристики каждого отдельно взятого лидера влияют на все эти три группы навыков, но умение лидера эффективно решать проблемы зависит именно от них. И все эти навыки поддаются развитию как по мере приобретения опыта, так и посредством специального обучения.

Преимущества

Данная модель помогает нам лучше понять природу лидерства. Во-первых, она ориентирована на лидера и подчеркивает важность развития определенных лидерских навыков. Это первый подход, который интерпретирует процесс лидерства через навыки. Изначально исследователи выделяли значимость и ценность конкретных навыков на различных уровнях управления. Позднее ученые сосредоточились на том, какое влияние на эффективность лидера оказывают приобретенные навыки. Этот подход подразумевает планирование преемственности в организациях, гарантируя пул кандидатов, в любую минуту готовых заступить на более высокую руководящую должность (Гриффит, Баур и Бакли, 2019).

Во-вторых, этот подход интуитивно импонирует нам. Воспринимая лидерство как набор навыков, мы тем самым делаем его доступным каждому. Навыки – это не личностные черты: их можно приобрести, развивать. Так, например, не обладая врожденными способностями к теннису или гольфу, приложив определенные усилия, с тренировкой и практикой, любой может овладеть этими видами спорта. То же самое происходит и с лидерством, если воспринимать его как набор неких навыков. Ему можно учиться, развивать свои умения, практиковаться. И в итоге выполнять свою работу все лучше и лучше.

Пример развития лидерских навыков мы видим в результатах игрового обучения (ИО), которое в последние годы организации начали применять для этих целей. В рамках игрового обучения люди движутся к цели, принимают решения и испытывают на себе их последствия без какого бы то ни было риска. Так, в игре, экспериментируя, они постепенно учатся определять и предпринимать верные шаги. Одно исследование зафиксировало, что в результате игры в лидерство у участников повысилась мотивация, изменилось мышление и выросло качество общения (Соуза и Роча, 2019). Обучаться лидерству с помощью ИО можно на любом уровне управления.

В-третьих, этот подход создает объемную картину лидерства и показывает все многообразие компонентов, из которых оно складывается. Среди них навыки решения проблем, навыки социального взаимодействия, знания, личные характеристики,

профессиональный опыт и влияние окружающей среды. При этом каждый из этих компонентов складывается, в свою очередь, из нескольких подкомпонентов. Изображая лидерство таким многогранным процессом со множеством переменных, компетентностный подход наглядно отражает его многочисленные тонкости и нюансы, в отличие от других.

И, наконец, компетентностный подход предоставляет модель лидерства, которая во многом перекликается с существующими сегодня программами обучения лидерству. Отрасль обучения управлению в США в среднем приносит 14 миллиардов долларов в год (Гурджиан, Хальбайзен и Лейн, 2014). Она включает курсы по креативному решению проблем, управлению конфликтами, умению слушать и работать в команде. Программы довольно точно совпадают с навыками, которые выделяет компетентностный подход. Словом, модель лидерских навыков предоставляет четкую структуру, по которой можно легко создавать планы обучения лидерству и развития лидерских компетенций.

Слабые стороны

Как и все прочие подходы к лидерству, компетентностный подход обладает определенными недостатками. Во-первых, он выходит далеко за пределы лидерства как такового. Он включает в себя такие параметры, как мотивация, критическое мышление, личные особенности и навыки разрешения конфликтов, а также два типа интеллекта (общие когнитивные способности и кристаллизовавшийся интеллект). Оба эти явления широко изучаются в области когнитивной психологии, но в контексте изучения лидерства затрагиваются довольно редко. В результате такого изобилия разнообразных компонентов объяснение эффективности лидера, которое предлагает компетентностная модель М. Мамфорда, теряет конкретику и получается довольно общим.

Во-вторых, прогностический потенциал компетентностной модели довольно низок. Модель утверждает наличие связи между навыками лидера и его эффективностью, но не описывает, как именно эта связь реализуется. И вполне может оказаться, что подобное отсутствие конкретики – это признак ошибочности модели. Несмотря на миллиарды долларов, потраченных на обучение лидерству, общая эффективность этих программ пока не имеет неоспоримых подтверждений (Келлерман, 2012). Более того, способность лидера перенести полученные лидерские навыки из учебной среды в рабочую во многом зависит от его последователей, обстоятельств и культуры организации.

Последний минус компетентностного подхода заключается в том, что мы не можем быть уверены в его универсальности. Мамфорд и его коллеги разработали свою модель по результатам наблюдения за военнослужащими, а армия – это организация с четкой структурой, иерархией и ограниченной вариативностью лидерского поведения. И возникает закономерный вопрос: можно ли экстраполировать полученные результаты на другие группы населения или организации? Подтверждения тому, что сделать это возможно, имеются (М. Мамфорд, Заккаро, Коннелли и др., 2000). Однако для того чтобы с уверенностью отбросить сомнения на этот счет, необходимы дополнительные исследования.

Применение

Несмотря на привлекательность для теоретиков и ученых, широкого распространения в прикладном лидерстве компетентностный подход не получил. К изложенным в этой главе концепциям обращаются либо авторы популярной литературы, либо преподаватели во время обучения лидерству.

Тем не менее компетентностный подход предлагает ценную информацию о лидерстве и позволяет определить необходимые лидеру навыки, применимые на всех уровнях организации. Также с его помощью мы можем проанализировать, какие из технических, человеческих и концептуальных навыков у нас развиты хорошо, а какие – не очень. Помочь в этом может опросник наподобие того, что приведен в конце этой главы. Полученные баллы укажут на те области, в которых можно повысить свою компетентность.

Не исключено, что в будущем на основе компетентностного подхода будут разработаны комплексные программы по развитию лидерских навыков. Уже сегодня имеются доказательства того, что многим навыкам, в том числе умению слушать, решать сложные проблемы и регулировать конфликты, можно успешно обучать.

Разбор кейсов

Ниже вашему вниманию представлены три примера (3.1, 3.2 и 3.3), в которых лидерство можно рассмотреть и оценить с точки зрения лидерских навыков. В первом примере мы познакомимся с ведущим научным сотрудником, который возглавляет исследовательский проект, финансируемый государством. Во втором узнаем историю успеха одного итальянского ресторана. В третьем познакомимся с кенийским учителем Питером Табичи, который посвящает себя помощи своим ученикам и всему местному сообществу.

По ходу чтения старайтесь держать в голове принципы компетентностного подхода и применять их к описываемым ситуациям. После каждого примера вас ждут вопросы для более глубокого анализа.

Пример 3.1 Проблемы в исследовательской команде

Доктор медицинских наук Адам Вуд возглавляет исследовательский проект по изучению программ санитарного просвещения для пожилых людей под названием Elder Care Project. Финансирование поступает из федерального бюджета. Проект получил грант в размере миллиона долларов. У Вуда в подчинении одиннадцать сотрудников: двое старших научных сотрудников (доктора наук), четверо научных сотрудников (кандидаты в доктора наук) и пятеро младших научных сотрудников (бакалавры). С такой большой командой Вуд работает впервые: больше двух человек в подчинении у него раньше не бывало. Проект идет уже год. Выделенных средств оказалось недостаточно, ученым не хватает ресурсов, а времени приходится тратить на 20–30 % больше, чем заложено в бюджете. Но исследователи остаются верны проекту: верят в его цели и в важность его результатов. Адам Вуд – известнейший ученый в своей области, его то и дело приглашают выступать на различных симпозиумах и заседаниях. Его вклад в науку неоценим. Коллеги знают его как блестящего исследователя, приходят к нему за советом. Он знает исследовательскую деятельность как свои пять пальцев и всегда точно схватывает полную картину происходящего.

А вот в его проекте дела почему-то идут не лучшим образом: работы еще очень много, а сотрудники не уделяют проекту должного внимания. Многие рутинные задачи Вуду приходится брать на себя. И вот на очередном собрании он бросает свой блокнот на стол и говорит: «Я очень жалею, что взялся за этот проект. Он отнимает у меня все свободное время, а кроме меня, видно, работать некому».

Команду такая постановка вопроса не устраивает. Вуд – талантливый ученый, но его стиль руководства оставляет желать лучшего. Похвалы от него не дождешься, постоянное недовольство и понукания. Кажется, будто он в упор не видит ни усилий своих сотрудников, ни их преданности проекту. Боевой дух команды падает: они и так отдали проекту гораздо больше времени, чем предполагалось, а получили в разы меньше денег и баллов. Но Вуд словно ничего из этого не замечает.

Силы участников проекта на исходе, но и останавливаться нельзя – сроки поджимают. Им надо подготовить брошюру для участников

исследования, но ее стоимость в разы превосходит сумму, заложенную в бюджете. Вуд быстро анализирует ситуацию и придумывает, из каких позиций можно взять средства, чтобы покрыть эти расходы.

С одной стороны, ученые рады, что средства найдены. С другой стороны, они боятся, что Вуд снова выставит эту ситуацию таким образом, будто он единолично занимается этим проектом.

Вопросы:

1. Опираясь на принципы компетентностного подхода, как бы вы оценили лидерство доктора Вуда и его отношения с членами команды? Будет ли проект успешным?

2. Обладает ли доктор Вуд необходимыми навыками, чтобы быть эффективным лидером этой исследовательской группы?

3. Модель навыков описывает три важные компетенции лидера: навыки решения проблем, навыки социального взаимодействия и знания. Если бы вам пришлось обучать Вуда, основываясь на этой модели, каким компетенциям вы бы отдали предпочтение? Как бы вы посоветовали ему изменить свой лидерский стиль?

Пример 3.2 Секретный рецепт Энди

Энди Гарафалло – хозяин итальянского ресторана, который находится неподалеку от одного крупного города на Среднем Западе США среди бескрайних кукурузных полей. Дальнюю стену ресторана украшает изысканная фреска с изображением каналов Венеции, а у стены напротив под потолком висит гондола. Вдоль другой стены – ряд настоящих лимонных деревьев в горшках. «Мои предки родом с Сицилии, – рассказывает Энди. – Мой дедушка брал лимон – вроде тех, что висят у нас в зале, – и кусал его, как яблоко».

Энди считает себя мудрым лидером. И надо отдать ему должное: в этом году ресторан отмечает свое 25-летие. «Я прекрасно знаю, чем хочу заниматься. Я не пытаюсь заманить людей всякими выкрутасами – они приходят сюда за вкусной едой. Они хотят поддержать человека, которого знают в лицо. Вот и весь мой подход». Многие рестораны закрываются, но Энди, похоже, действительно нашел рецепт успеха.

За время существования ресторана Энди сменил всего несколько управляющих. Сегодня у него их трое: Келли, Даниэлла и Патрик. Келли, честная и надежная, заведует кухней. Она очень любит свою работу, проворна, умеет оформлять заказы и организовывать продукты на кухне. Энди ее очень любит. Только вот с продавцами, поставщиками и официантами Келли совсем не ладит.

Даниэлла работает с Энди дольше всех, уже целых шесть лет. Она работает в зале и просто обожает этот ресторан, живет и дышит этим местом. Она полностью разделяет подход Энди: клиент – превыше всего. Энди говорит, что она прекрасно умеет общаться с людьми и буквально предугадывает желания посетителей, но вот с цифрами у нее не очень. Этой стороны бизнеса она просто не понимает.

Патрик работает у Энди четыре года: обычно в зале, но и на кухне он тоже прекрасно справляется. Патрик трудолюбив, прекрасно разбирается в цифрах. Но навыки общения с клиентами у него провисают. С гостями он держится очень холодно, безучастно. А еще он крайне категоричен в некоторых вопросах, за что не раз получал выговоры. Энди очень хотелось бы, чтобы Патрик держался полегче, повеселее. «Патрик – отличный менеджер, но ему бы чуток расслабиться», – говорит Энди.

Энди считает себя учителем, наставником для своих сотрудников. Хочет сделать из них первоклассных профессионалов. Его главная задача – помогать им становиться лучше. Энди работает по 12 часов в день и почти не тратит времени на анализ цифр. Он не думает, где бы еще сэкономить, поднять цену, а где потерять в качестве. Энди говорит: «Я приведу пример. Вчера вечером звонит человек. Хотят отпраздновать у меня день рождения и интересуются, можно ли им принести свой торт. Я согласился, но только с тем условием, что и мне кусочек достанется. И вот они пришли, оставили кучу денег. А потом сказали, что вообще-то собирались пойти в другое место, но там им не разрешили принести свой торт». Энди всем сердцем верит в свой подход. «Будь собой – и бизнес пойдет в гору».

И действительно, дела у Энди идут весьма неплохо. Многие заведения довольствуются 5–7 % прибыли, а ресторан Энди из года в год приносит 30 %.

Вопросы:

1. Чем бы вы объяснили успех Энди в ресторанном бизнесе?
2. С точки зрения лидерских навыков, как бы вы описали трех менеджеров: Келли, Даниэллу и Патрика? Как каждый из них может улучшить свои компетенции?
3. Как бы вы описали компетенции Энди? Можно ли сделать из этого примера вывод, что лидеру не обязательно обладать всеми тремя навыками для того, чтобы быть эффективным?

***Пример 3.3 Лауреат премии Global teacher of the year 2019 года
Питер Табичи***

Дано: школа в бедной кенийской деревне, пять сотен учеников, десяток учителей, один компьютер, и тот со слабым подключением к Интернету. Задача: замотивировать школьников на учебу и вырастить поколение выдающихся ученых. Вопрос: как это сделать?

Если кто и знает ответ на этот вопрос, то это Питер Табичи, учитель математики и физики в кенийской сельской школе. В 2019 году он был удостоен премии Global Teacher of the Year. Он стал победителем среди 10 тысяч номинантов из 179 стран.

Член религиозного Ордена францисканцев, Питер уверен, что главное в его работе – это понять своих учеников, понять среду, в которой они растут, те проблемы, с которыми они сталкиваются. Государственная общеобразовательная школа «Керико» расположена в засушливом районе Кении. Все ученики Питера родом из бедных семей. Единственный доход здесь – земледелие, жители едва сводят концы с концами. Треть учеников школы – это сироты или дети из неполных семей. Они не понаслышке знают, что такое наркотики, подростковая беременность, ранние браки, самоубийства. Для них не доучиться в школе – норма.

Питер и сам родился в многодетной семье: пятый ребенок из восьми. Его отец работал учителем, а мама занималась земледелием. «Мы жили в глиняном доме, питались кукурузой и овощами, которые росли у нас в огороде», – рассказывает он. Мать Питера умерла, когда ему было всего 11 лет, а его младшему братику – год. «Тогда я и начал ходить в школу, где работал отец, а это семь километров в одну сторону, – говорит он. – Было нелегко, но я уже тогда понимал,

насколько мне повезло. Мой отец брал одну ссуду за другой, чтобы дать нам возможность учиться» (Морхед, 2019).

Питер поступил в университет, где выучился на преподавателя. Затем начал свою педагогическую карьеру в частной школе. Он знал, что приносит пользу своим ученикам, но все-таки ему хотелось большего. «Я чувствовал, что и другие дети нуждаются в моей помощи. И я решил проявить к ним такую же любовь» (Talking Education, 2019).

«Меня все больше вдохновлял путь святого Франциска Ассизского. Мне нравились его скромность и простота», – говорит Питер. И в 2018 году Питер принял клятву францисканцев. «Это непростой путь, но для меня он самый верный. Я беру на себя большую ответственность, но такая жизнь делает меня счастливым» (Морхед, 2019).

Первым делом, поступив на службу в «Керико», Питер пожертвовал 80 % своей годовой зарплаты на обеспечение школьников учебниками и формой. Многие семьи просто не могли себе этого позволить. Питер быстро понял, почему его ученикам так трудно концентрироваться на занятиях: дети были голодные. Еды дома не хватало. Тогда Питер, обладающий кое-какими знаниями в области земледелия, стал обучать местных жителей выращивать овощи на маленьком участке земли с минимальным количеством воды. «Для этих семей умение грамотно возделывать землю – это в прямом смысле вопрос жизни и смерти», – рассказывает он (Talking Education, 2019).

На этом Питер не остановился. Он заметил, что местные жители не видят особой ценности в образовании. Родители практически не мотивируют своих детей ходить в школу. Особенно девочек, которых стремились выдать замуж как можно раньше. Питер лично стал ходить в дома к этим людям, вести беседы и пытаться убедить их не давать детям бросать обучение и не забирать девочек из школы до получения аттестата (Заки, 2019).

Что же до самих учеников, оказалось, что недостаточно просто давать им знания по математике и физике. Детям катастрофически не хватало веры в себя. «Главное – верить в ученика. Каждый ребенок обладает талантом, уникальным потенциалом. Мне хочется, чтобы каждый его раскрыл. Разучить с ними таблицу умножения недостаточно. Детей надо увлекать, давать им пробовать себя на разных поприщах – с ними нужно сотрудничать» (Водон, 2019).

И с этой целью Питер основал в школе разные клубы, в частности «Клуб воспитания талантов». «У каждого нашлось такое занятие, в котором он оказался лучше остальных. Постепенно ребята начали верить в себя. В результате все предметы пошли в гору» (Морхед, 2019).

Еще Питер основал «Клуб мира». «Керико» – смешанная школа. Дети поступают туда из самых разных племен и деревень. Значит, высока вероятность, что ребята начнут сбиваться в стайки и между ними начнут возникать конфликты. «Клуб мира» стал своеобразным противоядием. В клубе ребята свободно общаются, вместе сажают деревья, играют в спортивные игры. «Они на личном опыте убеждаются, что некоторых вещей можно достичь лишь совместными усилиями. Начинают ощущать себя единым целым, единым народом. В учебе это тоже здорово помогает, потому что они учатся работать в команде», – объясняет Питер (Водон, 2019).

Не менее успешным оказался и «Научный клуб»: 60 % проектов клуба выходят в финальные раунды национальных олимпиад и соревнований. Например, в 2018 году на Кенийской научно-технической ярмарке ученики «Керико» представили устройство собственной разработки, которое помогает людям с нарушениями зрения и слуха измерять габариты объектов. Команда клуба по математике и физике получила право на участие в «Международной выставке науки и техники» в 2019 году, спонсором которой выступает Intel. Другая группа школьников удостоилась награды в области химии за их разработки по применению местных растений для производства электроэнергии.

Питеру удалось внедрить информационные технологии в 80 % своих уроков. Это при том, что в школе нет ни библиотеки, ни лаборатории, имеется всего один компьютер, да и тот с ограниченным доступом в Интернет. Нужную информацию Питер скачивает в интернет-кафе, за посещение которого платит из собственного кармана. В классе он демонстрирует ее детям уже без подключения к сети. По выходным они с коллегами навещают семьи ребят, у которых учеба идет тяжело. Там они вместе с родителями пытаются определить, что именно им мешает.

За три года Питеру удалось значительно повысить не только успеваемость, но и самооценку своих учеников. Набор в школу

увеличился вдвое, успеваемость девочек повысилась, количество случаев нарушения дисциплины снизилось с 30 в неделю до 3. В 2017 году из 59 выпускников «Керико» только 16 продолжили обучение в вузах, а в 2018 году эта цифра возросла до 26 (Водон, 2019).

Коллеги считают Питера скромным, преданным, влюбленным в свое дело человеком. «Только благодаря неколебимой вере брата Табичи в своих учеников наша скудно оснащенная школа смогла так прекрасно показать себя на научных соревнованиях. Питер – пример для всех нас» (Матара и Нджеру, 2019).

«У каждого студента свои потребности. Мне пришлось учиться творчески подходить к процессу обучения, применять различные методики и практики. Ребенок хочет, чтобы его ценили, любили и уважали. Если я хочу помочь детям реализовать свои мечты, я должен тесно сотрудничать с ними, проявлять стойкость, терпение и оставаться преданным своему делу» (Койги, 2019).

Вопросы:

1. Опираясь на теорию Каца о трех основных группах лидерских качеств, опишите технические, человеческие и концептуальные навыки Питера Табичи. Какой из навыков играет наиболее важную роль в его успехе?
2. Как бы вы описали компетенции Питера?
3. Опишите, как, по вашему мнению, карьерный опыт Питера и влияние окружающей среды сформировали его лидерские навыки.
4. Какие навыки решения проблем продемонстрировал Питер? Как его компетенции и индивидуальные характеристики повлияли на его подход к решению проблем?

Инструмент лидерства

Тестов на определение лидерских навыков существует великое множество. Они активно применяются в сфере обучения лидерству, реже – в исследовательской, поскольку их надежность и достоверность пока не доказаны. Правда, в качестве инструмента самопомощи они могут оказаться вполне полезными.

Комплексная модель лидерских навыков, о которой мы говорили в этой главе, строилась при помощи надежных и действенных инструментов оценки лидерских компетенций. Для наших практических целей они не подойдут – слишком сложно устроены. М. Мамфорд, Заккаро, Хардинг и др. (2000) задавали респондентам исключительно открытые вопросы, а полученные ответы оценивали по сложной системе. В научной сфере такая точность необходима, в целях саморазвития – нет.

Ниже вашему вниманию представлен перечень навыков. На этом примере вы, во-первых, увидите, как происходит оценка лидерских навыков, во-вторых, сможете оценить свои. Может оказаться, что у вас прекрасно развиты все три типа навыков. Может, какой-то один больше, а два других надо подтянуть – опросник даст вам ответы на эти вопросы.

Перечень лидерских навыков

Задача: определить ваши сильные и слабые лидерские качества.

Инструкция: внимательно прочтите каждый пункт. Насколько это описание соответствует вашему представлению о себе? Укажите свой ответ, выбрав один из пяти вариантов в правой колонке.

Ключ: 1 – Категорически не согласен; 2 – Не согласен; 3 – Нейтрально; 4 – Согласен; 5 – Полностью согласен.

1. Я люблю понимать, как все работает.

1 2 3 4 5

2. Обычно я легко адаптирую свои идеи под нужды людей.

1 2 3 4 5

3. Я люблю мыслить абстрактно.

1 2 3 4 5

4. Обожаю технические детали.

1 2 3 4 5

5. Главное в моей деятельности – умение понимать других.

1 2 3 4 5

6. Я всегда вижу общую картину.

1 2 3 4 5

7. Я всегда довожу начатое до конца.

1 2 3 4 5

8. Моя главная задача – создать располагающую к общению атмосферу.

1 2 3 4 5

9. Мне нравится решать сложные организационные проблемы.

1 2 3 4 5

10. Я люблю следовать инструкциям и заполнять разнообразные бланки.

1 2 3 4 5

11. Мне очень важно понимать социальную структуру организации.

1 2 3 4 5

12. Мне было бы интересно разрабатывать стратегии роста моей организации.

1 2 3 4 5

13. Я хорошо выполняю задания.

1 2 3 4 5

14. Мне нравится находить пути сотрудничества.

1 2 3 4 5

15. Для меня очень важно, чтобы у организации была четко выраженная миссия.

1 2 3 4 5

16. Я знаю, как выполнять свои основные задачи.

1 2 3 4 5

17. Меня волнует то, как принятые мной решения повлияют на жизни других.

1 2 3 4 5

18. Мне нравится размышлять о ценностях и философии организации.

1 2 3 4 5

Подсчет баллов:

Этот опросник оценивает три основные категории лидерских навыков: технические, человеческие и концептуальные. Сначала суммируйте ответы в пунктах 1, 4, 7, 10, 13 и 16. Это оценка ваших технических навыков. Затем сложите ответы по пунктам 2, 5, 8, 11, 14 и 17. Это оценка ваших человеческих навыков. Теперь сложите ответы в пунктах 3, 6, 9, 12, 15 и 18. Это оценка ваших концептуальных навыков.

Общий балл:

Технические навыки

Человеческие навыки

Концептуальные навыки

Интерпретация результатов

Для всех трех категорий:

23–30 – Высокий диапазон

14–22 – Умеренный диапазон

6–13 – Низкий диапазон

Полученные баллы отражают уровень ваших навыков во всех трех категориях. По ним можно судить, какие навыки у вас развиты хорошо, какие – не очень, а также сделать предположение о том, какой уровень управления вам больше всего подходит.

Основные тезисы

В центре компетентностной модели стоит лидер и его навыки. Свое лучшее выражение этот подход нашел в работе Каца (1955) о трех категориях лидерских навыков и в более поздней работе М. Мамфорда и его коллег (М. Мамфорд, Заккаро, Хардинг и др., 2000), которые разработали комплексную модель лидерских навыков.

В классификации Каца эффективность лидерства складывается из трех категорий лидерских навыков: технических, человеческих и концептуальных. Их важность варьируется в зависимости от того, на каком уровне управления находится лидер. Так, на нижних ступенях управления наиболее важны технические и человеческие навыки. Для управленца среднего звена важны все три типа навыков: и технические, и человеческие, и концептуальные. На высшем уровне главными навыками становятся концептуальные и человеческие. Эффективность лидера напрямую зависит от того, насколько его навыки соответствуют тому уровню управления, на котором он находится.

В 1990-х годах М. Мамфорд и его коллеги предприняли попытку выявить факторы эффективного лидерства. Это исследование завершилось разработкой комплексной модели лидерских навыков. Эта модель оказалась сложнее предложенной Кацем. Она состояла не из трех, а уже из пяти компонентов: компетенции лидера, его личные характеристики, профессиональный опыт, влияние окружающей среды и результаты лидерства. В основе модели лежат три лидерские компетенции: умение решать проблемы, навыки социального взаимодействия и знания. От них и зависит, насколько эффективно будут решаться проблемы и насколько качественно лидер выполнит свою работу. А на развитие этих компетенций, в свою очередь, влияют личные характеристики лидера: его общие когнитивные способности, кристаллизовавшийся интеллект, мотивация и личность, а также профессиональный опыт и окружающая среда. Словом, эффективное лидерство и решение организационных проблем обусловлено базовыми компетенциями лидера, на которые, в свою очередь, влияют его личные характеристики, профессиональный опыт и окружающая среда.

Данная модель помогает нам лучше понять природу лидерства. Во-первых, она ориентирована на лидера и проводит прямую взаимосвязь

между его навыками и эффективностью. Во-вторых, с этой точки зрения лидерство становится доступным каждому. Умения – это не то же самое, что личностные черты. Навыки можно приобрести, развивать. Данная модель представляет собой практическое описание эффективного лидерства и может быть взята за основу методов исследования лидерства и обучения ему. На основе этой модели можно создать программы по развитию лидерских навыков.

Существуют у компетентностного подхода и слабые стороны. Во-первых, он выходит далеко за рамки дисциплины лидерства – так как, среди прочего, включает в себя параметры из теории мотивации и теории личности. Во-вторых, прогностический потенциал компетентностной модели довольно низок, потому что она не объясняет, каким образом определенные лидерские навыки приводят к эффективности. Последний минус модели М. Мамфорда и его коллег заключается в том, что мы не можем быть уверены в ее универсальности. Она создавалась исключительно на базе исследований, проведенных в армейской среде. Для того чтобы универсальность модели была доказана, ее необходимо протестировать в малых и крупных организациях.

4. Поведенческая модель лидерства

Описание

Поведенческий подход рассматривает не характер (как, например, личностный подход) или навыки (компетентностный подход), а конкретные действия и поступки лидера. Поведенческий подход расширил сферу исследований лидерства. Теперь принимаются во внимание и действия лидера по отношению к своим последователям.

Исследователи выделяют два типа лидерского поведения: ориентированное на работу или на взаимоотношения. Первый тип направлен на достижение целей, второй – на создание комфортной для последователей среды. Данный подход рассматривает взаимодействие этих двух типов между собой, а также применение результатов исследований в процессе лидерства.

Одно из первых исследований в этой области провели ученые государственного университета штата Огайо в конце 1940-х годов. Они во многом опирались на работы Стогдилла (1948), который считал, что изучение лидерства должно быть всесторонним. Примерно в это же время группа исследователей из Мичиганского государственного университета проводила серию исследований, посвященных лидерству в малых группах. Третью волну исследований лидерского поведения открыли в начале 1960-х годов Блейк и Моутон, выбрав предметом своего изучения то, как лидер применяет оба типа поведения в организационном контексте.

Исследованиями поведенческого подхода занимались и многие другие, но три вышеупомянутых (1964, 1978, 1985) наиболее емко отражают его основные идеи. Мы подробно рассмотрим каждую из этих трех групп исследований поведенческого подхода и составим четкую картину его основ и положений.

Ориентация на работу и на взаимоотношения

Поведение лидера может быть нацелено либо на решение поставленной задачи и достижение результата, либо на человека и межличностные отношения. В той или иной степени, лидер в любой ситуации должен учитывать и то, и другое. Какому из типов поведения отдать предпочтение в каждой конкретной ситуации, лидер решает сам,

опираясь на свой характер и опыт. На первый взгляд такое разделение может показаться надуманным и нелепым, однако эффективность лидера и его успех напрямую зависят грамотного выбора уместного типа поведения.

Ориентация на задачу

Человек, ориентированный на задачу, всю свою деятельность направляет на достижение поставленной цели. Он нацелен на результат. Ученые называют этот тип поведения по-разному, но смысл вкладывают один и тот же. Это работа на результат, которая требует от лидера организовывать рабочий процесс, распределять обязанности и разрабатывать производственные планы и процедуры.

Ориентация на взаимоотношения

А вот лидера, ориентированного на взаимоотношения, больше волнуют связи между людьми, а не выполнение той или иной задачи. Он заботится о благополучии своих последователей, стремится создать приятную рабочую атмосферу, поднимает командный дух, выстраивает доверительные отношения со своими последователями, ценит уникальность и учитывает потребности каждого из них.

Эти два типа поведения неразрывно связаны между собой. Поведенческий подход изучает, во-первых, как лидер их проявляет, а, во-вторых, насколько типы поведения зависят от ситуационных факторов.

Поведенческий подход. История исследований

Исследования университета штата Огайо

Как уже говорилось ранее, ученые из университета штата Огайо одними из первых взялись за исследования поведенческого подхода. Личностный подход они сочли неконструктивным и решили подойти к вопросу с другой стороны – проанализировать конкретные действия лидеров. Суть исследования заключалась в следующем: в специальной

анкете последователей просили указать, сколько раз их лидер проявлял разные модели поведения.

В разработке первой версии анкеты исследователи учли более 1800 различных аспектов лидерского поведения и на их основе сформулировали 150 вопросов. Анкета называлась: «Описание лидерского поведения» (LBDQ, Leader Behavior Description Questionnaire) (Хемпфилл и Кунс, 1957). Ее заполнили сотни людей из образовательных, военных и промышленных учреждений. Результаты выявили несколько типичных для лидеров типов поведения. Шесть лет спустя Стогдилл (1963) опубликовал сокращенную версию LBDQ – LBDQ-XII. Этот новый вариант стал самым популярным инструментом в исследованиях лидерства. Аналогичную анкету вы встретите в конце этой главы.

Ученые также заметили, что описываемые последователями поведенческие проявления делятся на две общие группы: структурообразующее поведение и «внимательное отношение к людям» (Стогдилл, 1974). Структурообразующее поведение – это поведение, ориентированное на задачу. К нему относятся такие действия, как организация рабочего процесса, распределение обязанностей и составление рабочего плана. А «чуткое отношение к людям» – это поведение, ориентированное на взаимоотношения между людьми. К нему относятся такие действия, как создание приятной рабочей атмосферы, укрепление коллектива, выстраивание доверительных отношений с последователями.

Эти два типа поведения являются основой поведенческого подхода, да и лидерского поведения в целом: лидер одновременно и организует рабочее пространство для своих последователей, и заботится о них. Ученые из университета штата Огайо считали эти два типа поведения не связанными между собой. Активное структурирующее поведение может сочетаться как с низкой, так и с высокой ориентацией на задачу. Слабое структурирующее поведение может сочетаться как с низким, так и с высоким уровнем «чуткого отношения к людям». Другими словами, считалось, что интенсивность проявления одного из типов поведения не связана с интенсивностью проявления второго.

После многочисленных попыток определить, какое из поведений наиболее эффективно, ученые пришли к следующему выводу: в одной

ситуации от лидера требуется структурирующее поведение, в другой – внимание к последователям. Согласно некоторым результатам, равно высокий уровень проявления обоих типов поведения обеспечивает максимально эффективное лидерство. Главной же задачей исследователей оставалось выявить оптимальный баланс. Примером такой попытки является теория «путь – цель», о которой речь пойдет в главе 6.

Исследования Мичиганского университета

В то время как ученые из Университета Огайо разрабатывали свой опросник LBDQ, в Мичиганском университете всюду шли исследования, посвященные эффективности малых групп (Картрайт и Зандер, 1970; Кац и Кан, 1951; Лайкерт, 1961, 1967).

По итогам этих исследований ученые также выделили два типа лидерского подведения: ориентированное на сотрудников и на производство. Ориентация на сотрудников наблюдалась у тех лидеров, которые видят в своем подчиненном прежде всего человека, ценят его уникальность и внимательны к его потребностям (Бауэрс и Сишор, 1966). Ориентация на сотрудников во многом напоминает обнаруженный учеными из университета штата Огайо тип поведения «чуткое отношение к людям».

Ориентация на производство – это лидерское поведение, сосредоточенное на технических и производственных аспектах работы. С этой точки зрения сотрудники – это средство для выполнения необходимых задач (Bowers & Seashore, 1966). Ориентация на производство перекликается со структурообразующим поведением из исследований университета штата Огайо.

Изначально ученые из Мичиганского университета, в отличие от своих коллег из Огайо, полагали, что две обнаруженные ими ориентации поведения лидера обратно пропорциональны друг другу. Чем больше лидер ориентирован на производство, тем меньше он ориентирован на сотрудников, и наоборот. Но позже они пересмотрели свою точку зрения (Кан, 1956). Дополнительные исследования показали, что лидер может быть одновременно в равной степени ориентирован и на производство, и на сотрудников. В течение 1950-х и 1960-х годов ученые из университета штата Огайо и Мичиганского

университета провели множество исследований с целью определить максимально эффективное сочетание двух типов лидерского поведения, которое и удовлетворяло бы потребности последователей, и способствовало высокой эффективности группы. По сути, они искали универсальную модель лидерства, гарантирующую его эффективность в совершенно любой ситуации. Однако однозначных результатов полученный массив данных не дал (Юкл, 2003). Некоторые исследования указывали на то, что лидеру в любой ситуации необходимо быть в равной степени ориентированным и на задачу, и на взаимоотношения (Мисуми, 1985). Проведенные на эту тему исследования к существенным результатам не привели.

Лидерская решетка Блейка-Моутона

Наиболее известной моделью лидерского поведения является «Лидерская решетка Блейка-Моутона». Она была разработана в начале 1960-х. С тех пор авторы не раз дополняли и уточняли ее (Блейк и МакКанс, 1991; Блейк и Моутон, 1964, 1978, 1985), в том числе даже ее изначальное название Managerial Grid® (управленческая решетка) сменилось на Leadership Grid® (лидерская решетка). За время своего существования эта модель плотно вошла в программы обучения руководству и лидерству. Лидерская решетка Блейка-Моутона описывает управленческие стили, складывающиеся из различных сочетаний двух факторов: забота о производстве и забота о людях, с помощью которых лидер приводит организацию к поставленным целям. Эти факторы во многом совпадают с двумя типами поведения, о которых мы говорили выше. Забота о производстве включает в себя действия лидера, направленные на выполнение стоящих перед организацией задач. К ним, среди многих других, относятся: участие в создании правил и процедур, участие в разработке новых продуктов, решение текущих проблем, распределение рабочей нагрузки, повышение объемов продаж. Важно понимать, что забота о производстве не ограничивается непосредственно выпускаемым продуктом или предлагаемой услугой. Этот тип поведения также включает заботу о целях организации как таковых (Блейк и Моутон, 1964).

Забота о людях – это то, как лидер ведет себя по отношению к своим последователям: повышает их верность организации, заботится об их личных потребностях, обеспечивает хорошие условия труда, справедливую систему оплаты, а также устанавливает контакт и доверительные отношения (Блейк и Моутон, 1964).

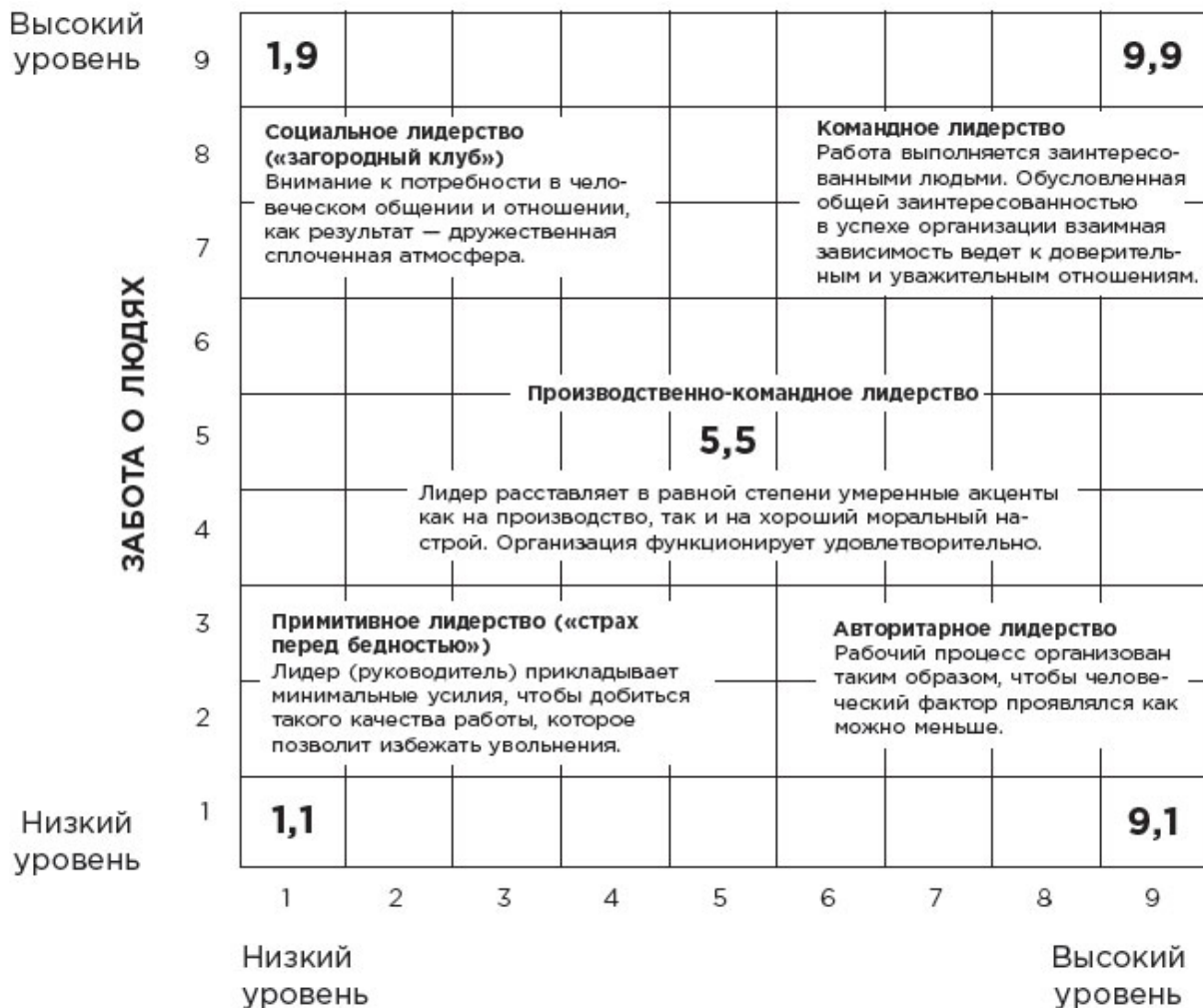
Лидерская решетка представляет из себя координатную сетку с двумя осями, где вертикальная ось отображает заботу о людях, а горизонтальная – заботу о производстве. Минимальное значение для обоих параметров – 1, максимальное – 9. Различные сочетания этих значений и формулируют пять основных стилей лидерства: авторитарное лидерство (9,1), социальное лидерство (1,9), примитивное лидерство (1,1), производственно-командное лидерство (5,5) и командное лидерство (9,9).

Авторитарное лидерство (9,1). Этого лидера волнует только результат. Подчиненные для него – не более чем рабочая сила. Во взаимодействие с ними он вступает лишь для раздачи указаний. Такой стиль лидерства ориентирован на результат, и люди в нем несут сугубо утилитарную функцию. Последователи зачастую воспринимают такого лидера как властного, требовательного и подавляющего.

Социальное лидерство («загородный клуб») (1,9). Этого лидера мало волнует процесс производства. Все его внимание направлено на установление теплых человеческих взаимоотношений в организации. Он уделяет особое внимание нуждам и потребностям своих последователей, заботится о поддержании благоприятной и дружественной атмосферы, избегает конфликтов, всегда готов прийти на помощь и оказать поддержку.

Примитивное лидерство («страх перед бедностью») (1,1). Такой лидер в равной степени мало заботится как о процессе производства, так и об атмосфере среди последователей. Он выполняет свои лидерские обязательства чисто формально, оставаясь при этом отстраненным и безучастным. Такой лидер мало взаимодействует с последователями. Это равнодушный и безынициативный лидер.

Рис. 4.1 Лидерская Решетка Блейка-Моутона



Источник: The Leadership Grid© figure, Paternalism figure, and Opportunism figure from *Leadership Dilemmas — Grid Solutions*, by Robert R. Blake and Anne Adams McCanse. (Formerly the Managerial Grid by Robert R. Blake and Jane S. Mouton.) Houston, TX: Gulf Publishing Company (Grid figure: p. 29, Paternalism figure: p. 30, Opportunism figure: p. 31). Copyright 1991 by Scientific Methods, Inc. Reproduced by permission of the owners.

Производственно-командное лидерство (5,5). Такой лидер умело сочетает заботу о людях с заботой о производстве. Не умаляя важности рабочего процесса, он учитывает потребности людей, которые его осуществляют. Лидер такого типа избегает конфликтов, в равной степени расставляя акценты как на производство, так и на хороший моральный настрой. Это толковый, ищущий золотой середины лидер, умеющий сглаживать разногласия и готовый отказаться от собственных убеждений ради успеха организации.

Командное лидерство (9,9). Такой лидер одинаково бережно относится как к людям, так и к возглавляемому им производству. В результате процветает атмосфера единства и командного духа, удовлетворяется базовая потребность последователей – чувствовать себя частью команды. Такой лидер вовлекает последователей в рабочий процесс, выявляет проблемы, грамотно расставляет и доносит до своих последователей приоритеты. Он решителен, последователен, открыт к новым точкам зрения. Главное – он получает удовольствие от своей работы.

Блейк и его коллеги выделяют еще два дополнительных стиля лидерства.

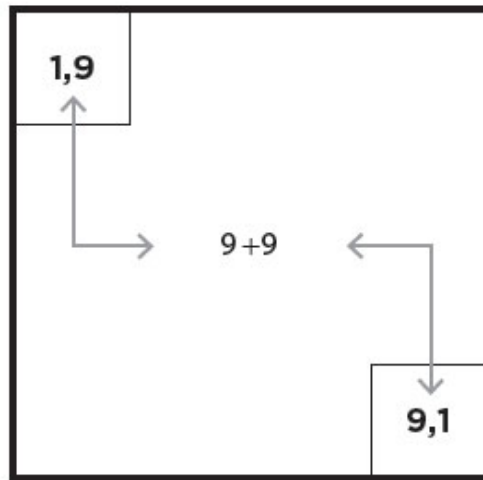
Патернализм/Матернализм

Такой лидер применяет в своей работе стили 1,9 и 9,1. Однако не смешивает их между собой (рис. 4.2). Этот лидер – своего рода «дружественный диктатор». Он проявляет участие к своим последователям, но делает это исключительно ради достижения целей организации. Такой лидер воспринимает своих последователей как бы отдельно от выполняемой ими задачи. Часто берет на себя отеческую/материнскую роль по отношению к своим последователям, свою организацию считает «семьей», единолично принимает ключевые решения, вознаграждает за преданность и наказывает за неповиновение.

Оппортунизм

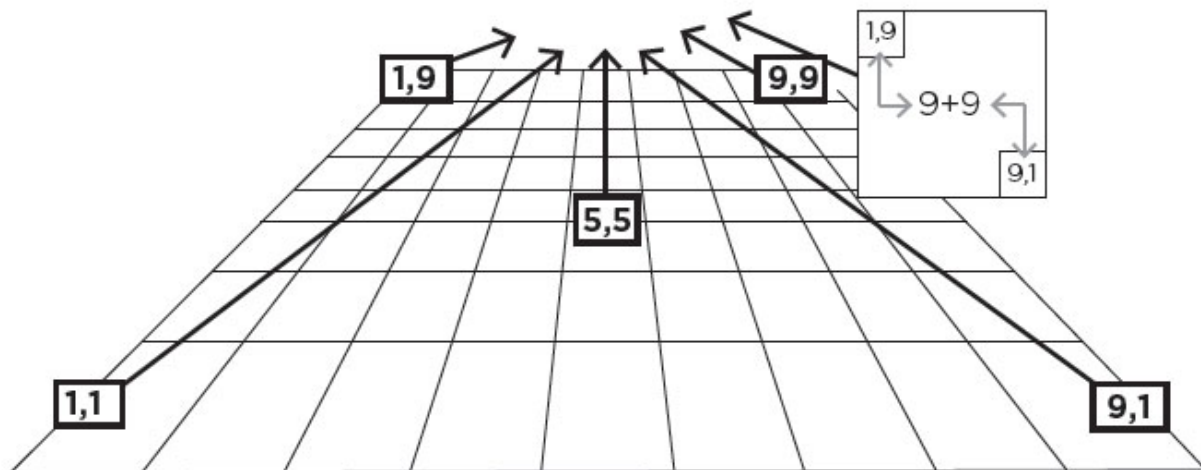
Этот лидер ради личного продвижения применяет все пять основных стилей лидерства (рис. 4.2).

Рис. 4.2 Патернализм/Матернализм



Источник: The Leadership Grid© figure, Paternalism figure, and Opportunism figure from Leadership Dilemmas — Grid Solutions, by Robert R. Blake and Anne Adams McCanse. (Formerly the Managerial Grid by Robert R. Blake and Jane S. Mouton.) Houston, TX: Gulf Publishing Company (Grid figure: p. 29, Paternalism figure: p. 30, Opportunism figure: p. 31). Copyright 1991 by Scientific Methods, Inc. Reproduced by permission of the owners.

Рис 4.3 Оппортунизм



Источник: The Leadership Grid© figure, Paternalism figure, and Opportunism figure from Leadership Dilemmas — Grid Solutions, by Robert R. Blake and Anne Adams McCanse. (Formerly the Managerial Grid by Robert R. Blake and Jane S. Mouton.) Houston, TX: Gulf Publishing Company (Grid figure: p. 29, Paternalism figure: p. 30, Opportunism figure: p. 31). Copyright 1991 by Scientific Methods, Inc. Reproduced by permission of the owners.

Лидер-оппортунист умеет подстраиваться под ситуацию, ставит собственные интересы превыше всего. Ради своей выгоды меняет свое поведение в зависимости от обстоятельств. Все его усилия направлены

на достижение личной выгоды. Одни скажут, что это безжалостный, хитрый и эгоистичный лидер. Другие назовут его стратегом и хамелеоном.

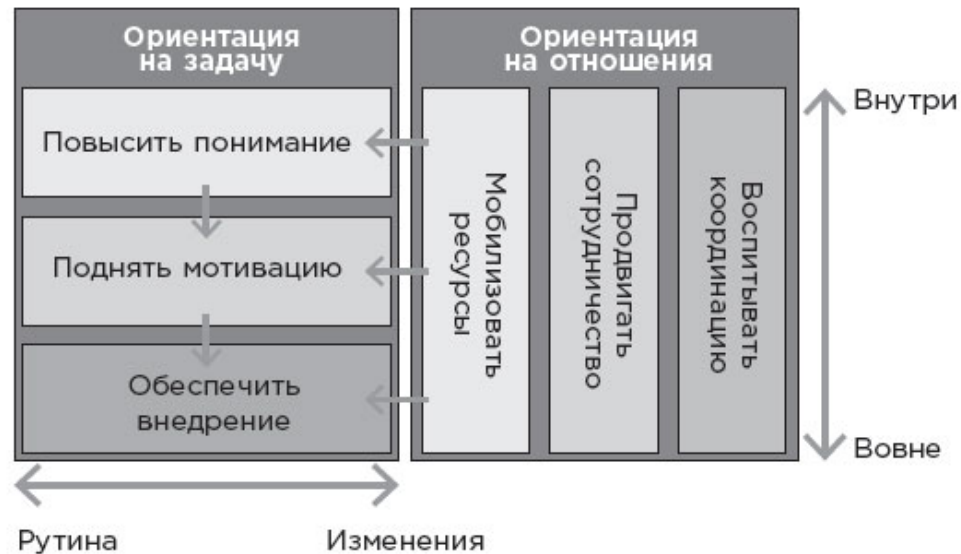
В результате своих исследований Блейк и Моутон (1985) пришли к следующему выводу: как правило, у каждого человека есть первый – основной, доминирующий стиль поведения и второй – резервный. К нему лидер обращается, когда привычный метод не приносит желаемых результатов.

Подводя итог, отметим, что «Лидерская Решетка» – это практическая модель лидерства, основанная на двух основных типах поведения: ориентированного на задачу или на межличностные отношения. Эта модель во многом опирается на результаты исследований университета штата Огайо и Мичиганского университета и широко применяется в стратегическом консалтинге.

Недавние исследования

Совсем недавно Берендт, Матц и Гериц (2017) разработали новую модель лидерского поведения, которая учитывает меняющиеся условия организационной среды. В основу «Комплексной модели лидерского поведения» (КМЛП) (IMoLB, The Integrated Model of Leadership Behavior; рис. 4.4) легла эвристическая классификация лидерского поведения Юкла (2012).

Рис. 4.4 Комплексная модель лидерского поведения



Источник: Behrendt, P., Matz, S., & Göritz, A. S. (2017). An integrative model of leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 28 (1), 229–244.

Согласно КМЛП, поведение, ориентированное на задачу, связано с внедрением изменений в организацию: формированием видения, развитием инноваций и поощрением обучения. А ориентация на отношения связана с воздействием, которое лидер оказывает на последователей для того, чтобы они выполняли свои внешние обязательства по выстраиванию рабочих взаимоотношений, отслеживанию внешних условий и мобилизации ресурсов для адекватного реагирования на них.

КМЛП находится на начальных этапах разработки и на момент публикации данного пособия нуждается в дополнительных исследованиях. Но уже сегодня можно утверждать, что она предлагает новый взгляд на лидерское поведение в современной организационной среде.

Как работает поведенческий подход?

Поведенческий подход, в отличие от других, описанных в этом пособии, не является законченной моделью с четкими инструкциями и предписаниями. Но он предлагает нам взглянуть на лидерство как на набор действий лидера: одни направлены на выполнение задач, другие – на укрепление человеческих взаимоотношений. Задача поведенческого подхода состоит в том, чтобы максимально полно описать различные составляющие лидерского поведения.

Поведенческий подход утверждает, что действия лидера по отношению к другим происходят на двух уровнях: на уровне решения задачи и на уровне взаимоотношений. На каком уровне действовать, следует выбирать в зависимости от ситуации. Например, одни последователи хотят, чтобы лидер давал четкие указания. Другие ждут от лидера заботы и поддержки. Бывает и так, что лидеру приходится сочетать оба подхода (Казимир и Нг, 2010).

Приведем наглядный пример. Представьте себе: университет, первый учебный день, две аудитории и два профессора с совершенно разными стилями преподавания. Профессор Смит заходит в аудиторию, представляется студентам, отмечает присутствующих, вкратце рассказывает содержание курса и правила сдачи работ, после чего объясняет суть первого домашнего задания и на этом заканчивает занятие. Профессор Джонс заходит в аудиторию, представляется и, раздав студентам методички с содержанием курса, предлагает каждому представиться и немного рассказать о себе, о своих увлечениях. Профессор Смит и профессор Джонс демонстрируют принципиально разное лидерское поведение. Профессор Смит скорее ориентирован на задачу, а профессор Джонс – на человеческие взаимоотношения. Поведенческий подход дает нам возможность описать стиль обоих профессоров и наглядно показать различия между ними. Обладая этими знаниями, в зависимости от реакции студентов каждый из них сможет соответствующим образом изменить свое поведение.

Словом, поведенческий подход является универсальным средством оценки лидерского поведения. А также напоминает лидеру, что его влияние на других складывается из двух параметров: его действий на пути к цели и отношений с людьми.

Преимущества

Поведенческий подход расширяет наше понимание лидерства. Это первый подход, который предложил перевести фокус внимания с личности лидера (глава 2) на его действия в разных ситуациях. В ранних исследованиях, проанализировав более 1800 аспектов лидерского поведения, ученые выделили два его типа: структурообразующее и «чуткое отношение к людям». Эти две ориентации – на цель и на заботу о других – лежат в основе человеческого поведения в любой группе, будь то племя, семья или же рабочий отдел.

На сегодняшний момент в рамках поведенческого подхода было проведено достаточное количество исследований, и их результаты позволяют нам с уверенностью говорить о его легитимности. Впервые принципы поведенческого подхода были сформулированы в университете штата Огайо и Мичиганском университете. Затем они были описаны в работах Блейка и Моутона (1964, 1978, 1985); Блейка и МакКанса (1991); Джаджа, Пикколо и Илиеса (2004); и Литрелла (2013). Джадж и его коллеги провели обширный анализ опросника LBDQ-XII, разработанного в университете штата Огайо, и пришли к выводу, что для успеха лидера он представляет весомую прогностическую ценность (Литрелл, 2013). Лидерская решетка, которая наглядно описывает основные стили лидерства, широко применяется в стратегическом консалтинге и пользуются популярностью у менеджеров.

Основная идея поведенческого подхода заключается в том, что стиль лидерства – это сочетание двух основных типов лидерского поведения. Значение этого открытия нельзя недооценивать. Эти два типа поведения являются основой лидерства как такового. Секрет эффективности лидера – их грамотное сочетание. Именно поэтому Блейк и Моутон считали командный (9,9) стиль лидерства универсальным, отказываясь при этом называть его «ситуационным» (см. следующую главу). Ученые утверждали, что равная забота о людях и производстве является прямым отражением организационной среды как таковой (Кай, Финк и Уокер, 2019).

Данный подход – эвристический. Он предлагает нам концепцию-подспорье в наших попытках постигнуть феномен лидерства. Проанализировав с помощью инструментов подхода свое поведение, лидер может понять, как его воспринимают другие и что можно изменить в своем поведении. Научиться новым поведенческим стратегиям куда проще, чем изменить врожденные личностные черты.

Слабые стороны

Поведенческий подход имеет ряд недостатков. Во-первых, существующие на данный момент исследования не предлагают нам причинно-следственных связей между поведением лидера и результатами его деятельности (Брайман, 1992; Юкл, 2003). Мы не знаем, как именно ориентация на задачу или на взаимоотношения в поведении лидера влияет на мотивацию, удовлетворенность и продуктивность последователей. Юкл провел обширное исследование на эту тему (2003) и получил, по его словам, «противоречивые и неубедительные результаты». Единственный неоспоримый вывод, к которому он пришел, заключался в том, что у последователей внимательного лидера наблюдается более высокий уровень удовлетворенности.

Во-вторых, в исследованиях поведенческого подхода опросники, как правило, заполняются последователями, а их восприятие может сильно отличаться от реального положения дел (Динх и др., 2014). Например, если лидер по-доброму относится к последователю, тот вполне может преувеличить общее влияние лидера на группу (Берендт и др., 2017). Другими словами, последователи могут завышать оценки своего лидера из простых человеческих симпатий.

В-третьих, несмотря на множественные попытки, поведенческий подход так и не сумел выявить универсальный стиль лидерства, который был бы эффективен в любой ситуации. Как личностный подход не предъявил миру универсального набора личностных качеств, так и поведенческий не выявил универсальной модели поведения.

Вероятно, дело в том, что немалую роль в эффективности лидера, помимо его поведения, играет контекст. Мартин, Роулинсон, Феллоуз и Лиу обнаружили в своем исследовании (2012), что эффективность того или иного поведения сильно зависит от условий, в которых лидеру приходится действовать. В зависимости от того, какие цели стоят перед разнофункциональной командой, от лидера может потребоваться проявить разные типы поведения. Лидер разнофункциональной команды должен грамотно сочетать ориентацию на задачу и на взаимоотношения (стр. 19).

Также на эффективность лидера влияют его личные черты, особенности его последователей и самой ситуации, но поведенческий подход эти факторы не учитывает. Так, например, лидеру гораздо проще добиться успеха с командой из высококвалифицированных и замотивированных последователей, для которых главное вознаграждение – возможность применять свои навыки на работе.

Еще одно слабое место поведенческого подхода заключается в предубеждении, что самый эффективный стиль лидерства – это высокая ориентация и на задачу, и на взаимоотношения одновременно. В литературе существует несколько свидетельств этому (например, Блейк и МакКанс, 1991; Мисуми, 1985), однако число их весьма ограничено (Юкл, 2003). Андерсен в своей статье о стилях лидерства (2009) и вовсе заявляет, что сегодня успех бизнеса возможен только при высочайшей ориентации на задачу. Каждая ситуация уникальна: иногда надо направить все силы на выполнение задачи, а иногда – проявить поддержку и понимание. Неоспоримых доказательств того, что оптимальным стилем лидерства является равно высокая ориентация и на задачу, и на взаимоотношения, пока нет.

И, наконец, последний минус поведенческого подхода заключается в том, что большая часть исследований проводилась на территории США и отражает нормы и ценности американской культуры. А недавние исследования, проведенные за пределами Штатов, показали, что предпочтения других культур в стилях лидерства отличаются от американских (Бегум и Муджтаба, 2016; Энгл, Элахи и Татоглу, 2013; Игуиси, 2014; Мартин и др., 2012). Например, в таких странах, как Турция, Китай и Индия, наиболее эффективным оказался патерналистский стиль поведения («дружественный диктатор») (Пеллегрини и Скандура, 2008).

Применение

Поведенческий подход к лидерству – это прекрасный помощник для менеджера на любом уровне управления во всех типах организаций. В любой момент времени управленец, с одной стороны, выполняет текущую задачу, а с другой – продолжает выстраивать отношения с группой. Анализируя свое поведение при помощи поведенческого подхода, лидер получает возможность узнать, как его воспринимают последователи и что ему стоит изменить в своем поведении. Поведенческий подход – это своего рода зеркало, заглянув в которое лидер может найти ответ на самый главный вопрос: «А хорошо ли я справляюсь?»

Многие программы обучения лидерству разработаны как раз на основе поведенческого подхода. Все они сходны по структуре и опираются на специальные опросники, с помощью которых менеджер определяет ориентированность своего поведения и корректирует его на основе полученных результатов.

Примером такого тренинга является семинар по «Лидерской решетке» Блейка и Моутона. Его цель – помочь лидеру повысить производительность, укрепить боевой дух в команде, вовлечь ее в рабочий процесс и заручиться ее доверием. Автором этого семинара является международная компания Grid International. Занятия в рамках программы проходят в небольших группах, где участники открыто общаются друг с другом, дают обратную связь, учатся анализировать свое поведение, выявлять неэффективные аспекты и корректировать их. В основе этого тренинга лежит поведенческий подход к лидерству.

Словом, поведенческий подход лежит в основе многих программ обучения лидерству и применим практически ко всему спектру лидерской деятельности.

Разбор кейсов

Ниже вашему вниманию представлены три примера (4.1, 4.2 и 4.3) лидерского поведения в разных ситуациях. В первом примере мы познакомимся с начальником малярного цеха в крупной больнице, во

втором – с директором по маркетингу и коммуникациям в вузе, а в третьем рассмотрим руководство в одной известной команде по чирлидингу. После каждого примера вас ждут вопросы для более глубокого анализа.

Пример 4.1 Инструктор по строевой подготовке

Марк – начальник малярного цеха в крупной больнице. У него в подчинении 20 человек, все они состоят в профсоюзе. До этого Марк работал на себя. Должность, на которую его взяли, учредили совсем недавно. Руководство больницы пришло к выводу, что малярные работы велись неэффективно и надо было что-то менять.

Первые четыре месяца Марк изучал затраты на малярно-покрасочные работы. В итоге он пришел к тому же выводу, что и руководство больницы: работы осуществляются неэффективно и обходятся больнице слишком дорого. Марк полностью реструктурировал отдел, разработал новую систему составления рабочего графика и сформулировал для своих сотрудников четкие требования к работе. Марк говорит, что поначалу вел себя как инструктор по строевой подготовке: к «солдатам» за советом не обращался. Ошибки в больнице недопустимы, поэтому главным для Марка было добиться от маляров безукоризненного исполнения работы.

Со временем Марк ослабил хватку и стал менее требовательным. Некоторые из своих обязанностей делегировал двум бригадирам, но контакта со своими малярами не терял. Он каждую неделю водил их в местный спорт-бар, угощал пивом и бургерами.

Марк очень гордится своим отделом. Всю жизнь он мечтал работать спортивным тренером и именно так воспринимает свою нынешнюю роль. Ему нравится работать с людьми; нравится, когда у них глаза блестят от осознания, что они качественно выполнили свою работу.

Сегодня малярный цех считается самым продуктивным в административно-хозяйственной части: заказчики оценивают его работу в 92 балла из 100, а это самый высокий показатель по больнице.

Вопросы:

1. Как бы вы описали поведение Марка с точки зрения поведенческого подхода?
2. Как оно менялось со временем?
3. На что, как вам кажется, Марк больше ориентирован: на задачу или на взаимоотношения?
4. Как бы вы определили стиль лидерства Марка по «Лидерской решетке» Блейка-Моутона?

Пример 4.2 Мы – семья

Бетси только что заступила на должность начальника отдела маркетинга и связей с общественностью в небольшом колледже. Бетси – настоящий профессионал своего дела. Руководство вуза утвердило ее кандидатуру без колебаний. Повезло Бетси и с начальницей. У них с Марианной, проректором по стратегическому развитию, очень много общего: и образование, и профессиональный путь.

На первой же встрече Марианна заявляет, что вузу необходима более агрессивная маркетинговая стратегия. Бетси полностью с этим согласна. Марианна говорит, что верит в командную работу, дает своим сотрудникам свободу и стремится быть для них не столько менеджером, сколько наставником.

Под началом Бетси находятся четыре человека: два копирайтера, недавние выпускницы Бриджит и Сюзанна, и два графических дизайнера – Кэрол и Франсин, обеим за пятьдесят. Бетси собирает своих подчиненных, чтобы вместе начать работать над маркетинговой стратегией. Бетси рассказывает, какие перед вузом стоят задачи, а затем передает слово подчиненным: как вузу с ними справиться? Что изменить? Бриджит и Сюзанна никаких соображений на этот счет не высказывают. Более того, в какой-то момент Бриджит многозначительно спрашивает: «А зачем вообще что-то менять?»

Бетси и Марианна встречаются каждую неделю. На очередной такой встрече Бетси рассказывает начальнице, что столкнулась с сопротивлением со стороны своей команды. Марианна понимающе кивает. Оказывается, кто-то из команды Бетси еще в понедельник за обедом успел поделиться с ней своими опасениями.

Заметив удивленное выражение на лице Бетси, Марианна поясняет с улыбкой: «Мы здесь как одна семья, у нас близкие отношения и вне работы. И с Сюзанной, и с Бриджит мы каждую неделю обедаем, ходим в кино. Но ты не волнуйся, они просто делятся со мной, а я слушаю и говорю, чтобы со всеми вопросами шли к тебе. Они прекрасно знают, что ты – их начальница».

Только вот к Бетси никто с вопросами не приходит. Более того, вскоре Бриджит начинает заявляться на работу не к 8 утра, а к 10, пропускает планерки. Когда Бетси заводит об этом разговор, Бриджит отвечает: «Марианна не против. Она знает, что я в это время спортом занимаюсь, а это важно для моего здоровья».

Бетси планирует внести некоторые изменения в формат университетской интернет-рассылки, которой занимается Сюзанна. Когда Бетси поднимает этот вопрос на собрании, Сюзанна обижается и заявляет, что Бетси не ценит, не уважает ее труд. В этот же день Бетси видит, как Сюзанна с Марианной вместе идут на обед. Еще через пару часов Марианна заходит в кабинет к Бетси и говорит: «Не трогай пока рассылку. Понимаешь, Сюзанна жутко не уверенный в себе человек и воспринимает твои предложения как нападение, ей кажется, что ты критикуешь и унижаешь ее».

Отношения с двумя другими сотрудницами – Кэрол и Франсин – у Бетси складываются лучше. В отличие от копирайтеров, они совсем не близки с Марианной и с энтузиазмом поддерживают предложенный Бетси план действий.

Проходят недели, «наставнические встречи» Марианны с Бриджит и Сюзанной все учащаются: теперь они обедают как минимум два раза в неделю. Как-то раз, наблюдая, как все трое вместе отправляются на обед, Франсин спрашивает Бетси, не беспокоит ли ее это. Бетси спокойно отвечает: «Так Марианна видит свое наставничество».

Франсин закатывает глаза. «Да какое наставничество? – фыркает она. – Ей просто скучно одной обедать».

Так проходят четыре месяца, и вот Бетси идет к Марианне. Бетси рассказывает начальнице, как тесные отношения Марианны с копирайтерами Бриджит и Сюзанной мешают внедрять какие-либо изменения в маркетинговые стратегии вуза. «Пожалуйста, перестань», – просит Бетси. В ответ снова та же понимающая улыбка.

– Сюзанна и Бриджит очень способные девочки. Я помогаю им раскрыться, – объясняет Марианна. – Они еще такие неопытные. Мне важно сохранять с ними близкие отношения, чтобы направлять и поддерживать их.

– Но у нас в команде из-за этого проблемы, – убеждает Бетси. – Как я могу ими руководить, если всякий раз, когда они со мной не согласны, они идут к тебе, в обход меня? У нас работа стоит. Мы с тобой должны быть заодно.

Марианна качает головой.

– Проблема в том, что у нас с тобой очень разные стили лидерства. Я вдохновляю людей, а ты командуешь.

Вопросы:

1. Стили лидерства у Марианны и Бетси действительно разные. Как бы вы их описали? Какой стиль у Бетси? Какой у Марианны?

2. Как Бетси может улучшить сложившуюся ситуацию с Бриджит и Сюзанной? Нужно ли ей для этого что-то изменить в своем поведении? А Марианне?

3. Что поможет Марианне и Бетси сработаться?

Пример 4.3 Тренер по чирлидингу Моника Алдама

В январе 2020 года на «Нетфликс» вышел документальный сериал Cheer о студенческой чирлидинговой команде. Так мир познакомился с Моникой Алдамой, ее двадцатипятилетним тренером.

Шесть серий, по часу каждая, мы наблюдаем за тем, как чирлидинговая команда небольшого государственного колледжа готовится к главному чемпионату сезона. В 2019 году им предстояло бороться за свой 14-й титул за последние девятнадцать лет.

Вообще, чирлидинг – это чрезвычайно сложный и опасный вид спорта. Опаснее, согласно статистике за 2020 год, только американский футбол. Подъемы, кувырки, пирамиды, подбрасывания (когда «летуна» подкидывают высоко в воздух, где он делает кувырки и сальто, после чего приземляется в руки своей команды) – мы видим эти падения в сериале. Сотрясение мозга, переломы ребер, травмы лодыжек и

опухшие конечности – в чирлидинге это норма. И это только на тренировках.

Все сорок спортсменов мечтают лишь об одном: попасть в число двадцати избранных, кому тренер доверит выступать на соревнованиях. Тренеру же предстоит придумать захватывающую программу длиной в две минуты и пятнадцать секунд, которая принесет команде очередной триумф.

Алдама записывает все тренировки команды, а потом много раз пересматривает, разбирает выступление каждого спортсмена, эффективность каждого трюка. С ней работают два помощника – Энди Косферент и Капена Кеа. Алдама ценит их мнение и часто обращается за советом. Как улучшить программу? На кого из спортсменов поднажать? Кого выкинуть из команды?

Алдама – требовательный лидер. Для нее главное качество в человеке – это ответственность. Она требует от своих спортсменов достойного поведения, хорошей учебы, а также полной отдачи на тренировках. Если кто не дотягивает – без последствий не обходится. Кто-то пропускает учебные занятия – дополнительные часы тренировок для всей команды. Поскольку команда студенческая, многие спортсмены не только тренируются вместе, но и делят комнаты в общежитии. Так, если ты проснулся и готов идти на пары, а твой сосед продолжает спать, то тебе ничего не остается, кроме как растолкать его и потащить с собой. «Они теперь следят друг за другом, если кто-то опаздывает на лекцию, начинают звонить, слать смс-ки» (Закин и Вайсберг, 2020).

«Личная ответственность важнее всего. Если взял на себя какое-то обязательство, будь добр выполнять. Лекция, тренировка, смена на работе – что бы то ни было – обещал – значит делай», – говорит Алдама (Закин & Вайсберг, 2020). И она не отступает от этого принципа.

Даже когда один из ее спортсменов, Т. Т. Баркер, приходит на тренировку с травмированной спиной. Он повредил ее на выступлении с другой чирлидинговой командой, хотя Алдама отговаривала его участвовать. Несмотря на травму, она не дает ему спуска на тренировке, и, всякий раз подкидывая «летуна» в воздух, Баркер морщится и кряхтит от боли. В какой-то момент он не выдерживает и в слезах падает на мат.

Алдама – дипломированный финансист со степенью МВА. Сначала она подошла к тренерству с точки зрения бизнеса. «Я спросила себя: какая у нас конечная цель? Победа? От этого я и оттолкнулась – начала работать, постоянно задаваясь вопросом: что нужно делать для того, чтобы победить? Очень простой подход. Вот рейтинги команд, вот сколько очков нам надо получить. Как этого добиться?»

«Довольно быстро я осознала, что работа тренера – это не только про баллы и рейтинги. Одни переругались, вторая рассталась с парнем, третья – еще что-то. Значит, одним тренером быть недостаточно, нужно быть еще и психологом. Советчиком, доверенным лицом, матерью» (Закин и Вайсберг, 2020).

Жизнь у многих членов команды непростая, полная трудностей и лишений. Например, Морган Симианер выросла без родителей, воспитывал ее старший брат, с которым они жили в трейлере. Морган хочет блестяще выступить и порадовать своего тренера.

«Не всем повезло с семьей... У меня не было мамы, и ею для меня стала Моника. Мне не с кем было пойти выбрать платье на выпускной, не с кем поговорить о парнях. Думаю, из-за этого я еще больше ценю Моника и наши отношения. Она относится ко мне, как будто я ее ребенок, – рассказывает Морган. – Я ее боготворю, она так много мне дала, так многое изменила в моей жизни и помогла мне стать лучше» (Беннет, 2020).

Эту преданность мы наблюдаем в пятой серии, когда в перерыве между тренировками Морган едет в больницу из-за мучительной боли в ребрах. Оказывается, у нее, как и у многих других «летунов», хронические повреждения ребер – результат многократных падений с высоты рук стоящих на земле «баз».

Врач выписывает ей миорелаксант^[21], но Морган отказывается его принимать – иначе придется пропустить дневную тренировку. Врач предупреждает ее, что дополнительный стресс для ребер может привести к повреждению внутренних органов или даже убить ее. Но Морган все равно возвращается в зал. «Если Моника сказала выкладываться на полную, я выложусь на полную», – говорит она (Уайтли, 2020).

Колледж Наварро находится в Корсикане – небольшом, крайне консервативном городке в штате Техас. А некоторые спортсмены в

команде – гомосексуалы. Алдама, сама преданная христианка, делает все возможное, чтобы защитить «ее мальчиков».

«Больно видеть, каким холодным и бессердечным бывает мир. Я вообще далека от политики, взгляды у меня ровно посередине: в чем-то я консерватор, в чем-то либерал. Но главное, я считаю, нельзя быть узколобым, надо всегда оставаться открытым к другим людям и их опыту», – говорит она (Силман, 2020).

Но поддержка – это лишь часть ее работы. Предстоят Алдаме и сложные решения: кто едет на соревнования? Кто из отобранных не дотягивает? Кого заменить? Да и за нарушение правил она готова выгнать даже самых сильных спортсменов.

«Я изо всех сил стараюсь не смешивать наши личные отношения и мои тренерские обязанности. Я всегда подолгу себя уговариваю пойти и сказать кому-то из ребят, что он не поедет на соревнования. Я же знаю, что разобью сердце этому дорогому, горячо любимому мною человеку. И знаю, как много он сделал, как много всего превозмог. Но, с другой стороны, что делать, если он реально не дотягивает? У меня сердце разрывается. Так и приходится настраиваться: “Давай, Моника, ты сможешь. Не смешивай одно с другим, просто не смешивай”. Так и поступаю. Я всегда стараюсь донести до ребенка, что он все равно прекрасен, что с ним абсолютно все в порядке, просто его время еще не пришло» (Закин и Вайсберг, 2020).

В итоге Алдама не взяла на соревнования одного из мальчиков, но почему – не объяснила. Товарищи по команде принялись подначивать его узнать причину, но парень сопротивлялся. Он считал, что неуважительно задавать такие вопросы тренеру, и все же потом передумал и спросил. Алдама ответила: «Тебя не видно на мате». «Я всегда честна с ними, говорю как есть: мне кажется, тебе не так это нужно, как другим. Тебя это не зажигает. Мне надо, чтобы ты весь горел, когда придет время выступления. Если я не скажу им правду, где им узнать?» (Закин и Вайсберг, 2020)

В результате этот паренек взял себя в руки, начал прилагать вдвое больше усилий, стал выкладываться на тренировках и в итоге добился успеха.

Алдама даже в патовой ситуации производит впечатление терпеливого и уравновешенного человека. Команда готовится к финальному выступлению, и в этот момент один из спортсменов, Остин

Бейлс, получает травму. Выступать он не сможет. Надо срочно искать замену и за считанные минуты разучивать с новичком партию Бейлса.

«Считаю, что неплохо справилась. Остин травмировался, и я просто начала искать выход. На самом деле я была в шоке, я была не в состоянии осознать весь ужас произошедшего. У меня была только одна мысль: времени мало, а проблему надо решать, – рассказывает Алдама. – Команде я своего состояния показать не могла. Самое главное в чирлидинге – это настрой. Если они увидят мой страх, мою растерянность – все, наша работа насмарку» (Силман, 2020).

«Я люблю соревноваться, обожаю выигрывать, но мне важно при этом и подать хороший пример. Я держу для себя очень высокую планку», – добавляет Алдама (Черч, 2020).

Вопросы:

1. Как бы вы описали лидерское поведение Алдамы с точки зрения ориентации на результат или на отношения? Чему она отдает предпочтение?

2. Куда бы вы поместили Алдаму в сетке Блейка-Моутона? Поясните свой ответ.

3. Как бы вы охарактеризовали лидерское поведение Алдамы с точки зрения патернализма/матернализма?

4. Как вы думаете, является ли стиль Алдамы оппортунистским? Поясните свой ответ.

Инструмент лидерства

Инструментов для оценки лидерского поведения существует множество. Ими пользуются как теоретики, так и практики. Наиболее популярные из них – это опросник LBDQ (Стогдилл, 1963) и «Лидерская решетка» (Блейк & МакКанс, 1991), с помощью которых можно определить степень ориентированности лидера на задачу и на взаимоотношения. Опросник LBDQ был разработан как исследовательский инструмент и вошел в обиход в 1960-х годах. «Лидерская решетка» с самого начала создавалась как инструмент обучения лидерству и активно применяется в этой роли и сегодня.

В этом разделе вашему вниманию предлагается специальный опросник из 20 вопросов, с помощью которого сможете оценить вашу лидерскую ориентированность – на задачу или на межличностные отношения.

Опросник по лидерскому поведению

Задача: определить, на что вы больше ориентированы как лидер – на задачу или на межличностные отношения.

Инструкция: внимательно прочтите каждый пункт. Насколько это описание соответствует вашему представлению о себе? Укажите свой ответ, выбрав один из пяти вариантов в правой колонке.

Ключ: 1 – Категорически не согласен; 2 – Не согласен; 3 – Нейтрально; 4 – Согласен; 5 – Полностью согласен.

1. Раздает членам группы задания. Дает четкие указания.

1 2 3 4 5

2. Дружит с членами группы.

1 2 3 4 5

3. Задает планку качества.

1 2 3 4 5

4. Помогает членам группы чувствовать себя комфортно.

1 2 3 4 5

5. Вносит предложения по решению проблем.

1 2 3 4 5

6. Восприимчив к идеям членов команды.

1 2 3 4 5

7. Доходчиво разъясняет свои мысли.

1 2 3 4 5

8. Справедлив.

1 2 3 4 5

9. Вырабатывает план действий для всей группы.

1 2 3 4 5

10. Последователен.

1 2 3 4 5

11. Определяет обязанности членов группы.

1 2 3 4 5

12. Активно общается с участниками группы.

1 2 3 4 5

13. Разъясняет членам группы свою роль в ней.

1 2 3 4 5

14. Заботится о благополучии других.

1 2 3 4 5

15. Объясняет, как должна быть сделана работа.

1 2 3 4 5

16. Демонстрирует гибкость в принятии решений.

1 2 3 4 5

17. Объясняет, какие на группу возложены ожидания.

1 2 3 4 5

18. Делится с членами группы своими эмоциями и мыслями.

1 2 3 4 5

19. Подстегивает членов группы качественно выполнять свою работу.

1 2 3 4 5

20. Поддерживает теплые взаимоотношения в группе.

1 2 3 4 5

Подсчет баллов:

Этот опросник оценивает степень ориентации на два основных типа лидерского поведения: нацеленного на решение задачи и на взаимоотношения. Балл по ориентированности на задачу – это сумма баллов в нечетных пунктах, а на отношения – сумма баллов в четных пунктах.

Общий балл: Задача Взаимоотношения

Интерпретация результатов

Для каждой категории:

40–50 – Высокий диапазон

30–39 – Умеренный диапазон

10–29 – Низкий диапазон

Полученные вами баллы по ориентированности на задачу отражают вашу склонность помогать другим, четко определять их роль в организации и объяснять, что от них требуется. Насколько для вас, как для лидера, важно, чтобы задача была грамотно выполнена. А ваши баллы за ориентированность на отношения говорят о том, насколько для вас важно, чтобы члены вашей команды чувствовали себя комфортно в группе, и о том, как много усилий вы готовы для этого приложить. Другими словами, это показатель того, насколько вы ориентированы на людей.

Какие у вас получились результаты? На что вы скорее сделаете упор? Имеет ли смысл в чем-то изменить свое поведение и сместить акцент? Если вы хотите получить более полное представление о вашем стиле лидерства, дайте заполнить эту анкету о вас четверем-пяти коллегам или сокурсникам. Так вы узнаете, каким лидером они вас видят. Очень ценным может оказаться сравнить их оценки с вашими собственными.

Основные тезисы

Поведенческий подход принципиально отличается и от личностного, и от компетентностного подхода. В центре поведенческого подхода – то, что лидер делает, а не кем он при этом является. Главная идея заключается в том, что лидерское поведение ориентировано либо на решение задач, либо на установление здоровых взаимоотношений. Сочетание этих типов поведения является центральным предметом изучения поведенческого подхода.

У истоков поведенческого подхода стоят три серии исследований: университета штата Огайо, Мичиганского университета и работы Блейка-Моутона по «Управленческой решетке» (теперь: «Лидерская решетка»).

Ученые из университета штата Огайо разработали специальный опросник для оценки лидерского поведения, который называли «Описание лидерского поведения» (LBDQ). С его помощью исследователи выделили два основных типа поведения лидера: структурообразующее и «чуткое отношение к людям». Аналогичные результаты получили и исследователи из Мичиганского университета, только термины они предложили свои: ориентация на производство и ориентация на сотрудников. За этими результатами последовали многочисленные попытки выявить идеальное сочетание обоих типов поведения, универсальный рецепт эффективного лидерства. Однако успехом они не увенчались.

Блейк и Моутон разработали практическую модель лидерства для обучения менеджеров, которая представляет из себя координатную сетку с двумя осями, где вертикальная ось отображает заботу о людях, а горизонтальная – заботу о производстве. Их различные сочетания образуют пять основных стилей лидерства: авторитетное лидерство (9,1), социальное лидерство («загородный клуб») (1,9), примитивное лидерство («страх перед бедностью») (1,1), производственно-командное лидерство (5,5) и командное лидерство (9,9).

У поведенческого подхода есть как сильные, так и слабые стороны. К безусловным плюсам можно отнести тот факт, что благодаря поведенческому подходу мы стали изучать поведение лидера, а не только его личностные качества. Во-вторых, мы знаем, что этот подход

проверен и не раз подтвержден научными результатами. В-третьих, он определил две основные направленности лидерских действий: на задачу и на взаимоотношения. В-четвертых, это прекрасный инструмент самоанализа, с помощью которого мы можем оценить собственное лидерское поведение.

С другой стороны, ученые не объясняют, как именно поведение лидера сказывается на мотивации, удовлетворенности и продуктивности последователей. И универсального поведения, которое в любой ситуации гарантировало бы эффективность, данный подход тоже не смог предложить. С одной стороны, поведенческий подход подразумевает, что наиболее эффективный стиль лидерства – это равно высокая ориентация на задачу и на отношения, но научного подтверждения у этого предположения нет. Ну и, наконец, этот подход развивался на территории США и потому менее актуален в других культурах. В целом, поведенческий подход не является абсолютно разработанной теорией и не предлагает четкого руководства по эффективному лидерскому поведению. Зато он помогает нам лучше понять природу лидерства и оценить его эффективность. А также служит напоминанием лидерам о том, что их влияние на других складывается из двух параметров: из их действий на пути к цели и тех отношений, которые они формируют с людьми.

5. Ситуационный подход

Описание

Ситуационный подход является одним из наиболее признанных в теории лидерства. Разработали его Херси и Бланшар (1969), опираясь на теорию трехмерной классификации Реддина (1967). За всю историю своего существования ситуационный подход не раз дополнялся и пересматривался (Бланшар, 1985; Бланшар, Зигарми и Нельсон, 1993; Бланшар, Зигарми и Зигарми, 2013; Херси & Бланшар, 1977, 1988). Сегодня он активно применяется в обучении лидерству.

Как следует из названия, ситуационный подход рассматривает лидерство в контексте определенной ситуации. Различные ситуации требуют разного стиля лидерства, следовательно, лидеру необходимо адаптироваться в зависимости от обстоятельств.

На основе ситуационного подхода Бланшаром и его коллегами (1993; 2013) была разработана модель, получившая название SLII® (рис. 5.1). Она дополняет и уточняет исходную модель, разработанную Херси и Бланшаром (1969). Именно на модель SLII® мы и будем опираться в этой главе.

Согласно модели Бланшара, лидерство выражается в двух аспектах. С одной стороны, лидер командует последователями, а с другой – поддерживает их. Ключом к эффективному лидерству является грамотное сочетание этих проявлений в каждой конкретной ситуации. Для того чтобы выбрать подходящую линию поведения, лидеру в первую очередь необходимо определить компетентность своих последователей и степень их желания достичь поставленной цели. Поскольку эти факторы не являются постоянными, SLII® предлагает лидеру выбирать аспект лидерства в зависимости от нужд последователей.

Согласно модели SLII®, лидер обязан подстраиваться под компетентность и мотивацию своих последователей. Эффективный лидер понимает их потребности и адаптирует свое поведение соответствующим образом.

Эта динамика показана в модели SLII®, в основе которой лежат два компонента: стиль лидерства и «зрелость» последователей.

Стиль лидерства

Стиль лидерства – это модель поведения человека, который пытается воздействовать на других. Входят в нее два типа поведения: руководство (директивное поведение) и поддержка (поддерживающее поведение). Руководство ориентировано на выполнение конкретных задач – раздать указания, распределить обязанности, поставить цели и показать способы достижения, задать критерии оценки качества работы, установить сроки. Руководство – это зачастую одностороннее общение с целью объяснить команде: что надо сделать, как это сделать и кто за что отвечает. Поддержка направлена на создание комфортной атмосферы для последователей. Данное поведение предполагает двустороннее общение и внимательность к личным и эмоциональным нуждам других. К поддерживающему поведению относятся: спросить мнение, посоветоваться, похвалить, рассказать о себе, выслушать другого. Поддержка в основном необходима в вопросах, связанных с рабочим процессом.

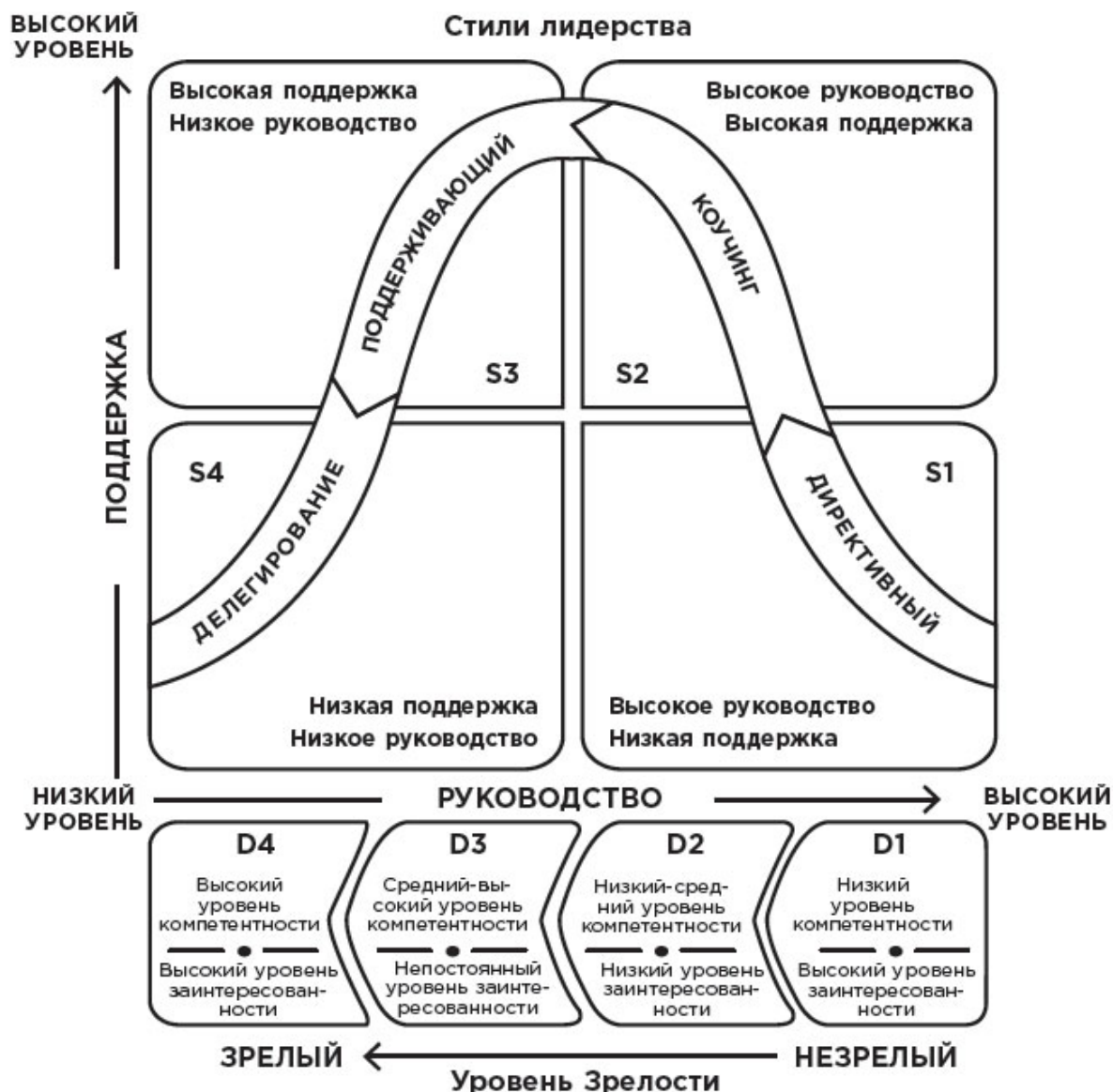
Ситуационный подход выделяет четыре стиля лидерства с различными комбинациями руководящего и поддерживающего поведения (рис. 5.1). Первый стиль (S1) – директивный – высокая ориентация на руководство и низкая на поддержку. В таком случае лидер сконцентрирован на достижении цели, мало внимания уделяет нуждам своих последователей. Он дает им указания и пристально контролирует их работу.

Второй стиль (S2) – это высокая ориентация и на руководство, и на поддержку. Такой стиль лидерства еще называют коучингом или наставничеством. Лидер общается с последователями как для эффективного достижения намеченной цели, так и удовлетворения социально-эмоциональных потребностей. Лидер находится в плотном контакте с последователями, интересуется их мнением и всячески приободряет. При этом стиль S2 является продолжением первого стиля: окончательное решение о том, что и как должна делать команда, остается за лидером.

Третий стиль (S3) – это поддерживающий подход – высокая ориентация на поддержку и низкая на руководство. Цель для лидера не главное, его усилия направлены на раскрытие навыков своих последователей, которые необходимы для достижения цели. Лидер слушает своих последователей, хвалит, спрашивает их мнения и просит обратную связь, доверяет им повседневные решения, но при этом

всегда готов подключиться и помочь. Лидер S3 не скуп на похвалу и является источником социальной поддержки.

Рис. 5.1 SLII® Модель (Херси-Бланшара)



Источник: From Leadership and the One Minute Manager: Increasing Effectiveness Through Situational Leadership® II, by K. Blanchard, P. Zigarmi, and D. Zigarmi, 2013, New York, NY: William Morrow. Used with permission. This model cannot be used without the expressed, written consent of The Ken Blanchard Companies. To learn more, visit www.kenblanchard.com

Наконец, четвертый стиль (S4) называется делегированием – лидер дает последователям низкую степень руководства и низкую степень

поддержки. В результате этого у последователей повышается уверенность в себе и мотивация к достижению цели. Такой лидер мало участвует в планировании, не особо контролирует процесс и не разъясняет последователям цели. Последователи сами составляют план действий, и ответственность за его выполнение тоже ложится на них. Такой лидер передает контроль последователям и не формирует с ними социальных связей.

Модель SLII® (рис. 5.1) наглядно показывает, как в каждом из четырех стилей сочетается поддерживающие и директивное поведение. Высокую степень руководства мы видим в квадрантах S1 и S2, а низкую – в S3 и S4, высокую степень поддержки – в квадрантах S2 и S3 и низкую – в S1 и S4.

Уровень «зрелости» последователей

Вторая важная часть модели SLII® отображает уровень «зрелости» последователей: уровень их компетентности и заинтересованности в достижении результата (Бланшар и др., 2013). Уровень «зрелости» показывает, насколько человек обладает навыками, необходимыми для достижения цели, и насколько заинтересован в этом (Бланшар и др., 1993). В более ранних версиях модели этот показатель назывался «готовностью» последователей (Басс, 2008; Херси и Бланшар, 1969a, 1969b, 1977, 1996).

Высоким уровень зрелости можно считать, когда последователи уверенно выполняют свою работу, знают, как добиться поставленной цели, и заинтересованы в ее достижении. На среднем уровне у последователей может не доставать навыков для достижения поставленной цели, но должны быть мотивация и уверенность в собственных силах.

Уровни зрелости последователей изображены в нижней части таблицы на рисунке 5.1. Зрелость последователей обусловлена двумя факторами: их компетентностью в контексте конкретной задачи и заинтересованностью справиться с ней. При этом заинтересованность складывается из мотивации и уверенности, а компетентность – из необходимых навыков и знаний. Уровень зрелости всегда рассматривается в контексте конкретной задачи и не является фиксированной характеристикой последователей.

Последователей в рамках каждой конкретной задачи можно разделить на четыре категории по уровню зрелости – от незрелого к зрелому: D1, D2, D3 и D4. Так, последователи типа D1 обладают низким уровнем компетентности, но высокой заинтересованностью. Это новички, которые еще не представляют себе, как выполнить поставленную перед ними задачу, но глаза у них при этом горят. Последователи типа D2 уже обладают определенными навыками и знаниями, но растеряли свою первоначальную страсть. Тип D3 – это последователи со средним или высоким уровнем компетентности и переменчивым уровнем заинтересованности. Они обладают нужными навыками, но не уверены, что смогут самостоятельно справиться с поставленной задачей. Наконец, последователи типа D4 представляют собой высочайший уровень зрелости, обладая высокой степенью как компетентности, так и заинтересованности в работе. У них достаточно знаний и понимания задачи, а также уверенности и мотивации для ее выполнения.

Как работает модель SLII®?

В основе SLII® лежит следующая идея: зрелость последователей, отражающая степень их компетентности и заинтересованности, является непостоянной величиной. Эффективность лидерства зависит от того, насколько точно лидер сумеет определить уровень зрелости своих последователей и насколько грамотно сумеет подстроиться под него.

Для этого лидеру необходимо понять следующее: какая перед последователями стоит цель? Насколько она сложна? Достаточно ли последователи квалифицированы для ее достижения? Заинтересованы ли в успешном завершении дела? По этим параметрам новички, воодушевленные, но еще не вошедшие в курс дела, относятся к типу D1. Опытные и заинтересованные в успехе организации последователи – к D4.

Как только лидер определил уровень зрелости своих последователей, перед ним встает следующая задача – адаптировать под него свое поведение согласно модели SLII®. Между уровнями развития последователей (D1, D2 и т. д.) и стилями лидерства (S1, S2 и т. д.) существует прямая связь. Например, с последователями типа D1 лидеру необходимо проявлять высокую степень руководства и низкую степень поддержки (S1 или директивный стиль). С более продвинутыми последователями (уровень D2) уместен коучинг (S2), которому свойственны высокая степень руководства и высокая степень поддержки. Каждому из уровней зрелости последователей соответствует определенный стиль лидерства.

Рассмотрим пример. Вот уже более тридцати лет Рене Мартинес занимается реставрацией старых домов, владеет своим бизнесом. За годы практики он изучил свое дело вдоль и поперек: знает и понимает старинные техники строительства, материалы и методы покраски. Он знает, как восстанавливать стенные покрытия, столярные изделия и даже оконные рамы. У Рене в штате три сотрудника. Эшли работает с Рене дольше всех: он сам всему ее обучал. Леви работает у Рене два года, а Антон – новичок в этом деле.

Учитывая опыт и навыки Эшли, Рене отнес бы ее в категорию D3 – компетентный специалист, время от времени нуждающийся в

поддержке и совете. Она чувствует себя комфортно, занимаясь малярными работами, может руководить процессом. Но за плотницкие работы она берется неохотно. Таким образом, в зависимости от конкретной задачи, Рене применяет либо стиль S3 (поддерживающий), либо S4 (делегирование).

Леви – опытный маляр. В покраске стен и прочих поверхностей поддержка и руководство Рене ему почти не требуются. Однако в реставрационных работах ему еще многому предстоит научиться, тут он пока находится на уровне зрелости D1 или D2. Леви быстро учится, схватывает все на лету, поэтому с ним Рене в основном использует стиль S2 (коучинг). Лишь изредка, если задача Леви предстоит действительно непростая, Рене прибегает к директивному стилю S1.

Антон – новичок в этой сфере. Он еще только учится и находится на уровне зрелости D1. Недостаток опыта он компенсирует своим рвением. Правда, Антон часто пренебрегает инструкциями Рене. Интересно, что по отношению к Антону не только сам Рене, но и Эшли применяют стиль S1 (директивный). Леви, сам еще во многом новичок, – стиль S3 (поддерживающий). Как только он замечает со стороны Антона замешательство, тут же спешит на помощь.

Этот пример показывает, насколько непостоянной величиной является уровень зрелости последователей и как важно лидеру отслеживать эти изменения и подстраиваться под них. Переход последователей с одного уровня зрелости на другой может осуществляться быстро, а может медленно, если речь идет о более сложных задачах. Всегда применять один и тот же стиль поведения нельзя. Лидер должен адаптироваться под конкретную задачу и уровень зрелости своих последователей. В отличие от личностного подхода, согласно которому лидер постоянно демонстрирует определенный фиксированный набор своих личностных качеств, SLII® требует от лидера динамичности и гибкости. В современном обществе, в условиях глобализации и технического прогресса гибкость – умение адаптироваться к меняющимся условиям – становится неотъемлемым атрибутом лидерства. В 2007 Арвидссон, Йоханссон, Эк и Аксельссон провели исследование ситуативного подхода, в котором приняли участие сотрудники службы управления воздушным движением. Цель исследования: оценить эффективность лидеров в разных рабочих и культурных контекстах. Ученые обнаружили, что стиль поведения

необходимо адаптировать под каждую групповую и индивидуальную ситуацию. При этом наиболее часто используемым стилем лидерства оказался поддерживающий (S3, высокая степень поддержки, низкая степень руководства). Наиболее редко используемым – директивный (S1, высокая степень руководства, низкая степень поддержки). В другом исследовании Ларссон и Винберг (2010) пришли к выводу, что эффективный лидер в первую очередь выстраивает с последователями качественные отношения и уже на этой базе внедряет структуру и изменения.

Преимущества

С практической точки зрения у модели SLII® есть несколько плюсов. Первое ее преимущество заключается в том, что она давно и успешно применяется на рынке. По данным, предоставленным Херси и Бланшаром (1993), ее применяют более 400 компаний из списка Fortune 500. С точки зрения корпораций – это действенный инструмент в обучении эффективному лидерству.

Второй несомненный плюс ситуационного подхода – его практичность. В отличие от многих других подходов, модель SLII® проста для понимания. Менеджерам близко восприятие подчиненных через сочетание компетентности и заинтересованности. Также этот подход легко применить в различных условиях: и на работе, и в учебе, и даже в семейных отношениях.

Третий плюс: в отличие от многих других теорий лидерства, модель SLII® предлагает конкретные решения – чего делать и чего не делать в различных ситуациях. Например, какое поведение применять к последователям с низким уровнем компетентности, какое – к компетентным, но неуверенным в себе последователям. Благодаря четким инструкциям у лидеров появляется ценный набор поведенческих моделей, при помощи которых добиваться целей становится легче. Например, в недавнем исследовании Мейрович и Гу (2015) сообщили, что чем строже лидер придерживается рекомендаций модели SLII®, тем выше производительность и удовлетворенность сотрудников. Существует и компьютерная симуляция, которая доказывает: эффективность лидера повышается, если он адаптирует свой стиль поведения под уровень зрелости последователей в каждой конкретной ситуации (Боссе, Дуэл, Мемон, Треер и Ван дер Валь, 2017).

Четвертое преимущество ситуационного подхода заключается в том, что он первый поставил гибкость и адаптивность лидера во главу угла (Граефф, 1983; Юкл, 1989), а его эффективность представил как зависящую от обстоятельств переменную. Суть ситуационного подхода заключается в том, что лидер не может применять один и тот же стиль поведения в различных ситуациях. Он должен всегда соответствовать обстоятельствам, в которых ему приходится действовать: сперва понять

уровень зрелости своих последователей, а затем соответствующим образом подстроиться под него. Ситуационный подход признает, что последователи движутся к цели в своем ритме, проявляют себя по-разному при решении определенных задач. Эффективный лидер сможет уловить эти изменения и даже посередине проекта скорректировать свое поведение. Так, Зигарми и Робертс (2017) пришли к выводу: когда последователи чувствуют, что лидер подстраивается под их нужды, им становится приятнее работать, усиливаются их доверие к лидеру и заинтересованность в рабочих целях. Можно сказать, что ситуационный подход во многом опередил свое время. В теории лидерства лишь в последнее время мы наблюдаем смещение акцента с самого лидера на его последователей.

Ну и, наконец, SLII® напоминает нам, что каждого последователя нужно воспринимать индивидуально, в контексте конкретной задачи. Необходимо делать все возможное, чтобы последователи быстрее осваивали новые навыки, обретали уверенность в своих силах (Фернандес и Векьо, 1997; Юкл, 1998). Словом, ситуационный подход подчеркивает, что каждый последователь обладает уникальными потребностями и задача лидера – поддерживать последователей и помогать им совершенствоваться. Когда лидер учитывает заинтересованность и компетентность его последователей, ему гораздо легче оценить их эффективность и соответствующим образом изменить свой стиль поведения (Коут, 2017).

Слабые стороны

Как ни популярна модель SLII® в обучении лидерству, все же она имеет свои ограничения. Ниже мы подробно рассмотрим ее слабые стороны, чтобы сложить полноценную картину.

Во-первых, на данный момент проведено мало исследований, подтверждающих принципы этой теории. Большинство из них проводились в рамках работы над докторскими диссертациями и до сих пор остаются неопубликованными. В результате возникает закономерный вопрос к теоретической базе этого подхода (Фернандес & Веккьо, 1997; Граефф, 1997; Меирович и Гу, 2015; Веккьо & Ботрайт, 2002; Веккьо, Буллис & Бразил, 2006): достаточно ли у нас доказательств того, что он работает? Что он действительно повышает эффективность? Настолько ли он лучше других подходов? Однозначно ответить на эти вопросы пока невозможно. Широкое применение этого подхода в практике пока что не способствовало написанию научных работ о конкретных результатах.

Также к слабым местам SLII® можно отнести и градацию уровней зрелости последователей. Авторы модели не поясняют, как именно заинтересованность и компетентность сочетаются между собой на каждом из них (Граефф, 1997; Юкл, 1989). В одной из самых ранних версий модели Херси и Бланшар (1969) выделяют четыре уровня готовности (зрелости) последователей: нежелание и неспособность работать (уровень 1); желание и неспособность работать (уровень 2); нежелание и способность работать (уровень 3) и желание и способность работать (уровень 4). В более поздней версии, в SLII®, уровень зрелости последователей складывается из таких показателей, как заинтересованность и компетентность. Так образуются следующие уровни: D1 – высокая заинтересованность и низкая компетентность; D2 – низкая заинтересованность и некоторая компетентность; D3 – переменная заинтересованность и высокая компетентность; D4 – высокая заинтересованность и высокая компетентность.

Что конкретно послужило причиной для переформулировки уровней зрелости и как именно следует оценивать степень заинтересованности и компетентности на каждом из уровней, авторы SLII® не поясняют. По словам самого Бланшара (1993), для разработки

методов оценки этих факторов необходимы дополнительные исследования.

Здесь же следует упомянуть и смежную проблему – понятие «заинтересованности» как таковое. По мнению Граеффа (1997), из модели SLII® не совсем ясно, что именно подразумевается под этим термином. Из трактовки, которую позднее предложили авторы модели, (2013), следует, что «заинтересованность» складывается из «мотивации» и «уверенности». В каком именно сочетании они превращаются в заинтересованность, не уточняется. Согласно модели SLII®, на первом уровне зрелости D1 мы наблюдаем высокую заинтересованность. Далее, на уровне D2, она снижается. Варьируется на уровне D3 и снова возрастает на уровне D4. Получается, что эти показатели не находятся на условном векторе, по которому могут свободно передвигаться от наименьшего значения к наивысшему. Вместо этого мы имеем четкое, но непоследовательное деление на категории. В результате чего последователь, чья заинтересованность близка к высокой, но непосредственно до отметки не дотягивает, будет помещен на более низкий уровень зрелости.

Вот как Бланшар и др. (1993) поясняют колебания заинтересованности последователей в рамках SLII®: изначально последователь замотивирован и хочет учиться, а в последствии может разочароваться и растерять свой запал. Затем может наступить период неуверенности или снижения мотивации, или и того и другого одновременно. Уже потом последователь обретает уверенность и мотивацию. Но чем продиктована эта схема? С какой стати у вошедшего в курс дела последователя вдруг пропадет заинтересованность? Почему она снижается на уровнях D2 и D3? Как мы уже упомянули ранее, для того чтобы прояснить концепцию «заинтересованности» в рамках модели SLII®, необходимы дополнительные исследования.

Некоторую ясность внесли Томпсоном и Гласо (2015), которые предположили, что закономерности более ранней версии модели скорее окажутся справедливыми, если лидер и последователи дают уровню компетентности и заинтересованности одинаковую оценку. Это единство восприятия Томпсон и Гласо назвали определяющим фактором. Более полное повторное исследование (Томпсон и Гласо, 2018) подтвердило, что закономерности ситуационного подхода

соблюдаются лишь в том случае, если лидер и последователи единогласны в своих оценках компетентности и заинтересованности. При этом, выбирая из этих двух точек зрения, лидеру следует опираться на свою. Прогностическая ценность самооценки последователей не доказана.

Четвертым в перечне слабых мест модели SLII® можно назвать взаимосвязь между уровнями зрелости последователей и стилями поведения, предусмотренными для каждого из них. Веккьо (1987) попытался доказать обоснованность этих предписаний и провел исследование, в котором приняли участие более трехсот учителей и директоров средних школ. Исследование показало: учителя, которые недавно устроились на работу, показывали более высокий уровень удовлетворенности работой, легче срабатывались с директором, демонстрирующим директивный стиль руководства. Более опытные учителя вообще не обращали внимания на стиль лидерства их директора.

Веккьо и его коллеги повторили это исследование дважды: в 1997 году они изучали университетских сотрудников (Фернандес & Веккьо, 1997), в 2006 году – 800 курсантов Военной академии США (Веккьо и др., 2006). Но убедительных доказательств в пользу основных принципов ситуационного подхода ученые не получили.

Томпсон и Веккьо (2009) предприняли еще одну попытку найти практическое доказательство теории ситуационного подхода и провели сравнительный анализ двух версий модели. В этом исследовании приняли участие 357 банковских служащих и 80 руководителей. По результатам исследования, эмпирического подтверждения ни одна из версий модели не получила. Единственный вывод, к которому пришли Веккьо и Томпсон, сводился к тому, что лидеры более активно руководят новыми сотрудниками, а со временем начинают оказывать все больше поддержки и меньше руководят. Чуть позднее Мейрович и Гу (2015) в своем исследовании убедились в том, что более опытные последователи положительно реагируют на предоставленную им автономию. Это подтвердило положение ситуационной модели о том, что лидеру не стоит проявлять активное руководство по отношению к опытным сотрудникам. Данные других исследований свидетельствуют о том, что, независимо от уровня зрелости последователей, директивное поведение используется реже (Зигарми и Робертс, 2017).

Это может быть связано с тем, что современное управление уходит от «микроменеджмента» в сторону расширения прав и возможностей последователей.

Пятым слабым местом модели SLII® можно считать следующее: она совершенно не учитывает влияние демографических характеристик последователей (таких как образование, опыт, возраст и пол). Так, исследование Веккьо и Ботрайта (2002) показало, что образование и профессиональный опыт последователя обратно пропорциональны директивному стилю: чем выше уровень образования и/или обширнее опыт работы, тем меньше такой последователь нуждается в структуре. С поддерживающим стилем эти факторы никак не связаны. Еще два интересных наблюдения ученые сделали о роли возраста и пола в предпочтениях последователей. Так, Веккьо и Ботрайт установили, что чем старше последователь, тем сильнее его стремление к четкой структуре. Что же касается пола, оказалось, что последовательницы предпочитают поддерживающее поведение, а последователи – директивное. Эти результаты являются прямым доказательством тому, что в некоторой степени предпочтения и потребности последователей в стилях лидерства зависят от их демографических характеристик. Однако в ситуационной модели SLII® эти факторы никак не учитываются.

Также остаются вопросы и к практическому применению SLII® – авторы теории не уточняют, на каком уровне – индивидуальном, диадическом или же групповом – действует модель, также нет и исследований, отвечающих на этот вопрос (Ямарино, Дион, Чун и Дансеро, 2005). То есть непонятно, на что ориентироваться лидеру группы, например, из двадцати последователей: на каждого члены группы по отдельности или на их некий средний уровень? Согласно Карью, Паризи-Карью и Бланшару (1990), группы проходят те же самые стадии развития, что и каждый отдельный последователь, и опираться лидеру надлежит именно на уровень зрелости группы в целом. Но в таком случае, что же будет с теми членами группы, чей уровень зрелости сильно отличается от уровня их коллег? Пока исследований, отвечающих на этот вопрос, нет. Их необходимо провести для того, чтобы модель давала лидеру возможность адаптировать свой стиль поведения под уровень каждого отдельно взятого последователя и в то же время под уровень группы в целом.

Стоит отметить и ограниченность опросников, разработанных для работы с моделью SLII®. Устроены они так: респонденту предлагается набор неких рабочих ситуаций, для каждой из которых он должен подобрать наилучший стиль поведения, но проблема в том, что выбирать респондент может лишь из четырех конкретных параметров (руководство, коучинг, поддержка и делегирование). Это ограничение выбора респондента заведомо обеспечивает перекос результатов в пользу ситуационного подхода (Граефф, 1983; Юкл, 1989).

Применение

Модель SLII® – это практичный, понятный инструмент, популярный как среди теоретиков лидерства, так и среди практиков. Применять его может и генеральный директор крупной корпорации, и бригадир на заводе. Менеджерам среднего звена эта модель может помочь с проведением собраний, а руководителям отделов – с реструктуризацией. Словом, спектр применения SLII® весьма и весьма широк.

Применять SLII® можно как на начальных этапах проекта, когда общая идея и структура еще только формируются, так и на более поздних, когда на первый план выходит реализация намеченных планов. Благодаря своей гибкости, SLII® идеально подходит для работы с последователями, чей уровень заинтересованности и компетентности меняется от проекта к проекту. Модель SLII® Бланшара применима практически в любом типе организации, на любом уровне и для любого типа цели. Это многосторонний подход с широким спектром применения.

Разбор кейсов

Ниже вашему вниманию представлены три примера (5.1, 5.2 и 5.3) применения SLII® в различных условиях. В первом примере мы познакомимся с тренером, который готовит бегунов к Нью-Йоркскому марафону, во втором – посмотрим, с какими проблемами сталкивается университетская радиостанция при подготовке новых ди-джеев. В третьем примере мы рассмотрим лидерство с точки зрения двух течений в китайской философии – конфуцианства и даосизма. Подумайте о том, как вы бы поступили в той или иной ситуации. После каждого примера вас ждут вопросы для более глубокого анализа.

Пример 5.1 Разный уровень подготовки

Дэвид Абруццо – президент трекового клуба. Избрали его на эту должность сравнительно недавно. Одна из его основных обязанностей – готовить бегунов к Нью-Йоркскому марафону. Сам Абруццо пробежал не один марафон, а потому берется за дело уверенно. Времени на подготовку – 16 недель. Первые две недели тренировки идут как по маслу: Абруццо доволен прогрессом своих подопечных. Вдруг на восьмой неделе ситуация начинает меняться. Возникают проблемы, к которым Абруццо оказывается совершенно не готов. Подопечных Абруццо можно разделить на три категории.

Первая категория – это новички, которые бегут марафон впервые. Они начинают заваливать Абруццо вопросами: как все пройдет? Справлюсь ли я? На какую дистанцию лучше бегать на тренировке? Что есть, сколько пить? В каких кроссовках бежать? Один спрашивает, чем лучше ужинать накануне забега, а другой переживает, не потеряет ли он на финише сознание. И этим вопросам, ответы на которые очевидны для Абруццо, нет ни конца, ни края. Абруццо надеялся, что его подопечные будут ответственными, знающими взрослыми людьми, но вместо этого они ведут себя как дети.

Вторая категория – это люди, которые пробежали Нью-Йорский марафон в прошлом году. Их больше всего волнует, как тренировки скажутся на их результате. На какое время они могут рассчитывать? Сколько надо пробегать в неделю, чтобы выйти на лучший результат? Помогут ли длинные забеги преодолеть критическую отметку в тридцать два километра? Полезно ли делать перерывы во время тренировок? В общем, они хотят от Абруццо гарантий, что тренируются оптимальным образом. С ними Абруццо говорит на одном языке, подбадривает и с удовольствием углубляется в тонкости беговых тренировок.

Третья категория – это опытные бегуны, у большинства из которых за плечами несколько марафонов и даже финишей в первой десятке. Нередко они приходят на тренировку в плохом настроении, капризничают, жалуются. Уверенности в своих силах им не занимать, но азарта, огонька им явно не хватает. Их редкие вопросы сводятся к тренировкам: грамотно ли они выстроены? Поможет ли он в других забегах? Абруццо охотно делится опытом и дает советы. Всякий раз у него возникает чувство, что «старичкам» его советы не нужны. Он

расстраивается. Неужели эти опытные бегуны не доверяют ему и не ценят его мнение?

Вопросы:

1. Опираясь на модель SLII® (рис. 5.1), к какой группе последователей вы бы отнесли бегунов из первой категории? В каком лидере они нуждаются? И каким лидером Абруццо является для них?

2. Как, на ваш взгляд, сочетаются потребности бегунов из второй категории и тренерским стилем Абруццо? Поясните.

3. Третья группа опытных бегунов оказалась для Абруццо проблемной. Согласно модели SLII®, чем это может быть обусловлено?

4. Будь вы напарником Абруццо, какие качества вы бы отнесли к его сильным и слабым сторонам? Что бы посоветовали ему?

Пример 5.2 Почему меня не слышат?

Энн Кальдера работает выпускающим редактором на университетской радиостанции, которую горячо любят и студенты, и преподаватели, и даже простое местное население.

Отбоя от желающих работать на станции нет. Студенты буквально в очередь выстраиваются, но попадают сюда лишь немногие. Кальдера всегда выбирает высоко мотивированных, уверенных в себе и своих способностях (порой чересчур) ребят, которые мечтают о возможности поработать в СМИ. Однако мало кто из них в полной мере осознает юридические обязательства, сопряженные с выходом в эфир.

Из семестра в семестр Кальдера сталкивается с одной и той же проблемой: как приучить новичков соблюдать регламент радиостанции? То и дело в прямом эфире допускаются серьезные нарушения правил Федеральной комиссии по связи (FCC). Например, как-то раз в вечернюю смену новоиспеченный ди-джей, первокурсник, объявил, что в городе играет одна музыкальная группа, и посоветовал всем радиослушателям пойти на концерт. Билет стоил всего 10 долларов. Такое объявление является явным нарушением правил FCC и, следовательно, нарушает закон. Кальдеру такое положение дел очень расстраивает, тем более что она искренне не понимает: почему это происходит из раза в раз? Она много времени и сил тратит на то, чтобы

обучить новых ди-джеев всем премудростям работы. Но они, судя по всему, просто не в состоянии усвоить, что диджейство на университетской радиостанции – это серьезная работа. Они просто обязаны соблюдать правила FCC. Может быть, она что-то делает не так?

Каждый семестр Кальдера раздает студентам подробный свод правил, старается с каждым новеньким познакомиться лично. Ей очень хочется, чтобы все сотрудники чувствовали себя комфортно. Поэтому она старается поддерживать на радиостанции теплую душевную атмосферу. Студенты ее обожают. Кальдера в свою очередь ценит таланты и способности каждого из них и поэтому старается никак не ограничивать их свободу.

Вопросы:

1. В чем, как вам кажется, основная проблема радиостанции?
2. Опираясь на модель SLII®, что бы вы посоветовали Кальдере?
3. Что Кальдера может предпринять, чтобы понизить количество допускаемых в эфире нарушений?

Пример 5.3 Китайская философия лидерства

Прежде чем приступить к чтению, пожалуйста, посмотрите выступление консультанта по управлению Фанга Руана на TED Talk 2019.

Бизнес-лидерство в Китае вот уже который век опирается на древнее философское учение Конфуция (конфуцианство), который воспевал авторитет, иерархию и послушание. Эта испытанная веками формула порядка и гармонии обеспечивает слаженную работу организации любого масштаба. Но, как мы знаем, прогресс не стоит месте, корпоративная среда меняется. Интернет и современные технологии изживают целые отрасли, а миллениалы заполняют рабочие места. И в Китае появляются новые способы управления.

Фан Жуань, консультант по управлению, замечает тренд среди китайских предпринимателей. Многие из них переходят к более динамичному стилю руководства, который опирается на даосизм – учение другого известного китайского мыслителя, Лао-цзы. Давайте

рассмотрим основные принципы обоих течений, чтобы лучше разобраться в их различиях.

Конфуцианство

Конфуцианство иногда называют религией, но на самом деле это скорее образ мысли, мировоззрение. На протяжении более тысячи лет система социальных и политических ценностей в Китае опиралась на конфуцианство, в основе которого лежит «уважение к семье, тяжелой работе и образованию» и «социальный порядок и активная жизнь» (Мин-Хуэй, 2016).

Основной принцип конфуцианства сводится к следующему: общество может процветать и функционировать должным образом только в том случае, если между людьми царят правильные взаимоотношения. Вот четыре ключевые черты конфуцианской идеологии:

- домашнее воспитание, которое прививает стремление к трезвости, учению и серьезное отношение к работе, семье и обязанностям;
- склонность помогать группе;
- осознание иерархии, ее естественности и правильности;
- чувство взаимодополняемости в отношениях, которое в сочетании с осознанием иерархии усиливает ощущение справедливости и равенства в системах (Хуанг, 2000).

Считается, что строгая иерархия обеспечивает стабильность и порядок. Понимая, уважая и сохраняя свое место в обществе, последователи могут достичь гармонии.

В организационном контексте эта иерархическая структура многое определяет: от подчиненных ожидаются лояльность, послушание, уважение и служение, а от начальников – мудрость, нравственная чистота и лидерство (Хуанг, 2000). Патриархальность китайской культуры напрямую связана с учением Конфуция, которое воспекает авторитарного и патриархального правителя и делает его центром власти. Такая точка зрения очень подходит для элитарных и патриархальных организаций, где каждый знает свое место и не нарушает установленных границ.

Важно отметить, что китайский стиль общения, в том числе и стиль общения руководителей, непрямой. Ван (2018) отмечает, что «мудрый конфуцианец слушает молча». И дело тут не в том, что китайцы не хотят делиться информацией со своим начальством. Если их не спрашивают, значит, нет смысла об этом рассказывать. Эта особенность сильно затрудняет процесс обмена обратной связью или обсуждения проблем. Такие обсуждения, как правило, проводятся наедине, дабы сохранить лицо – проявить уважением к другим в соответствии с их статусом и репутацией в обществе (Ван, 2018).

И-Хуэй Хуанг (2000) формулирует основную идею конфуцианства так: «В мире не останется проблем, если каждый будет добросовестно выполнять свои обязанности».

Даосизм

Даосизм – брат конфуцианства, чуть менее строгий и чуть более простой для понимания. Данное направление возникло в так называемый период Ста школ китайской мысли.

Основателем даосизма считают китайского философа Лао-цзы, который родился в 604 г. до н. э. в центральном Китае. Лао-цзы служил хранителем императорского архива при династии Чжоу, но в 516 г. до н. э. покинул свой пост и отправился путешествовать по стране. Позднее он записал свое учение, знакомое нам по книге «Дао Дэ Цзин».

В даосской философии, как и в конфуцианстве, одним из ключевых понятий является гармония. Важно понимать, что даосизм формировался во многом в противовес конфуцианству, потому и понятие гармонии трактуется в этом учении иначе. Даосизм утверждает, что люди должны находиться в гармонии не только друг с другом, но и с естественным течением жизни. Главное: не противиться естественным законам природы, позволять событиям идти своим чередом. В отличие от присущему конфуцианству поиску социальной гармонии, Дао стремится к балансу.

Даосизм более гибок и динамичен. Он признает двойственную природу бытия: Инь и Ян. Это жизненные принципы, которые одновременно дополняют и противоречат друг другу: тьма и свет, покой и движение, солнце и луна.

В даосизме часто встречается образ воды: она считается могущественной и при этом бескорыстной, поскольку лишь служит другим. Она скромна, подвижна и по природе своей стремится в низины. Ли, Хан, Байрон и Фан (2008) отметили, что «нам, людям, и особенно лидерам есть чему поучиться у воды. Она стремится вниз, а не вверх, никогда не вступает в конфликт, не пытается ни с кем и ни с чем конкурировать. Напротив, она несет лишь благо и пользу».

«Реки и моря потому могут властвовать над равнинами, что они способны стекать вниз»^[22] («Дао Дэ Цзин»).

Лидер в представлении Лао-цзы – это последователь и слуга. «Чем больше ты служишь людям, тем увереннее ведешь их за собой. Лидерство – это прежде всего подчинение или служение, свойственные воде. А во-вторых – невмешательство и не-деяние» (Ли и др., 2008).

Среди прочего, человек, который следует дао:

- оказывает минимальное влияние на жизнь своих последователей;
- поощряет личную инициативу и ответственность последователей при выполнении задач;
- применяет «мягкие тактики»: убеждает, наделяет возможностями, своим примером приобщает последователей к командной работе, к сотрудничеству и служению;
- демонстрирует свою изобретательность и гибкость;
- стремится к гармонии с природой и другими людьми;
- отвергает атрибуты статуса и стремится к равенству;
- отдает и служит другим (Джонсон, 1999).

Дао стремится к простоте и уважает естественное течение жизни.

Вопросы:

1. К какой из представленных в модели SLII® групп вы бы отнесли лидера, который придерживается конфуцианских взглядов? А его последователей? Поясните свой ответ.

2. А к какой группе вы бы отнесли лидера, придерживающегося даосской философии? А его последователей? Поясните свой ответ.

В своем выступлении на TED Talk Фан Руан рассказывает о компаниях, лидеры которых приняли решение следовать даосским принципам. Тем самым они добились весьма серьезных успехов. Представленные ниже вопросы касаются одной из этих компаний.

3. Основатель компании Ping An предпринял попытку внедрить даосскую философию в процесс управления инновациями. Однако из-за размеров и сложного устройства предприятия столкнулся с проблемами.

а. Как эффективность каждого из стилей лидерства, представленных в модели SLII® (рис. 5.1), соотносится с размером и устройством организации?

б. А уровень развития последователей? А необходимость в директивном поведении?

4. Какая из этих двух философий вам ближе? И как вы лично в своей жизни проявляете четыре стиля лидерства, описанных в модели SLII®?

Барбара Рассел, MBA, Chemeketa Community College

Инструмент лидерства

За годы существования модели SLII® было разработано немало инструментов работы с ней, но все они устроены по одному и тому же принципу. Как правило, опросник содержит двадцать различных ситуаций. К каждой из них прилагается четыре варианта действия, а задача респондента – выбрать из них наиболее подходящий с его точки зрения. И ситуации, и стили поведения в опроснике в точности соответствуют четырем квадрантам модели SLII®. Опросник дает респонденту возможность определить свой первичный и вторичный стили лидерства, а также оценить свою гибкость и эффективность.

Ниже приведена сокращенная версия типичной анкеты SLII®. Задача – в каждой ситуации определить уровень последователей. Затем из четырех предложенных выбрать стиль лидерства, который кажется вам наиболее эффективным в данных обстоятельствах.

В работе с полной версией опросника можно получить общую картину лидерского стиля. Выбор стилей покажет основной и вторичный стили лидерства респондента и то, насколько респондент гибок. Его умение правильно оценить ситуацию и, как следствие, его эффективность определяется процентом правильных ответов.

В системе SLII® предусмотрен и другой тип опросников. Он предназначен не для самоанализа, а для выявления точки пересечения

между тем, как свое поведение воспринимает сам лидер, его начальники, сотрудники и последователи. Это прекрасная возможность для лидера получить обратную связь и сравнить собственное представление о себе с мнением окружающих.

Опросник SLII®: сокращенная версия

Цель: познакомиться с принципами ситуационного подхода и попрактиковаться в выборе стиля поведения в соответствии с уровнем зрелости последователей.

Инструкция: ниже приведены четыре ситуации. Внимательно изучив их, для каждой подберите наиболее подходящий стиль поведения из представленных.

Ситуация

1. В результате сокращения бюджета, которое затронуло ваш отдел, его необходимо объединить с другим. Вы думаете поручить этот процесс опытной сотруднице, успевшей поработать в каждом из отделов вашего департамента. Она всей душой болеет за успех компании и готова незамедлительно приступить к делу.

А Б В Г

А. Поручите ей заниматься этим проектом и предоставите свободу в его реализации.

Б. Поручите ей заниматься объединением, при этом подробно проинструктируете ее и будете внимательно следить за четким исполнением инструкций.

В. Поручите ей заниматься объединением и при необходимости поддержите словом или советом.

Г. Поручите ей заниматься объединением и предложите план действий, в котором учтете и ее предложения тоже.

2. Недавно вас назначили начальником отдела в новом региональном офисе. Вы только знакомитесь со своими сотрудниками и замечаете, что одна из них, наименее опытная, не справляется со

своими обязанностями. Она полна энтузиазма и надеется задержаться в организации.

А Б В Г

А. Обсудите с ней сложившуюся ситуацию и предложите альтернативные способы выполнить порученное ей задание.

Б. Предложите ей четкие инструкции с учетом ее личных замечаний и предложений.

В. Предложите ей четкие инструкции и будете регулярно проверять качество ее работы.

Г. Поговорите с ней глазу на глаз, укажите на ошибки, снова обозначите требования, после чего дадите ей время освоиться и повысить свои показатели.

3. Три месяца назад вашему отделу поручили новый и очень важный проект. Вы подробно объяснили каждому сотруднику, что входит в его обязанности и какой результат от него ожидается. Все три месяца пристально контролировали их работу. Недавно в ходе реализации проекта возникли некоторые трудности. Боевой дух ваших подчиненных упал, а вместе с ним и результативность.

А Б В Г

А. Продолжите вашу тактику: направлять подчиненных и внимательно следить за их работой.

Б. Слегка ослабьте хватку – дадите подчиненным время преодолеть трудности, но время от времени будете проверять их успехи.

В. Продолжите четко инструктировать группу, но станете более активно вовлекать ее членов в процесс принятия решений и прислушиваться к ним.

Г. Будете участвовать в процессе решения проблем, поощряя своих последователей и поддерживая.

4. Вы – директор отдела продаж. Ответственность за новую рекламную кампанию вы поручаете одному из своих подчиненных. Вы из личного опыта знаете, что этот человек обладает достаточными

знаниями и опытом, чтобы успешно справиться с этим заданием. Однако вы замечаете, что сам он не очень уверен в своих силах.

А Б В Г

А. Вверив сотруднику рекламную кампанию, пустите его в свободное плавание.

Б. Обозначите цели и задачи, учитывая его предложения и вовлекая в процесс принятия решений.

В. Поговорите с ним, выслушаете его опасения, заверите, что он справится, и по мере необходимости будете оказывать поддержку.

Г. Снабдите его четкими инструкциями: что должно быть сделано и какой результат ожидается, а потом будете внимательно следить за его работой.

Интерпретация результатов

Для начала давайте обсудим правильные ответы для каждой из представленных ситуаций

Ситуация № 1 – распространенная проблема, с которой сталкиваются организации во время сокращения бюджета: объединение. В данном конкретном случае лидер нашел человека, который, судя по всему, обладает всеми необходимыми качествами для успешного проведения сокращения штатов. Выбранная кандидатура – это компетентная, опытная сотрудница с высокой мотивацией. В модели SLII® этот человек находится на самом высоком уровне зрелости D4, который требует от лидера делегирования. Именно поэтому из предложенных вариантов верный именно ответ А: «Поручите ей заниматься этим проектом и предоставьте свободу в его реализации». Он больше всего соответствует описанию поведения S4: низкий уровень поддержки и низкий уровень руководства.

Ситуация № 2 описывает знакомую лидерам на всех уровнях и почти во всех организациях проблему: замотивированный, казалось бы, сотрудник оказывается не в состоянии довести дело до конца. В данном примере последователь попадает на уровень зрелости D1. Несмотря на высокую мотивацию, для качественного выполнения задания ему не хватает опыта. В SLII® этому типу последователей соответствует директивное поведение – стиль S1. Лидер должен предоставить ей четкие и подборные инструкции, а потом внимательно следить за

исполнением указаний. Таким образом, правильным оказывается ответ В: «Предложите ей четкие инструкции и будете регулярно проверять качество ее работы».

В ситуации № 3 противоположная картина: последователи обладают достаточным опытом и понимают свои задачи, но им не хватает мотивации. Несмотря на то что лидер пристально руководил проектом, неудачи подорвали заинтересованность последователей. Вместе с заинтересованностью на спад пошла и результативность. Верной реакцией со стороны лидера, согласно SLII®, стал бы переход к коучингу или более поддерживающему поведению (S2). Вот какой ответ наиболее соответствует этому стилю лидерства: «Продолжите четко инструктировать группу, но станете более активно вовлекать ее членов в процесс принятия решений и прислушиваться к ним».

В ситуации № 4 мы оказываемся на месте директора, столкнувшегося с трудностями при назначении руководителя новой маркетинговой кампании. Человек, на которого пал его выбор, обладает всеми необходимыми качествами, но сам при этом в своих силах не уверен. В таком случае модель SLII® предлагает директору применить поддерживающий стиль (S3), который подходит для работы с компетентными, но недостаточно уверенными в себе последователями. Поддерживающий стиль представлен вариантом (В): «Поговорите с ним, выслушаете его опасения, заверите, что он справится, и по мере необходимости будете оказывать поддержку».

Основные тезисы

Ситуационный подход SLII® является своего рода методичкой для лидера: как оставаться эффективным в каждой конкретной ситуации.

Модель SLII® выделяет четыре стиля лидерского поведения: S1 – директивный – высокий уровень руководства и низкий уровень поддержки, S2 – коучинг – высокий уровень руководства и высокий уровень поддержки, S3 – поддерживающий – низкий уровень руководства и высокий уровень поддержки, S4 – делегирование – низкий уровень руководства и низкий уровень поддержки. Каждому стилю соответствует определенный уровень зрелости последователей, которых тоже существует четыре: D1 (низкий уровень компетентности и высокий уровень заинтересованности), D2 (низко – средний уровень компетентности и низкий уровень заинтересованности), D3 (умеренный уровень компетентности и полное отсутствие заинтересованности), D4 (высокий уровень компетентности и высокий уровень заинтересованности).

Эффективность лидерства зависит от того, насколько точно в рамках конкретной задачи лидер сумеет оценить уровень зрелости своих последователей и насколько грамотно сумеет подстроиться под него.

С помощью специальных опросников лидер может оценить свою собственную эффективность, проверить свою гибкость и умение анализировать ситуацию, выявить свои слабые места и понять, в каком направлении ему стоит развиваться.

Можно смело говорить о четырех преимуществах ситуационного подхода: во-первых, в современном мире он является стандартом в обучении лидерству. Во-вторых, он практичен, прост для понимания и легок в применении. В-третьих, он предлагает конкретные решения – что делать и чего не делать лидеру в той или иной ситуации. В-четвертых, ситуативный подход не признает универсального лидерского поведения, а ставит во главу угла гибкость и адаптивность лидера.

Однако наравне со многими преимуществами, ситуационный подход обладает и некоторыми ограничениями. В отличие от других теорий лидерства, эмпирических подтверждений ситуационного

подхода не так уж много. В результате ко многим его элементам остаются вопросы: как именно и при каких условиях осуществляется переход последователей с одного уровня зрелости на другой? Как меняется уровень их заинтересованности? Почему? Отсутствие серьезной доказательной базы заставляет усомниться в предлагаемой модели соответствия между стилем поведения лидера и уровнями зрелости последователей. Что не менее важно, в выявлении потребностей последователей ситуационный подход совершенно не учитывает демографические факторы. Ну и, наконец, он не дает четких рекомендаций о том, как лидеру адаптировать свое поведение под нужды группы, а не под каждого отдельного человека.

6. Теория «путь – цель»

Описание

Теория «путь – цель» во многом опирается на исследования о мотивации последователей и рассматривает лидерство как попытку лидера замотивировать их на достижение определенной цели. В научной литературе эта теория появилась в начале 1970-х годов в работах Эванса (1970), Хауса (1971), Хауса и Десслера (1974) и Хауса и Митчелла (1974). Как, работая с мотивацией последователей, повысить их результативность и удовлетворенность? Принципиальное отличие этого подхода от всех предыдущих заключается в том, что фокус его внимания сосредоточен не на отношениях и задачах, а на последователе – его мотивации и потребностях.

Если ситуационный подход требует от лидера адаптироваться к уровню зрелости последователей (см. главу 5), то теория «путь – цель» делает акцент на взаимосвязанности поведения лидера с особенностями его последователей и условий организационной среды. Главная задача лидера: своим поведением удовлетворять все мотивационные потребности последователей, восполнять то, чего им не хватает в рабочей обстановке для достижения целей (Индвик, 1986). Хаус (1996), например, определяет эффективное лидерство так: лидер должен «компенсировать своим поведением недостатки как в способностях своих подчиненных, так в условиях рабочего процесса. Только так возможно удовлетворить потребности подчиненных и добиться индивидуальной и групповой эффективности». Теория «путь – цель» возлагает бóльшую часть ответственности на лидера. Именно он должен создать такие условия и рабочую среду, в которых последователи будут стремиться к успеху.

Хаус и Митчелл (1974) пришли к выводу, что эффективность лидера зависит от вариативности вознаграждений, которые он готов предложить своим последователям. Хороший лидер направляет свои усилия на то, чтобы путь последователей к цели оказался максимально простым и ясным, а процесс приносил им личное удовлетворение (рис. 6.1). Даже в таких отраслях как хайтек, где сотрудник заведомо замотивирован на работу, лидер может значительно повысить его мотивацию, заинтересованность, эффективность, удовлетворенность и желание остаться на занимаемой должности (Штампф, Таймон, Эр, &

ванДам, 2016). Поддерживает эту точку зрения еще одно исследование того же года (Асамани, Нааб и Ансах Офеи, 2016), которое показывает, что удовлетворенность последователей и их намерение уйти или остаться в организации в значительной степени зависят от стиля общения лидера. Другими словами, если перед организацией стоит задача повысить мотивацию последователей или снизить «текучку кадров», помочь в этом могут основные принципы теории «путь – цель». Они напрямую связывают поведение лидера с потребностями последователей в контексте выполняемых ими задач.

Словом, теория «путь – цель» демонстрирует, как лидер помогает последователям добиваться намеченных целей. Выбирая стратегию поведения в соответствии с потребностями последователей в конкретной рабочей среде, лидер тем самым повышает их жажду успеха и личную удовлетворенность.

Под термином «мотивация» в теории «путь – цель» мы понимаем определение, предложенное Врумом в его мотивационной теории ожиданий (Врум, 1964). Основное положение мотивационной теории ожиданий заключается в том, что степень мотивации последователей обусловлена их верой в собственную способность справиться с поставленной задачей, а также в то, что их усилия приведут к определенному результату и будут вознаграждены. Мотивация напрямую зависит от того, какую связь человек видит между действием и конечным результатом. Задача лидера, в таком случае, – в полном объеме осознать цели каждого из своих последователей и сопряженные с ними вознаграждения. Последователям нравится чувствовать свою компетентность. Им хочется ощущать, что поставленная перед ними цель – достижима. Вместе с тем им важно и вознаграждение своих усилий. Задача лидера – понять, что является адекватным вознаграждением за труд для каждого из последователей, и поощрять их соответственно. Мотивационная теория ожиданий – это, с одной стороны, цели, которые ставят перед собой последователи, а с другой – то, как лидер помогает им в достижении этих целей и поощряет за успех.

Чтобы разобраться в довольно непростой модели «путь – цель», разобьем ее на более мелкие элементы.

Все они: поведение лидера, особенности последователя, особенности задачи и мотивация – изображены на рис. 6.2. Тип

поведения лидера влияет на мотивацию последователей. Каким будет это влияние, отрицательным или положительным, зависит от особенностей последователей и поставленной задачи.

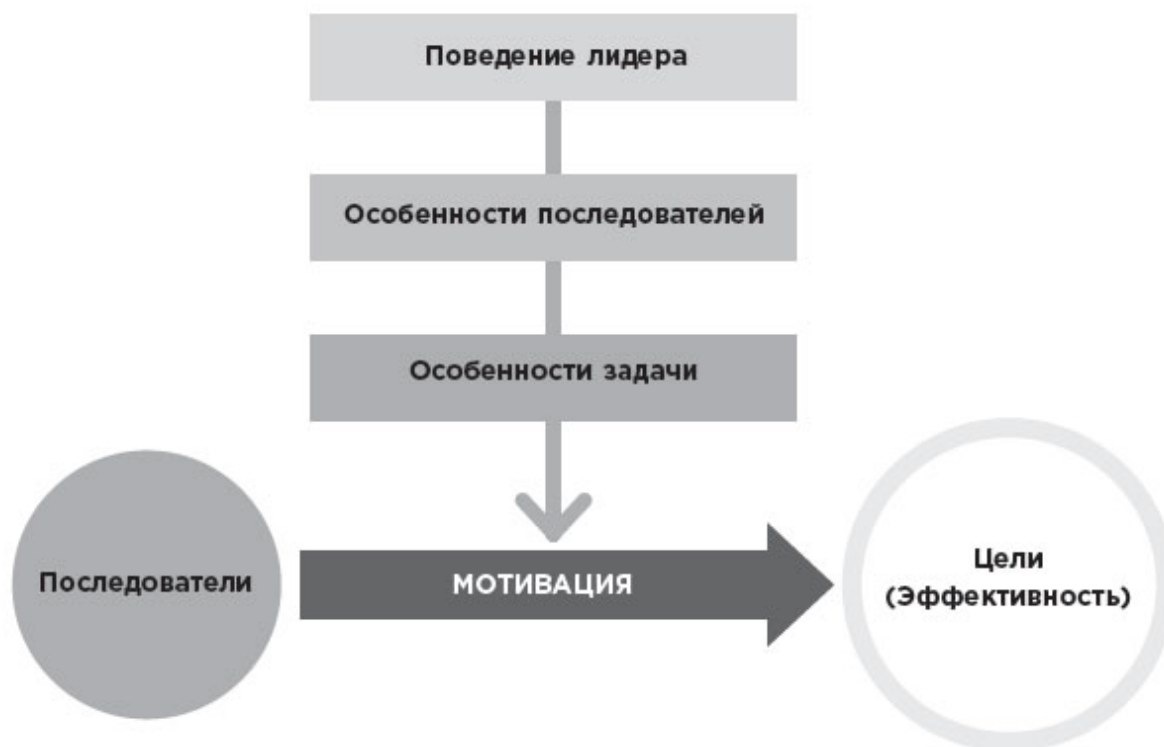
Рис. 6.1 Основная идея теории «путь – цель»



Типы лидерского поведения

За время своего существования модель «путь – цель» претерпела множество изменений (например, Хаус, 1971, 1996; Хаус и Митчелл, 1974). В частности, возросло количество непредвиденных обстоятельств, учитываемых моделью. Нас будут интересовать лишь четыре основных типа лидерского поведения: директивное, поддерживающее, соучастующее и ориентированное на достижение результата (Хаус и Митчелл, 1974, р. 83). Эти четыре типа лидерского поведения являются ключом к пониманию теории «путь – цель» и наиболее популярным инструментом в ее изучении (например, Асамани и др., 2016).

Рис. 6.2 Основные компоненты теории «цель – путь»



Директивное лидерство

Директивное лидерство аналогично «структурообразующему поведению» из 4-й главы и «директивному стилю» из 5-й главы о ситуационном подходе. Этот лидер четко объясняет последователям задачу: какой результат от них ожидается, каким образом и в какие сроки должна быть выполнена работа. Логика следующая: если снабдить последователя конкретными инструкциями, исключив всякие неясности и недопонимания, ему будет легче сосредоточиться на работе.

Наглядный пример директивного лидерства применяла профессор Смит, о которой мы говорили в 4-й главе (стр. 93). В начале учебного года она раздает студентам методички, в которых четко прописано содержание курса, необходимая литература, сроки выполнения заданий и время проведения тестов, критерии оценок. Так все учащиеся знают, какие работы необходимо выполнить, чтобы получить желаемую оценку.

Поддерживающее лидерство

Здесь можно провести четкую параллель с понятием «внимание к людям» из исследований университета штата Огайо (Хемфил и Кунс, 1957; Стогдил, 1963). Этот лидер дружелюбен, открыт и доступен для своих последователей, заботится об их благополучии и потребностях. Он стремится сделать так, чтобы последователям было приятно выполнять свою работу. Это, в свою очередь, придает им уверенности на пути к поставленной цели (Хаус, 1971). Такой лидер уважает последователей и общается с ними на равных.

В качестве примера давайте рассмотрим следующую ситуацию. Группа волонтеров убирает территорию после музыкального фестиваля под открытым небом. Работа сама по себе не очень приятная, да еще и под палящим солнцем. Но координатор внимательно следит за тем, чтобы у волонтеров всегда были в доступе прохладительные напитки и закуски, а в конце рабочего дня их ждал сытный обед. В качестве дополнительного стимула он придумал для волонтеров игру – «мусорное лото». За рабочий день необходимо найти определенный набор предметов: крышки от бутылок, предметы определенного цвета. За полный комплект – призы! Пока волонтеры работают, координатор не сидит в тенишке, а таскает по всей территории тележку с прохладительными напитками, закусками, мусорными мешками, солнцезащитным кремом и другими предметами первой необходимости.

Соучаствующее лидерство

Соучаствующее лидерство привлекает последователей к участию в процессе принятия решений. Такой лидер, планируя будущие действия организации, советуется со своими последователями, спрашивает их мнение и учитывает его. Эффективность группы повышается за счет того, что последователи чувствуют свою сопричастность и сильнее болеют за общий успех.

В качестве примера давайте рассмотрим ситуацию в одном ресторане высокой кухни. Открылся он совсем недавно и в одночасье стал популярным. Заодно с таким быстрым успехом пришли и проблемы. Поэтому каждую неделю шеф-повар проводит собрания, на которых он и все его сотрудники подробно разбирают все аспекты рабочего процесса и придумывают улучшения. У официантов шеф-

повар спрашивает, какие пункты меню хорошо бы изменить, а у поваров – как именно это сделать. Вместе они ищут возможности, как увеличить пропускную способность ресторана, не теряя при этом в качестве.

Лидерство, ориентированное на достижение результата

Лидер, придерживающийся этого стиля, подталкивает последователей к наилучшим результатам: устанавливает высокие стандарты качества, ориентируется на развитие и совершенствование. Важно отметить, что он не просто перекладывает всю ответственность за работу на последователей, а вселяет в них уверенность в том, что они в состоянии достигнуть цели.

Рассмотрим этот тип лидерства на примере начальника пожарного караула, который занимается ликвидацией лесных пожаров. Задача его команды – локализовать возгорание, спасая при этом людей и их имущество. Тренировки начинаются за несколько месяцев до сезона лесных пожаров. Раз за разом начальник отряда обучает своих подчиненных правилам безопасности и тушения огня. Задача руководителя: перед лицом опасности отряд должен действовать на высочайшем уровне. За выполнение каждого упражнения члены отряда получают от начальника оценку от 1 до 10. Набравших высший балл по окончании учений ждет особая награда.

Как утверждают Хаус и Митчелл (1974), лидер может применять каждый из этих стилей по отдельности или в сочетании, в разных ситуациях и с любыми последователями. Эта модель не завязана на личностных качествах, ограничивающих поведение лидера. Напротив, лидеру необходимо адаптировать свое поведение под конкретную ситуацию и конкретные мотивационные потребности последователей. Так, на одном этапе работы последователи могут нуждаться в соучастующем лидерстве, а на другом – в директивном. Каждая ситуация требует определенного стиля поведения, а иногда и комбинации нескольких стилей.

Кроме поведения лидера на рис. 6.2 также показаны два других основных компонента теории «путь – цель»: особенности последователей и особенности цели/задачи. От них напрямую зависит,

в какой мере поведение лидера влияет (и влияет ли) на мотивацию последователей.

Особенности последователей

От особенностей последователей зависит то, как они интерпретируют поведение лидера в конкретном рабочем контексте. На сегодняшний момент ученые выделяют следующие особенности: ***потребность в сопричастности, в четкой структуре, стремление последователей к контролю и степень уверенности в своих силах.*** От этих и многих других факторов зависит степень удовлетворения, которое принесет поведение лидера каждому последователю. Здесь уместно вспомнить команду по чирлиндингу из колледжа Наварро, с которой мы познакомились в 4-й главе (Пример 4.3). Сам по себе профессиональный чирлидинг – серьезный и рискованный вид спорта. Тренер Алдама прекрасно знает, что все сорок членов ее команды имеют свои «особенности». В каждом она старается поддерживать мотивацию упорно работать и тренироваться, что в итоге приводит команду к победе на чемпионате.

Согласно теории «путь – цель», наибольшее удовлетворение последователю, которому ***важно чувствовать сопричастность***, принесет дружеское расположение и искренняя заинтересованность лидера, то есть поддерживающее лидерство. В случае с чирлидинговой командой для многих участников уже само попадание в состав приносит ощущение собственной исключительности и таланта. Моника Алдама возвращает эти чувства: поддерживает, хвалит тех, кто выкладывается на тренировках, каждому уделяет внимание.

К догматичным и авторитарным последователям, вынужденным работать в неопределенных условиях, теория «путь – цель» предписывает применять директивное лидерство. Четко поставленные задачи удовлетворяют их ***потребность в структурированности процесса***, конкретизируют путь к цели и убирают из него всякую неопределенность. Таким последователям комфортно работать с лидером, который берет на себя ответственность за рабочий процесс. Так, Алдама составляет график регулярных тренировок, задает четкие, единые для всех правила посещаемости и поведения. Тем самым она

обеспечивает своим спортсменам четкую и понятную структуру. Они прекрасно знают требования тренера и последствия их несоблюдения.

Особое внимание в ходе исследования теории «путь – цель» ученые уделяли **стремлению последователей к контролю**. За основу исследователи взяли «локус контроля», который бывает внешним и внутренним. Последователи с внутренним локусом контроля считают, что сами несут ответственность за все, что с ним происходит. Последователи с внешним локусом контроля убеждены, что все определяют внешние обстоятельства. Согласно теории «путь – цель», эти два типа последователей требуют разного подхода. Последователям с внутренним локусом контроля лучше всего подходит соучастующее лидерство. Оно позволяет им чувствовать личную ответственность, участвовать в процессе принятия решений. А вот последователям с внешним локусом контроля куда комфортнее в условиях директивного лидерства. Оно отвечает их внутреннему мироощущению: контроль приходит в их жизнь извне. Так, Алдама отзывается на внутренний локус контроля своего помощника, позволяет ему самостоятельно вести тренировки и отбирать спортсменов в финальную команду. А с теми членами команды, у кого локус контроля внешний, она ведет себя авторитарно и устанавливает для них четкие требования.

Еще один ключевой фактор в управлении мотивацией последователей – это их **вера в собственные силы в контексте конкретной задачи**. Чем больше в них этой уверенности, тем меньше они нуждаются в директивном лидерстве. Более того, уверенному в своих силах последователю такое плотное участие лидера в рабочем процессе может показаться чрезмерным, удушающим. Чирлидеры из команды Алдамы приходят в зал два раз в день. С каждой тренировкой они становятся сильнее, трюки и движения у них получаются все лучше. Это значит, что у тренера появляется возможность начать обращать внимание на детали постановки и заняться отшлифовкой программы. Спортсмены, которые так и не обрели достаточно уверенности, чтобы действовать самостоятельно, без постоянных команд и указаний со стороны тренера, не поедут на соревнования.

Особенности задачи

Особенности задачи, на выполнение которой лидеру надо замотивировать своих последователей, тоже влияют на успешность лидерства (рис. 6.2). В особенности задачи входят следующие факторы: **суть задачи, иерархическая структура организации**, а также непосредственно **рабочая группа**.

Давайте представим организацию, в которой четко определена иерархия полномочий. Перед группой стоит грамотно сформулированная задача со всем понятным планом реализации. Внутри самой группы установлены определенные нормы поведения, и все участники им следуют. В этом случае последователи смогут самостоятельно найти оптимальный путь достижения поставленной цели, лидер им для этого не потребуется. Уверенные в своих силах, они будут осознавать ценность выполняемой работы. В подобной ситуации лидерство как таковое излишне. Попытки контролировать процесс со стороны лидера могут показаться последователям нетактичными, неуместными и попросту ограничивающими свободу. А вот если **задача** и, как следствие, порядок ее выполнения не очень понятны, без лидера не обойтись. Именно он привнесет ясность и структурирует рабочий процесс.

При исполнении рутинных задач участие лидера требуется для мотивации последователей. Если же работа проходит при отсутствии четкой **иерархической структуры**, то именно лидер должен ввести последователей в курс дела: объяснить правила работы, распределить обязанности, донести до каждого суть его работы. При необходимости взрастить **в рабочей группе** командный дух и развить культуру взаимопомощи и поддержки.

Особое внимание в теории «путь – цель» уделяется помощи последователям в преодолении препятствий. Препятствие в данном случае – это все, что мешает последователям двигаться к цели. Преграды порождают в них неуверенность, приносят разочарование. Задача лидера: помочь последователям либо устранить возникшее препятствие, либо преодолеть его. Тем самым лидер придаст им уверенности и повысит их уровень удовлетворенности. Если Алдама видит, что какой-то элемент ее команде не дается, вариантов у нее ровно два: либо заменить трюк, либо же найти подходящее упражнение для тренировки спортсменов.

Как мы упоминали ранее в этой главе, теория «путь – цель» претерпела множество изменений за историю своего существования. В 1996 году Хаус дополнил свою изначальную работу и добавил к четырем типам лидерского поведения, разобранным в этой главе (директивное лидерство, поддерживающее лидерство, соучастующее и ориентированное на достижение результата) еще четыре: обеспечение рабочего процесса, ориентация на группу в процессе принятия решений, продвижение своей группы и налаживание полезных связей, лидерское поведение, основанное на ценностях. Правда, суть теории осталась прежней: эффективный лидер помогает последователям, восполняя все то, чего им не хватает для достижения целей – как в рабочей среде, так и в их личных навыках и компетенциях.

Как работает теория «путь – цель»?

Теория «путь – цель» имеет конкретное практическое применение. Она объясняет лидеру, как меняется его влияние на мотивацию последователей в зависимости от ситуации, самих последователей, рабочей обстановки и поставленной цели. А также предлагает четкие инструкции: как способствовать тому, чтобы последователи успешно выполнили работу. Эти взаимосвязи показаны в таблице 6.1.

Каждый стиль лидерства, выделенный в теории «путь – цель», удовлетворяет конкретные потребности последователей и рабочей ситуации. **Директивное лидерство** подходит догматичным последователям, признающим авторитет в условиях выполнения сложной, непонятной задачи. При отсутствии общепринятого порядка работы оно вносит определенность и структуру, необходимую последователям (Хаус и Мичтелл, 1974).

Если перед последователями стоит простая, но скучная или физически изнурительная задача, «путь – цель» советует лидеру применять **поддерживающее лидерство**. Данный стиль позволяет лидеру восполнить потребности последователей в человеческом участии в условиях скучной, механической работы.

Таблица 6.1 Теория «путь – цель»

Лидерское поведение	Особенности последователей	Особенности задачи
Директивное лидерство Привносит структуру	Догматичные Сторонники авторитарной власти	Неопределенная Нет четких правил Сложная
Поддерживающее лидерство Проявляет заботу	Недовольные своей работой Потребность чувствовать сопричастность Потребность в личном участии со стороны лидера	Монотонная Не требующая умственной деятельности Рутинная
Соучаствующее лидерство Вовлекает в процесс	Самостоятельные Потребность в самостоятельном контроле Потребность в ясности	Неопределенная Неясная Неструктурированная
Лидерство, ориентированное на достижение цели Требует преодоления трудностей	Высокие ожидания Потребность в развитии и росте	Неоднозначная Требующая умственных усилий Многоаспектная

Соучаствующее лидерство считается наиболее подходящим, если перед последователями стоит неоднозначная задача. Вовлекая последователей в процесс, лидер тем самым дает им возможность разобраться в его устройстве, в причинно-следственных связях внутри процесса. (Хаус & Митчелл, 1974). Также он подходит самостоятельным, нуждающимся в свободе действий последователям. Им приятно участвовать в процессе принятия решений и выстраивании рабочего процесса.

Последний тип лидерского поведения – **лидерство, ориентированное на достижение результата**. Наиболее эффективен в условиях, когда перед последователями стоят непростые и неопределенные задачи. Лидер не только устанавливает высокие требования и бросает вызов последователям, но и вселяет в них уверенность в собственных силах. Лидер дает последователям уверенность в том, что их усилия окажутся не напрасны и приведут к

успеху. Если задача структурирована и ясна последователям, данный тип лидерства никак не влияет на их рабочие ожидания.

Практическая сторона теории «путь – цель» очень проста: эффективный лидер понимает и учитывает потребности последователей. Он помогает им обозначить цели, проложить к ним путь, преодолевать возникающие на этом пути препятствия. Эффективный лидер либо устраняет трудности, либо помогает справляться с ними. Он делает все для того, чтобы помочь последователям достичь своих личных целей, направляя, поддерживая и обучая их на этом пути.

Преимущества

Рассмотрим сильные стороны теории «путь – цель». Во-первых, она дает нам представление о том, как именно различные формы лидерского поведения влияют на удовлетворенность и эффективность последователей. Это одна из первых теорий, которая выделила различные стили лидерства (директивное, поддерживающее, соучастующее, ориентированное на достижения), тем самым расширив угол зрения исследователей. До этого ученые определяли лишь два типа поведения: ориентация на задачу и на отношения (Жермье, 1996). Это одна из первых ситуационных теорий лидерства, в которой учитывались характеристики последователей и особенности задачи, была проведена связь между этими факторами и эффективностью лидерского влияния на последователей. Также теория «путь – цель» предлагает четкие стратегии поведения в зависимости от этих факторов. Более поздние версии теории содержат рекомендации по повышению производительности, укреплению сотрудничества и сплоченности в группе.

Вторая положительная и уникальная особенность теории «путь – цель» состоит в том, что авторы предприняли попытку интегрировать в нее принципы мотивационной теории ожиданий. Ни одна другая теория не придает вопросам мотивации такое большое значение. «Путь – цель» постоянно спрашивает у лидера: как поднять уверенность последователей в своих силах? Как дать им понять, что их усилия будут вознаграждены? Как сделать так, чтобы последователи получали больше отдачи от своей работы? Понимание процессов и динамики мотивации необходимо для любой организации (Канфер, Фрезе и Джонсон, 2017), а теория «путь – цель» ставит эти вопросы в центр внимания лидера.

Третье, и, возможно, главное преимущество теории «путь – цель» заключается в ее практичности. Она (рис. 6.1) демонстрирует лидеру, каким образом он может помочь последователям двигаться к цели, напоминает о его главной задаче: направлять и обучать последователей на пути к поставленной цели.

Слабые стороны

А теперь поговорим о слабых сторонах модели «путь – цель». Теоретическая база этого подхода настолько сложна, включает в себя так много различных факторов и условий (уровень структурированности и иерархичности рабочего процесса, степень ясности задачи, а также уровень способностей последователей), что не так уж просто полностью осознать ее и грамотно применить в конкретной ситуации. Нельзя забывать, что теория «путь – цель» учитывает личностные качества и особенности последователей. В итоге эмпирического подтверждения эта сложная, многоуровневая теоретическая конструкция до сих пор не получила.

В этом и заключается второй минус данной теории – в научных работах она подтверждена лишь частично (Хаус и Митчелл, 1974; Инвдик, 1986; К. Шрайсхайм, Кастро, Чжоу и Дечерч, 2006; К. Шрайсхайм и Керр, 1977; Дж... Шрайсхайм и К. Шрайсхайм, 1980; Стинсон и Джонсон, 1975; Вофорд и Лиске, 1993). Одни исследования доказывают благотворное влияние директивного лидерства на степень удовлетворенности последователей при выполнении неопределенных задач, другие – нет. Более того, не все аспекты теории одиноково изучены: основная масса исследований была направлена на изучение директивного и поддерживающего лидерства, прочие же остались в стороне. Таким образом, положения теории «путь – цель» во многом остаются предварительными. На сегодняшний день результаты исследований рисуют неполную и неубедительную картину (Эванс, 1996; Жермьер, 1996; К. Штрайсхайм и Нейдер, 1996). В силу того, что некоторые из положений теории «путь – цель», а также версия Хауса (1996) вовсе не были исследованы, в литературе существует некоторая путаница (Тернер, Бейкер и Келлнер, 2018).

Третий и сравнительно недавно выявленный минус этой теории заключается в том, что она вовсе не учитывает влияние гендерных различий на восприятие и реализацию лидерства (Мендес и Базенбарк, 2015). И хотя исследования влияния гендера на директивное, поддерживающее и соучаствующее лидерство были проведены, в теорию «путь – цель» их результаты не интегрированы. Так, например, Игли и Джонсон (1990) проанализировали стили лидерства с точки

зрения гендера и пришли к выводу, что женщины более склонны к соучаствующему лидерству, а мужчины – к директивному. Другое исследование показало, что, в отличие от лидеров-мужчин и совершенно независимо от предписаний теории «путь – цель», директивное лидерство со стороны женщин воспринимается последователями негативно (Игли, Махиджани и Клонски, 1992), особенно в «мужских» областях (Хейлман, Валлен, Фукс и Тамкинс, 2004). Раса также оказалась фактором влияния: директивное лидерство со стороны афроамериканцев и женщин азиатского происхождения тоже воспринимается негативно (Розет, Коваль, Ма и Ливингстон, 2016).

Как мы уже говорили ранее, связь теории «путь – цель» с мотивационной теорией ожиданий уникальна. Но нельзя не учитывать, что все же теория «путь – цель» не объясняет в полной мере, как именно поведение лидера связано с мотивацией последователей. Согласно теории ожиданий, для того чтобы последователь был мотивирован к работе, он должен верить в свои силы и в то, что его труды не бесполезны. Но теория не объясняет, как именно лидер должен применять различные стили поведения с целью вселить эту уверенность. Не объясняет она и того, как директивное лидерство повышает мотивацию последователей при выполнении неопределенных задач, а поддерживающее лидерство – при выполнении скучной и утомительной работы. В итоге лидер не знает, как именно его поведение повлияет на ожидания последователей, сопряженные с работой.

Более того, эта теория работает лишь в том случае, если лидер обладает достаточными коммуникативными навыками, чтобы подстраиваться под каждую ситуацию и быстро переключаться между стилями поведения. Если лидер не находится в диалоге с последователями, не получает от них постоянной обратной связи, такие резкие перемены в поведении могут быть восприняты последователями как непоследовательность и насторожить их.

Наконец, необходимо сказать пару слов о практической результативности. Как мы уже обсуждали выше, основной принцип теории «путь – цель» – дать лидеру инструменты управления мотивацией своих последователей. И как раз за то, что этот подход считает лидера единственным средством воздействия на мотивацию

последователей, он и подвергается критике (Коут, 2017). В рамках этой теории лидерство рассматривается как односторонний процесс: лидер воздействует на последователя. Именно на лидера ложится бóльшая доля ответственности. Это чревато тем, что со временем последователи могут начать зависеть от своего лидера, лишиться возможности успешно выполнять свою работу без его влияния. К тому же с таким разделением ответственности лидер с меньшей вероятностью сумеет по достоинству оценить способности своих последователей и применить их во благо организации.

Применение

На сегодняшний день теория «путь – цель» не пользуется широкой популярностью в сфере обучения лидерству. Тем не менее многие из идей данной теории могут способствовать развитию лидерских навыков.

Она предлагает четкие рекомендации: как, в зависимости от особенностей последователей и стоящих перед ними задач, должен действовать лидер в конкретной ситуации: когда применить директивное лидерство, а когда вовлекать последователей в процесс принятия решений (Хаус, 1996). Если перед последователями стоит сложная задача, от лидера потребуются четкие инструкции, если скучная – поддержка. Если для последователей важен контроль, лидер должен вовлекать их в рабочий процесс. Если для них важно развиваться и совершенствоваться, необходим лидер, ориентированный на достижение результата. Словом, это свод рекомендаций для лидера: как повысить уровень удовлетворенности и результативность своих последователей.

Применять принципы теории «путь – цель» могут управленцы любого уровня для всех типов задач. Для этого лидер должен внимательно оценить потребности своих последователей, особенности стоящей перед ними задачи. Основываясь на этом, он должен выбрать соответствующий стиль поведения. Если последователи не уверены в своих силах, лидеру необходимо вселить в них эту уверенность. Если молодые ученые сомневаются в себе и своих преподавательских и исследовательских компетенциях, заведующий кафедрой должен проявить поддержку – помочь им обрести уверенность в своих силах (Бесс и Гольдман, 2001). Если же последователи не уверены, приведут ли их усилия к желаемой цели, задача лидера – доказать им, что усилия будут вознаграждены. Теория «путь – цель» постоянно напоминает лидеру о том, что его главная задача – сперва помочь последователям осознать свои цели, а затем привести их к ним максимально эффективным путем.

Ниже вашему вниманию представлены три примера (6.1, 6.2 и 6.3) применения теории «путь – цель» в разных ситуациях. В первом примере мы наблюдаем за тремя менеджерами на производстве, во втором – познакомимся со школьным учителем музыки, а в третьем – с тренером по американскому футболу П. Дж. Флеком, который своими новаторским подходом спас две студенческие команды от забвения. По ходу чтения задумайтесь, насколько успешно данный лидер применяет теорию «путь – цель».

Пример 6.1 Три смены, три супервайзера

«Брако» – небольшой завод по производству автозапчастей. Ежегодно 3 миллиона деталей для тормозных систем отправляются отсюда на сборочные предприятия по всему миру. Завод работает в три смены, по 40 рабочих в каждой. Начальник у каждой смены тоже свой: Арт, Боб или Кэрл. Все трое работают в «Брако» уже более двадцати лет. Работа им нравится, смены проходят гладко, и поводов жаловаться нет.

Арт работает в первую смену. По словам сотрудников, это практичный и вовлеченный в жизнь предприятия лидер. Рабочие даже шутят между собой: разбуди Арта ночью, он с точностью до миллиграмма ответит, сколько сырья остается на складе. Арт почти всю смену проводит в цеху рядом со своими рабочими, ходит от станка к станку и дает указания. Даже рабочим конвейерной ленты.

В целом, сотрудники первой смены Артом вполне довольны. Чего не скажешь о самой работе: скучной, однообразной, изнурительной. Рабочий процесс строго регламентирован и не требует от рабочих никакой инициативы – надо просто вовремя прийти к станку и отстоять свою смену. Во время обеденных перерывов только об этом и говорят: «До чего же уже надоела эта тупая, однообразная работа». Только вот Арт этого, кажется, совсем не понимает.

Боб руководит второй сменой. Он обожает свою работу и хочет, чтобы все рабочие дневной смены получали такое же удовольствие. Боб целиком и полностью ориентирован на людей, рабочие считают его искренним и заботливым. Он активен в общем чате, никого не забывает поздравить с днем рождения или другим важным событием. Всячески

старается поддерживать на заводе теплую, товарищескую атмосферу: он основал футбольную команду рабочих, регулярно угощает их за свой счет обедом и приглашает к себе домой на барбекю.

Несмотря на трепетное отношение Боба к рабочим, именно во второй смене случается больше всего прогулов и наблюдается самая высокая текучка кадров. Рабочие этой смены отвечают за настройку оборудования и его программного обеспечения при переходе от изготовления одной детали к другой. Если они плохо делают свою работу, недовольны ими все. Работа у них действительно непростая, да и не всегда понятно, как ее выполнять. Все станки на заводе разные. Каждый требует отдельных настроек. Во многом, конечно, помогает компьютер, но если в главных настройках что-то не так, то возникает масса новых проблем. Сотрудники второй смены не раз жаловались и Бобу, и вышестоящему руководству, что им сложно справляться со своими обязанностями.

Кэрол руководит третьей сменой. И делает это принципиально иначе, чем Боб и Арт. Кэрол регулярно проводит собрания, которые в шутку зовет «сеансами устранения неполадок», потому что именно для этого они и предназначены. Кэрол просит рабочих рассказывать ей о малейших проблемах, чтобы она скорее могла подключиться к их решению. Если кто-то не справляется с работой, Кэрол спешит показать, научить. Если кто-то сомневается в своих навыках, Кэрол старается внушить уверенность. Она каждому уделяет внимание, помогает двигаться к личным целям. Начальница напоминает и о целях компании, а за их достижение придумывает разнообразные вознаграждения.

Работникам третьей смены нравится работать под началом Кэрол. Она всегда рядом, всегда поддержит, поможет. Если вдруг возникает проблема, Кэрол всегда находит решение. Если у кого дурное настроение, приободрит и порадует. Рабочие говорят, что она умеет все расставить на свои места, что она для них «три в одном»: и мама, и тренер, и наставник. Высшее руководство довольно работой Кэрол. Только вот если кого-то из ее смены переводят в другую, возникают проблемы.

Вопросы:

1. По принципам теории «путь – цель», как вам кажется, почему поведение Арта и Боба выглядит менее эффективным, чем поведение Кэрол?

2. Как все три стиля поведения влияют на мотивацию последователей?

3. Если бы вас пригласили в «Брако» в качестве консультанта по лидерству, что бы вы предложили изменить? Что порекомендовали бы Арту, Бобу и Кэрол?

Пример 6.2 Юные музыканты

Мартина Бейтс с детства мечтала стать профессиональной скрипачкой. Но после выпуска из Джульярдской школы она не смогла быстро найти работу по душе и согласилась стать руководителем детского оркестра в своем родном городке Спарта, штат Канзас. «Пока не найду место в оркестре, идеальный вариант», – рассудила Мартина.

Только вот работа оказалась непростой. Оказывается, в маленьком городке руководитель оркестра – это еще и учитель музыки, и дирижер. Начался учебный год, и Мартина с энтузиазмом приступила к работе. Оказалось, что ей очень нравится преподавать и от работы с детьми она просто в восторге. Правда, к концу учебного года пыл Мартины поубавился. Кажется, ее подход подошел не всем ученикам.

С учениками младших классов заниматься музыкой сложно, зато и отдача большая. Многие родители мечтают, чтобы их дети играли на инструменте, а потому явка на занятия очень высокая. Многих малышей приходится обучать с нуля. А это разве шутка – заставить корнет звучать, как подобает корнету, и так научиться орудовать смычком, чтобы виолончель запела должным образом? Мартина прекрасно понимает, какая огромная работа предстоит малышам, и терпеливо показывает, как правильно обращаться с инструментами, постоянно подбадривая их и не скупясь на похвалу. Для Мартины главное, чтобы юные ученики поверили в свои силы. Она подробно объясняет, как держать инструменты, в какое положение ставить язык, и учит их читать по нотам. Мартина нравится детям, потому что она добрая и терпеливая. Да и родители от нее в восторге. Выступление

детского оркестра на отчетном концерте произвело настоящий фурор: дети выложились от души, родители были счастливы.

В оркестре для учеников средней школы участников поменьше, и Мартина ставит перед ними другие задачи. Одни уже неплохо владеют инструментом и получают удовольствие от игры, а вот другие, наоборот, постепенно теряют интерес и в итоге бросают занятия. С учениками этой возрастной группы Мартина ведет себя иначе, чем с малышами. Она делает упор на практику и всячески подстегивает ребят совершенствовать свои навыки. На этом этапе обучения она вводит номерную систему для каждого инструмента: лучший музыкант оказывается первым, следующий – вторым, и так далее. Порядок этот меняется каждую неделю. Мартина дает ребятам разучить специальную партию. Кто сыграет лучше, тот и окажется выше. Кто активно тренируется – поднимается в рейтинге, кто прохлаждается – падает. Мартина внимательно следит за тем, кто сколько часов уделяет занятиям, и заносит данные в специальную таблицу. Всем, кто наиграет определенное количество часов, полагается награда из «мешка удовольствий» – сладость, игрушка или подарочная карта. Тянут награду вслепую. Возможность вытащить из «мешка удовольствий» самый желанный приз – подарочную карту – очень мотивирует детей. Конечно, есть и халтурщики, но большинство ребят не боятся трудностей и воочию наблюдают собственный прогресс. Да еще и приз можно выиграть! Их выступление на отчетном концерте принесло Мартине больше всего удовольствия: во-первых, у ребят хорошо получается, во-вторых, они действительно стараются.

Самый маленький оркестр – для старшекласников. Малышей ходит целая сотня, а старшекласников – вдвое меньше! Самой Мартине очень нравится с ними работать, но ребят игра в оркестре, кажется, не особо прельщает. Мартина щедро делится знаниями, показывает ребятам самые прогрессивные техники, разучивает с ними интересные произведения. Часами слушает каждого ученика и дает подробную обратную связь. Только вот в большинстве случаев никаких плодов ее усилия не приносят. Например, трубач Крис Троттер, который занимает третью позицию, подумывает бросить оркестр. Лиза Вайс, первая флейта, тоже совсем заскучала и планирует подыскать работу на лето. Мартина расстраивается, разводит руками: почему ребята уходят? Музыканты в оркестре талантливые, с огромным

потенциалом, только вот почему-то им совсем не хочется его реализовывать. И дело тут вроде бы не в Мартине – она им как раз очень нравится. Видно, игра в оркестре их и вправду не интересует.

Вопросы:

1. Основная задача лидера, согласно теории «путь – цель», заключается в том, чтобы помочь последователям достичь своих целей. Каковы цели ребят во всех трех оркестрах? С какими препятствиями они сталкиваются? Как Мартина помогает им преодолевать эти препятствия и достигать своих целей?

2. Опираясь на принципы теории «путь – цель», объясните, почему тактики Мартины с учениками младшей и средней школы так эффективны. Что является источником мотивации для ребят? Каким образом Мартине удалось подстроиться под потребности учеников средней школы?

3. Мартина явно не нашла ключика к старшеклассникам. Ее глубокие познания в музыке ребят не прельщают. Как вам кажется, почему? Что бы вы посоветовали ей изменить в своем поведении?

4. Как вам кажется, в работе с каким из трех оркестров лидерство, ориентированное на достижение результатов, окажется наиболее эффективным? Поясните свой ответ.

Пример 6.3 Налечь на весла

«Я планирую стать самым молодым тренером в истории первого дивизиона^[23]», – заявил Филип Джон Флек в свой первый рабочий день в качестве тренера принимающих^[24] в футбольной команде Рутгерского университета (Мэттингли, 2017а).

И уже через два года он добьется своей цели. Его позовут тренировать команду «Бронкос» в Университет Западного Мичигана (WMU). Ее рекорд на тот момент составлял 22 победы против 27 поражений. Пройдет четыре года, и «Бронкос», с рекордными 13 победами против 1 поражения, одержат победу в финале чемпионата Среднеамериканской конференции и впервые за 28 лет поборются за кубок 2017 года.

А Флек уйдет тренировать футбольную команду Миннесотского университета, 50 лет не выдавшую чемпионских сезонов. И за три года в корне переменит ее судьбу. В 2019 году «Золотые суслики» завершат сезон со счетом 10–2 и впервые поборются за титул «Большой десятки». А в 2020 году Миннесота обыграет Оберн в турнире Outback Bowl, одержав свою 11-ю победу – рекорд с 1904 года.

Успех футбольного тренера – в игре его футболистов. Чтобы привести команду к результатам, надо сначала грамотно расставить перед игроками цели и потом планомерно к ним вести. Секрет успеха, по словам Флека, складывается из трех компонентов: люди, сплоченность команды и устойчивость к сиюминутным желаниям во имя конечной цели (Джиамбальво, 2019).

Первое, что сделал Флек в качестве нового тренера «Бронкос», – отозвал приглашения в команду всех новых игроков, отобранных его предшественником. Произошло это перед самым началом сезона, и, лишившись обещанного контракта с WMU, все эти игроки остались не у дел. Пресса встала на уши, поносила Флека на чем свет стоит, но тот от своего решения не отступился. Да, это было ударом по репутации, зато новые игроки были «преданы тренерскому штабу» (Амброджи, 2013).

«Подняв уровень игроков, он повысил престиж университета», – заметил Энди Стейплз, журналист Sports Illustrated (Мэттингли, 2017). Уже через год «Бронкос» станут одной из самых востребованных команд и продержатся на этой позиции в течение трех последующих лет.

Флек с самого начала обозначил свой план: создать для спортсменов такую среду, в которой они бы развивались в учебе, спорте и социальной, духовной сфере.

Свой главный тренерский девиз Флек придумал в 2011 году. У Флеков тогда родился второй ребенок, но счастливое событие обернулось трагедией: малыш скончался несколько дней спустя от порока сердца. Девиз Флека гласил: «Налечь на весла!»

«Это очень простой образ, – поясняет Флек. – Представьте лодку. Она состоит из трех частей: весла – это источник энергии, сама лодка – жертва: спортсмены, администрация, бустеры, болельщики, любой, кто готов чем-то жертвовать ради успеха команды. Ну и конечно – компас.

Компас – это наша цель. Все, кто имеет хоть какое-то отношение к нашей команде, стремятся к одному и тому же – к победе» (Дрю, 2013).

В первом сезоне под тренерством Флека «Бронкос» потерпели фиаско. Всего одна победа и одиннадцать поражений. И Флек, и его боевой клич «Налечь на весла!», красующийся на рекламных щитах по всему городу, на футболках, на плакатах в спортивных барах Каламазу, стали объектом всеобщих насмешек. Потешались над ним и фанаты, и журналисты, и – с особым удовольствием – соперники. Но и тут сработал девиз Флека: когда плывешь против течения, на весла надо налегать еще сильнее.

«Покачиваясь на волнах успеха, о веслах можно вообще забыть. А вот в ночи, в шторм, посреди открытого океана, под ударами ливня и ветра, ты понимаешь, что весло отпустить нельзя. Надо держаться изо всех сил. Вот какой здесь смысл. Налегать на весла надо не в штиль, а перед лицом испытаний», – говорит Флек (Нотхэфт, 2017).

«В какой-то момент все потеряли веру в успех. Все, кроме него, – рассказывает раннингбек^[25] Ярвион Франклин. – А он ни разу не усомнился. Сколько его ни поносили, Флек остался верен себе и своим убеждениям» (Маркграфф, 2018).

Благодаря своей энергетике и харизме, Флек, несмотря на плачевную репутацию команды, привлек высококлассных игроков. Он «заражал» их своим терпением и верой: тренер убеждал игроков довериться его долгосрочному плану.

«Когда начинаешь тренировать новую команду, 125 игроков должны привыкнуть и адаптироваться к твоему стилю, – рассказывает Флек. – Это два-три года минимум. Футболисты должны понять, с кем имеют дело. А через два-три года, когда костяк команды уже привык к тренеру и его стилю игры, адаптироваться приходится только новичкам» (Маркграфф, 2018). Так к чему же надо было адаптироваться игрокам? К тому, что Флек готовил их не только к футбольным матчам, но и к жизни после колледжа. Он хотел, чтобы эти ребята научились преодолевать трудности и добиваться поставленных целей несмотря ни на что.

«Тренерство в 2018 – это совсем не то же самое, что было в 2008, – поясняет Флек. – Будущее этих ребят зависит от того, как они проведут эти четыре года в колледже. Я просто обязан помогать им развиваться во всех сферах жизни» (Маркграфф, 2018).

В главном офисе команды красовалась подробная инструкция о том, как это сделать. В графе «духовность» значилось: «завести три новых знакомства».

«Надо выходить из зоны комфорта и в учебе, и в спорте, и в социальной и духовной жизни, – поясняет Флек. – Все мы стремимся к развитию, хотим поступать правильно. Все-таки главное – быть хорошим человеком, а уж какой вы там футболист – это дело десятое» (Гридер, 2017).

В 2017 году стало понятно, что Флек своего добился. «Бронкос» поставили рекорд по количеству побед в сезоне, показали лучшую успеваемость среди всего студенческого чемпионата, а главное – все до единого, игроки пересмотрели свои взгляды на жизнь.

«Мы тут не просто в футбол играем, мы учимся жизни, – рассказывает защитник Кейон Адамс. – Учимся не сдаваться. Лодка – это жертва, а весло и компас – это направление. Это мой ориентир по жизни. Этот образ помогает мне в жизни. Именно он сделал меня тем, кто я есть» (Николс, 2016).

Успех Флека в WMU означал одно: скоро его позовут в более серьезную команду. Так и случилось. Не прошло и двух месяцев с финала 2017 года, как Флек объявил, что уезжает тренировать команду Миннесотского университета. И сразу же взялся работать по проверенной схеме: сначала стараться сплотить команду и параллельно с этим развивать спортсменов. Он требовал, чтобы игроки брали на себя ответственность. «В плохой команде лидера нет. В средненькой лидером выступает тренер. А в первоклассной – игроки», – говорит Флек.

Флек знал, что и здесь результаты придут не сразу. В итоге он-таки взрастил «зрелых, готовых вести за собой» спортсменов (Маркграфф, 2018).

«Зрелость – это когда хочешь заниматься тем, чем должен, – говорит Флек. – Поначалу ребята не понимают, чего я от них хочу. Но через год-два начинают улавливать суть. Понимают, чего от них ждут, что «нужно делать». Главное, хотят это делать и прекрасно знают, зачем им это надо. Это признак зрелой команды. Как раз в первоклассной команде истинный лидер – это сами игроки» (Маркграфф, 2018).

«Все взаимосвязано, – говорит Флек в своем интервью спортивному каналу ESPN. – Как мы живем, так и в футбол играем.

Звучит высокопарно, но так оно и есть на самом деле. Я задаю для своих игроков высокую планку во всех сферах жизни, и они должны соответствовать» (Риттенберг, 2019).

Вопросы

1. Как мы уже не раз упоминали, согласно теории «путь – цель», для того чтобы повысить эффективность последователей, лидеру необходимо отслеживать уровень их мотивации и учитывать особенности задачи. Как, по-вашему, Флек:

- (а) работал с мотивацией последователей,
- (б) учитывал особенности задачи?

2. Опишите лидерский стиль Флека при помощи четырех представленных в теории «путь – цель»: директивный, поддерживающий, соучаствующий и ориентированный на достижения.

3. Как Флек работал с особенностями последователей, о которых мы говорили в этой главе: (а) потребность в сопричастности, (б) потребность в четкой структуре, (в) жажда контроля и (г) степень уверенности в своих силах?

4. К каким целям, как вам кажется, стремились игроки: к личным или к целям тренера?

5. Опишите стиль лидерства Флека с точки зрения мотивационной теории ожиданий.

Инструмент лидерства

Теория «путь – цель» – попытка ученых выработать новую теорию лидерства. Она родилась из сложного переплетения разнообразных теоретических допущений, а потому и мер оценки лидерства она требовала много. С помощью специального «Опросника “путь – цель”», который по-прежнему продолжает использоваться в исследованиях (Асамани и др., 2016), можно проверять и оценивать разные аспекты теории (Индвик, 1985, 1988). В опроснике содержатся примеры четырех форм лидерского поведения: директивного, поддерживающего, соучаствующего и ориентированного на достижение результата. Набранные респондентом баллы демонстрируют его сильные и слабые

стороны, а также то, насколько важным он считает определенный стиль поведения.

Давайте на примере случайных результатов рассмотрим, как работает опросник. Например, по директивному поведению вы набрали 29 баллов, что является высоким показателем, 22 и 21 (средние показатели) по поддерживающему и соучаствующему поведением соответственно. По поведению, ориентированному на достижение результата, вы набрали 25 баллов, что тоже является умеренным результатом. О чем же говорят эти баллы? О том, что вы более склонны к директивному поведению, нежели большинство людей, и совпадаете с большинством по всем другим показателям.

И вот какие выводы можно сделать о вашем лидерстве в рамках теории «путь – цель». Вы будете эффективны в решении неопределенной задачи с последователями, которым эта определенность необходима. Менее эффективны в решении понятной задачи и умеренно эффективны в решении неопределенной задачи с последователями, которые испытывают потребность в контроле. Ну и последнее, вы бы неплохо справились в неопределенной ситуации, где у вас была бы возможность установить для последователей высокую планку и вселить в них уверенность в своих силах.

Для изучения теории «путь – цель» ученые разработали другие инструменты, с помощью которых можно оценивать ее основные параметры: структурированность задачи, локус контроля, ожидания и удовлетворенность последователей. Эти инструменты тоже обладают практической пользой.

***Опросник по определению стиля лидерства, основанный на теории
«путь – цель»***

Задача: определить ваши стили лидерства в рамках теории «путь – цель», а также их сочетание между собой.

Инструкция: каждый пункт опросника описывает один из четырех стилей поведения. Укажите, насколько они совпадают с вашим поведением.

Ключ: 1 – Никогда; 2 – Очень редко; 3 – Редко; 4 – Иногда; 5 – Часто; 6 – Как правило; 7 – Всегда.

1. Я подробно объясняю последователям круг их обязанностей.

1 2 3 4 5 6 7

2. Я поддерживаю с сотрудниками дружеские рабочие отношения.

1 2 3 4 5 6 7

3. Советуюсь с последователями, если возникает проблема.

1 2 3 4 5 6 7

4. Я всегда открыт(а) к идеям своих последователей.

1 2 3 4 5 6 7

5. Я объясняю своим последователям, что надо сделать и как именно это должно быть сделано.

1 2 3 4 5 6 7

6. Я даю им понять, что жду от них лучших результатов.

1 2 3 4 5 6 7

7. Я принимаю решения самостоятельно, не спрашивая мнения своих последователей.

1 2 3 4 5 6 7

8. Я придумываю разные мелочи, чтобы сделать приятное членам моей команды.

1 2 3 4 5 6 7

9. Я прошу последователей следовать установленным правилам и процедурам.

1 2 3 4 5 6 7

10. Я ставлю последователям довольно высокую планку.

1 2 3 4 5 6 7

11. Я говорю последователям обидные слова.

1 2 3 4 5 6 7

12. Советуюсь с последователями перед тем, как разработать план выполнения той или иной задачи.

1 2 3 4 5 6 7

13. Подталкиваю последователей постоянно развиваться и совершенствовать свои профессиональные навыки.

1 2 3 4 5 6 7

14. Я объясняю последователям, какое качество работы от них ожидается.

1 2 3 4 5 6 7

15. Я помогаю последователям преодолевать трудности, которые мешают им справляться с работой.

1 2 3 4 5 6 7

16. Я даю последователям понять, что сомневаюсь в их способности справиться с поставленной задачей.

1 2 3 4 5 6 7

17. Я советуюсь с последователями, когда составляю план действий.

1 2 3 4 5 6 7

18. Свои ожидания от последователей я обрисовываю лишь в общих чертах.

1 2 3 4 5 6 7

19. Держу последователей в тонусе – ставлю перед ними все более сложные задачи.

1 2 3 4 5 6 7

20. Я всегда стараюсь учитывать потребности своих последователей.

1 2 3 4 5 6 7

Подсчет баллов

1. В пунктах 7, 11, 16 и 18 поменяйте указанный балл на противоположный.
2. Директивный стиль: сумма баллов по пунктам 1, 5, 9, 14 и 18.
3. Поддерживающий стиль: сумма баллов по пунктам 2, 8, 11, 15 и 20.
4. Соучаствующий стиль: сумма баллов по пунктам 3, 4, 7, 12 и 17.
5. Стиль, ориентированный на достижение результата: сумма баллов по пунктам 6, 10, 13, 16 и 19.

Интерпретация результатов

Балл 17 и ниже считается низкими, средний балл – в диапазоне между 18 и 28, высокий – с 29 и выше.

Полученные результаты показывают, каким стилями лидерства и в каком соотношении вы пользуетесь наиболее часто.

Источник: Adapted from A Path-Goal Theory Investigation of Superior-Subordinate Relationships, by J. Indvik, unpublished doctoral dissertation, University of Wisconsin— Madison, 1985; and from Indvik (1988). Based on the work of House and Dessler (1974) and House (1977) cited in Fulk and Wendler (1982).

Основные тезисы

Теория «путь – цель» – это попытка найти способ повысить эффективность и удовлетворенность последователей через работу с их мотивацией. Результат зависит от того, насколько хорошо лидер умеет адаптировать свое поведение под особенности своих последователей и стоящей перед ними задачи.

Основные положения теории «путь – цель» вытекают из мотивационной теории ожидания. Ее главная идея заключается в том, что степень мотивации последователей зависит от того, насколько они верят в свои способности справиться с поставленной задачей и в то, что их усилия приведут к определенному результату и будут вознаграждены. Задача же лидера заключается в правильном выборе стиля поведения (директивный, поддерживающий, соучаствующий или ориентированный на достижения), который восполнит то, чего последователям не хватает для достижения целей. Словом, лидер помогает последователям достичь своих целей, направляя, поддерживая и обучая их на этом пути.

Немалое внимание теория «путь – цель» уделяет тому, как выбранный лидером стиль поведения согласовывается с потребностями последователей и особенностями стоящей перед ними задачи. Так, предполагается, что директивное лидерство эффективно при решении неоднозначных задач, поддерживающее – при монотонной и скучной работе. Соучаствующее лидерство подойдет, когда задачи неясны, а последователи автономны. Ориентированное на достижение результата лидерство поможет при решении сложных задач.

Теория «путь – цель» имеет три основных преимущества. Во-первых, она дает нам представление о том, как именно различные формы лидерского поведения влияют на удовлетворенность последователей и их эффективность. Второе, уникальное, преимущество заключается в том, что этот подход включает в себя принципы мотивационной теории ожиданий. В-третьих, это крайне практичная модель, предлагающая лидеру множество способов помочь своим последователям достичь поставленных целей.

Уместна и критика этого подхода. Во-первых, его теоретическая база настолько сложна и включает в себя так много различных

факторов и условий, что осознать ее в полной мере и грамотно применить в конкретной ситуации не так уж легко. Во-вторых, на сегодняшний день положения теории «путь – цель» подтверждены в исследованиях лишь частично. В-третьих, эта теория не учитывает влияния гендерных различий на восприятие и реализацию лидерства. В-четвертых, она не в полной мере объясняет, как именно поведение лидера связано с мотивацией последователей. Более того, эта теория работает лишь в том случае, если лидер обладает достаточными коммуникативными навыками, чтобы подстраиваться под каждую ситуацию и быстро переключаться между стилями поведения. В рамках этой теории ответственность за мотивацию последователей лежит целиком на лидере. Наконец, теория «путь – цель» ориентирована преимущественно на лидера и не рассматривает лидерство как процесс взаимного влияния между лидером и последователями.

7. Теория обмена между лидером и последователем (Leader-Member exchange – LMX)

Описание

Большинство подходов к лидерству, о которых мы уже успели поговорить, ставят во главу угла либо лидера (его личностные качества, навыки или поведение), либо же последователей и обстоятельства (как в ситуативном подходе и теории «путь – цель»). Теория обмена между лидером и последователем (далее – теория LMX) принципиально отличается от них. Этот новаторский подход рассматривает лидерство как процесс взаимодействия между лидером и его последователями. Как показано на рис. 7.1, именно отношения лидера с его последователями стоят в центре теории LMX.

Долгое время лидерство воспринималось учеными как некое одностороннее действие, совершаемое лидером по отношению к усредненной группе последователей. Теория LMX в корне изменила этот ход мысли и заставила исследователей обратить внимание на различия, которые существуют между лидером и каждым из его последователей.

Рис. 7.1 Аспекты лидерства



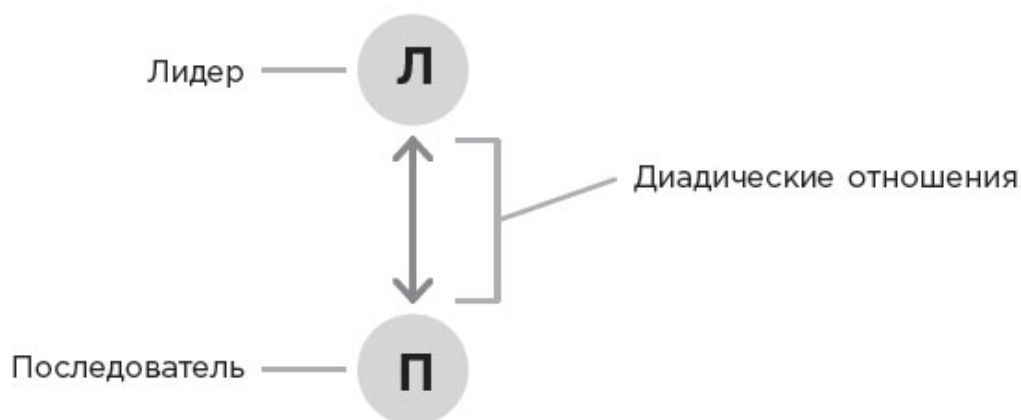
Источник: Reprinted from The Leadership Quarterly, 6 (2), G. B. Graen & M. Uhl-Bien, Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level, Multi-Domain Perspective, pp. 219–247, Copyright (1995), with permission from Elsevier.

Примечание: теория LMX была впервые описана примерно 50 лет назад в работах Дансеро, Грайена и Хага (1975), Грайена (1976), Грайена в соавторстве с Кэшманом (1975). С момента своего появления она претерпела множество изменений и до сих пор представляет интерес для исследователей лидерства.

Ранние исследования

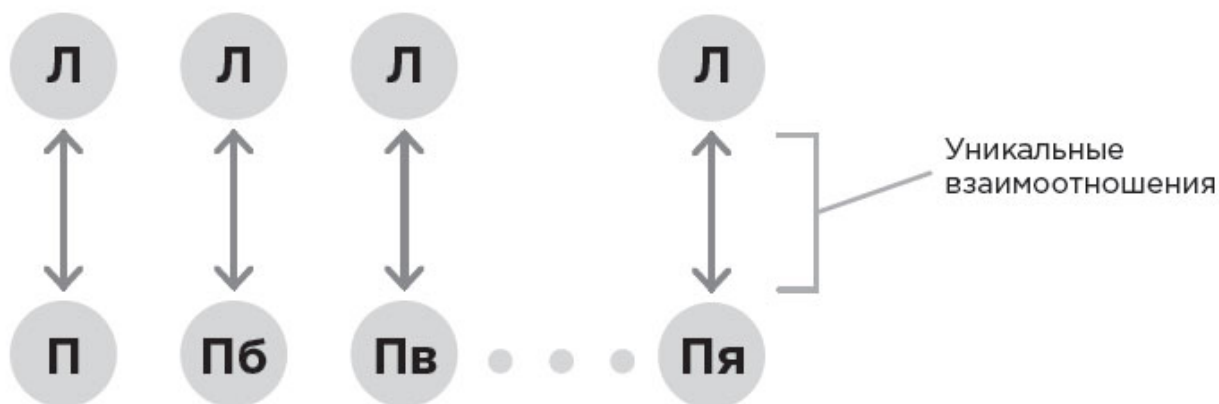
Изначально теория LMX называлась «теорией вертикально-диадических сцеплений» (VDL). Фокус ее внимания был сосредоточен на вертикальных связях, которые лидеры формируют с каждым из своих последователей (рис. 7.2). В целом отношения лидера с подчиненными рассматривались как набор вертикальных диад (рис. 7.3).

Рис. 7.2 Вертикально-диадическое сцепление



Примечание: лидер (Л) формирует индивидуальные рабочие отношения с каждым последователем (П). Обмены между лидером и последователем (как содержание, так и тип взаимодействия) определяют их взаимозависимые отношения.

Рис. 7.3 Вертикально-диадические сцепления



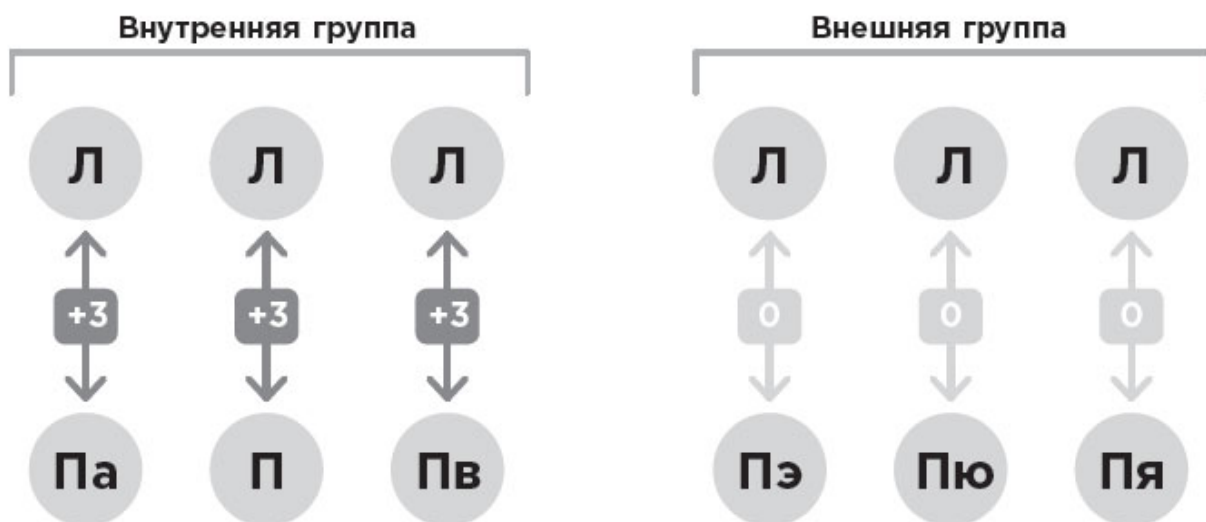
Примечание: лидер (Л) формирует особые отношения с каждым из последователей (П). Эти взаимоотношения уникальны.

Изучая эти вертикальные диады, исследователи обнаружили, что между лидером и последователями формируются два типа связей (или отношений). Первый тип – это более близкие, доверительные отношения. В них последователи берут на себя дополнительные роли, выходящие за рамки их должностных обязательств. Таких последователей ученые назвали «внутренней группой» (in-group, группа-«ин»). А второй тип – это отношения, базирующиеся строго на формальных ролях и должностных обязательствах. Эти последователи являют собой «внешнюю группу» (out-group, группа-«аут») (рис. 7.4).

То есть, в зависимости от того, насколько хорошо последователи ладят с лидером, насколько легко им работается с ним, а ему – с ними, одни попадают во «внутреннюю группу», а другие – во «внешнюю». Попадание в ту или иную группу во многом зависит от личностных особенностей лидера и последователя (Дансеро, Грайен и Хага, 1975; Маслин, Шинс и Фармер, 2017; Рэндолф-Сен и соавторы, 2016), а также от готовности последователя взять на себя дополнительные обязательства по отношению к лидеру и группе (Грайен, 1976). Во «внутреннюю группу» попадают те, кто как минимум открыт к обсуждению на данную тему. В этих переговорах и поднимается вопрос обмена: последователь готов делать больше, чем предписывает должностная инструкция, а лидер в свою очередь обязуется заботиться о членах «внутренней группы». Последователи, которые не хотят брать на себя лишних обязательств, автоматически попадают во «внешнюю группу».

В результате члены «внутренней группы» получают от лидера больше информации и поддержки, имеют на него больше влияния. Они более надежны, общительны, вовлечены в процесс (Дансеро и др., 1975). Представители «внешней группы» просто приходят, выполняют свои обязанности и уходят домой. И это ни в коем случае не означает, что они плохие работники. Плохие работники попадают в отдельную, третью, категорию и требуют от лидера особого поведения – постоянного контроля. Члены же «внешней группы» просто исполняют предписанные должностью обязанности – ни больше ни меньше.

Рис. 7.4 Внутренняя и внешняя группы



Примечание: лидер (Л) и последователи (П) формируют уникальные отношения. Отношения с членами «внутренней группы» характеризуются взаимным доверием, уважением, симпатией и взаимным влиянием, с членами «внешней группы» — формальным общением, основанном на должностной инструкции. «+3» означает качественные отношения, а «0» символизируют отношения между чужими людьми.

Более поздние исследования

После первой серии исследований в теории LMX произошел сдвиг: фокус внимания исследователей сместился с изучения особенностей «внутренней» и «внешней» групп на общую эффективность.

Ученых особенно интересовал вопрос: влияет ли качество обмена между лидером и последователем на результаты самого лидера,

последователей и организации в целом (Грайен и Уль-Бьен, 1995)?

Оказалось, влияет. Высокое качество взаимоотношений приводит к снижению текучки кадров, увеличивает результативность и количество повышений и способствует успеху организации в целом. Последователи получают более увлекательные задания, с большим удовольствием выполняют работу. Чем больше внимания и поддержки им оказывает лидер, тем выше их вовлеченность и быстрее карьерный рост (Бух, Куваас, Дисик и Шинс, 2014; Грайен и Уль-Бьен, 1995; Лиден, Уэйн и Стилвелл, 1993; Малик, Уан, Ахмад, Насеем и Рехман, 2015).

Проанализировав 164 исследования, посвященных теории LMX, Герстнер и Дэй (1997) обнаружили: от качества обмена между лидером и последователями зависят результативность последователей, уровень их удовлетворенности (работой в целом и начальством в частности), заинтересованность в успехе организации, намерение покинуть организацию или остаться в ней. Также ученые выявили, что опросник LMX-7, который приведен в конце этой главы, обладает психометрическими свойствами. Герстнер и Дэй отмечают, что и последователи, и лидер должны оценивать качество обмена для получения наиболее точного результата.

Сравнительно недавно фокус внимания исследователей вновь сместился: теперь он сосредоточен непосредственно на процессе взаимообмена между лидером и последователями, а также на выстраивании рабочих отношений посредством разных способов коммуникации. Так, Н. Хилл, Канг и Со (2014), изучая роль электронной коммуникации в увеличении полномочий сотрудников и их эффективности, обнаружили, что активное виртуальное общение благотворно сказывается на взаимоотношениях между лидером и последователями. Омилион-Ходжес и Бейкер (2017) даже вывели несколько закономерностей влияния коммуникабельности лидера на развитие или застой в его отношениях с последователями.

Интерес к теории LMX не угасает и по сей день, о чем свидетельствуют результаты анализа 130 исследований, посвященных ей (Ананд, Ху, Лиден и Видьярти, 2011). Ученые также обнаружили, что подавляющее большинство (70 %) этих исследований были посвящены изучению результатов и предпосылок обмена между лидером и последователями (например, Маслин и др., 2017). Все

большой интерес у ученых вызывает контекст, в котором возникают и развиваются LMX-отношения (например, групповая динамика), особенности обмена на индивидуальном и групповом уровнях, примеры таких отношений за пределами США (Малик и др., 2015), расово неоднородные диады (Рандольф-Сен и др., 2016).

В 2009 году Атуотер и Кармели провели серию исследований в Израиле. Предметом изучения стала связь между энергичностью, вдохновением и креативностью сотрудников и тем, как они воспринимают процесс взаимообмена с лидером. В выборке приняли участие сотрудники различных организаций, занимающие разные должности. Результаты показали, что чем выше качество взаимообмена между лидером и последователями (с точки зрения последователей), тем выше их энергичность. Как следствие, они активнее демонстрируют свою креативность. Напрямую теорию обмена с креативностью не связывают, но она затрагивает влияющее на креативность самоощущение последователей.

Так, например, в 2007 году Ильес, Нарганг и Моргесон провели анализ 51 исследования, посвященного влиянию качества обмена между лидером и последователями на гражданское поведение последних. Гражданское поведение сотрудников – это такое поведение, которое не регламентируется должностными инструкциями и не обусловлено существующей в организации системой вознаграждений (Кац, 1964; Орган, 1988). Ученые обнаружили прямую закономерность. Чем выше качество отношений между лидером и последователями, тем вероятнее, что последователи станут проявлять дискреционное – полезное как для лидера, так и для организации – поведение.

Также ученых заинтересовал такой вопрос: существует ли взаимосвязь между качеством обмена между лидером и последователями и расширением полномочий последних? (Малик и др., 2015). Например, Харрис, Уиллер и Качмар в 2009 провели серию исследований с целью найти ответ на вопрос: зависит ли влияние качества обмена на эффективность, гражданское поведение последователей, степень их удовлетворенности работой и текучесть кадров от того, насколько широки права и возможности последователей. И вот к каким выводам они пришли: на эффективности последователей, обладающих определенным уровнем полномочий, качество обмена с лидером практически не сказывается. А вот для

последователей, обладающих минимальными полномочиями, качественный взаимообмен с лидером очень важен: он компенсирует отсутствие определенных возможностей. А Волмер, Спурк и Ниссен в своем исследовании 2012 года, в котором принимали участие сотрудники хайтек-компаний, обнаружили такую закономерность: чем автономнее последователи, тем качественнее их взаимообмен с лидером и креативнее их подход к работе.

Положения теории LMX, связанные с качеством работы последователей, подтвердились в 2016 году по итогам мета-анализа, проведенного Мартином, Гийомом, Томасом, Ли и Эпитропаки. Оказалось, что качественный взаимообмен между лидером и последователями действительно положительно сказывается на результативности и гражданском поведении последователей. Особо ценное открытие, сделанное в ходе этого исследования, заключается в том, что качественный взаимообмен между лидером и последователями положительно сказывается на объективной эффективности (на фактических результатах, а не оценках руководителей). Этому способствуют доверие и мотивация последователей, расширение их полномочий и удовлетворенность работой, и все же в наибольшей степени – именно доверие к лидеру.

По сути, результаты этого исследования демонстрируют, насколько полезен для организации лидер, умеющий выстраивать с последователями теплые рабочие отношения. Чем качественнее взаимообмен между лидером и последователями, тем лучше себя ощущают обе стороны и тем большего достигают вместе, от чего организация остается в выигрыше.

Развитие лидерства

Немалый интерес для исследователей представляет и вопрос применения теории LMX в целях развития лидерства (Грайен и Уль-Бьен, 1991). Хороший лидер должен выстраивать качественный взаимообмен не только с группой избранных, но и со всеми последователями. Он должен приглашать всех во «внутреннюю группу», чтобы никто не чувствовал себя лишним и не испытывал негативных эмоций, осознавая свою принадлежность к «внешней группе». Словом, развитие лидерства – это развитие партнерства,

выстраивание эффективных диад со всеми членами группы (Грайен и Уль-Бьен, 1995). При этом развивать партнерские отношения лидер может не только со своими последователями, но и внутри организации в целом. Тем самым он способствует достижению целей компании и собственному карьерному росту. В 2013 году Герман и Трот провели исследование. В ходе работы последователи, состоящие как в высоко-, так и в низкокачественных отношениях со своим лидером, должны были описать свой опыт и переживания. Результаты напрямую указывают на то, что качественные отношения с лидером положительно сказываются на организационных и на личных целях лидера.

Грайен и Уль-Бьен (1991) выделили три фазы развития отношений между лидером и последователем: (1) фаза «незнакомец», (2) фаза знакомства и (3) фаза зрелого партнерства (таблица 7.1). В первой фазе взаимодействие между лидером и последователями, как правило, обусловлено рабочим регламентом. Качество взаимодействия на этом этапе даже ниже, чем с членами «внешней группы». Последователь подчиняется формальному лидеру ради денежного вознаграждения, которое тот контролирует. На этом этапе последователь преследует исключительно личные интересы (Грайен и Уль-Бьен, 1995).

Таблица 7.1 Фазы развития лидерства

	Фаза 1 Незнакомец	Фаза 2 Знакомство	Фаза 3 Зрелое партнерство
Роли	Предписанные	Проверенные	Обговоренные
Влияние	Одностороннее	Смешанное	Взаимное
Взаимообмен	Низкий	Среднего качества	Высокого качества
Интересы	Личные	Личные и чужие	Группы

Время



Источник: Adapted from Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level, Multi-Domain Perspective, by G. B. Graen and M. Uhl-Bien, The Leadership Quarterly, 6 (2), pp. 219–247. Copyright 1995 by Elsevier. Reprinted with permission.

Изначально в теории LMX лидер рассматривался как фигура, инициирующая развитие отношений. Однако со временем стало понятно, что и последователи влияют на этот процесс. Сюй, Лой, Цай и Лиден (2019) обнаружили, что активность с их стороны положительно влияет на повышение качества обмена и при определенных условиях последователь влияет на этот процесс наравне с лидером. Речь идет об инициативном, ответственном последователе, чей вклад в рабочий процесс не остается незамеченным лидером, и о лидере, который ставит перед собой очень высокие цели. Именно поэтому большое внимание в обучении LMX уделяется навыку распознавать активные попытки наладить контакт со стороны последователей.

Вторая фаза – «знакомство». Она начинается в тот момент, когда (по инициативе лидера или его последователя) взаимодействия между ними, до этого момента направленные лишь на личную карьерную выгоду, начинают улучшаться. Обе стороны начинают делиться ресурсами и информацией (рабочей и личной). В этот период и лидер, и его последователь присматриваются друг к другу: готов ли последователь взять на себя дополнительные обязательства? Доверит ли лидер последователю новые задачи? Взаимодействия начинают отклоняться от рабочего регламента и, выражаясь терминологией LMX, поднимаются с низкого уровня на средний. И, если все проходит успешно для обоих членов диады, они начинают проявлять больше уважения и доверия друг к другу, меньше заботиться о собственных интересах и больше об интересах группы.

В третьей фазе, называемой «зрелым партнерством», между лидером и последователем устанавливается качественный обмен. На этом этапе люди испытывают высокую степень доверия и уважения, имеют обязательства друг перед другом. Бывает, что и рассчитывают друг на друга: например, лидер может полагаться на то, что последователь выполнит определенные дополнительные задания, а последователь ожидает за них дополнительной поддержки и поощрения. В зрелых партнерских отношениях лидер и последователи обоюдно влияют друг на друга. Так, например, Шрайсхайм, Кастро, Джоу и Яммарино (2001) провели исследование, участие в котором приняли 75 банковских и 58 заводских менеджеров. Ученые пришли к выводу, что качественные отношения между лидером и

последователями более эгалитарны, т. е. влияние и контроль в них распределены более равномерно.

Нахрганг, Моргесон и Илиес (2009) в своих исследованиях выявили черты, которые лидер и последователь стремятся найти друг в друге. Оказалось, что лидер ищет в последователе энтузиазм, участие, общительность и экстраверсию, а последователь в лидере – приятного, доверчивого, открытого к диалогу человека. Также выяснилось, что последователю совсем не обязательно, чтобы лидер обладал экстраверсией, а лидеру – чтобы последователь был покладистым. Ключевым показателем качества взаимоотношений между лидером и последователем оказалась растущая со временем обоюдная эффективность. В 2014 году Келли исследовал то, как лидеры определяют надежность последователей при помощи нарративных техник. Другие исследователи для того чтобы спрогнозировать качество отношений, предлагают смотреть на социальное взаимодействие (Шир, 2014) или рабочую коммуникацию (Бакар & Шир, 2013). Также было высказано предположение, что традиционные методы построения и поддержания отношений (управление конфликтами, совместная работа, позитивное мышление) могут помочь разобраться в том, что и как влияет на качество отношений между лидером и последователями (Мэдлок & Бут-Баттерфилд, 2012; Омилион-Ходжес, Птачек и Зерилли, 2015).

Главное – понять, что лидера с последователями объединяют куда более крепкие связи, нежели должностная иерархия в организации. Вместе они вырабатывают эффективные способы взаимодействия, которые в итоге приносят положительные результаты как для них самих, так и для организации в целом. По сути своей партнерские отношения трансформационны, поскольку помогают и лидеру, и последователям выйти за рамки своих собственных интересов и работать на благо команды и организации (см. главу 8).

Эмоции и развитие отношений между лидером и последователями

Совсем недавно Кропанзано, Дасборо и Вайс (2017) выдвинули предположение о том, что главным фактором в развитии качественных отношений между лидерами и последователями являются эмоции.

Ученые также разработали таблицу, дополняющую тезисы Грайена и Уль-Бьен (таблица 7.1).

Кропанзано и коллеги предположили, что, проходя три стадии развития взаимоотношения (принятие, формирование и рутинизация ролей), лидер и последователи переживают различные эмоциональные (аффективные) процессы (таблица 7.2)

Таблица 7.2 Аффективные процессы в ходе развития взаимоотношений между лидером и последователем

	СТАДИЯ 1 Принятие роли	СТАДИЯ 2 Реализация роли	СТАДИЯ 3 Рутинизация роли
Развитие отношений «лидер-последователь»	Лидер инициирует возможность взаимодействия с последователем	Череда взаимных аффективных процессов формирует качество взаимодействия	Стабильные отношения нарушаются изменениями в качестве взаимодействий
Основной аффективный процесс	Лидер выражает эмоции	Совместные переживания лидера и последователя (развлечения)	Отношения могут преобразиться в зависимости от возникших изменений
Уровень	Индивидуальный	Диадический	Групповой

Источник: Cropanzano, R., Dasborough, M. T., & Weiss, H. M. (2017). Affective events and the development of leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 42 (2), 233–258.

Принятие роли. Отношения на первом этапе устанавливает лидер. Именно он инициирует их обусловленный взаимной симпатией переход на качественно новый уровень. Эмоции лидера определяют будущую судьбу отношений.

Реализация роли. Как показано на рис. 7.5, в результате взаимодействий на этом этапе эмоциональное состояние лидера и его последователя синхронизируется: их реакции начинают все чаще совпадать, а эмоциональные состояния – передаваться друг другу.

Рис. 7.5. Вторая стадия развития взаимодействия между лидером и последователем



Источник: Cropanzano, R., Dasborough, M. T., & Weiss, H. M. (2017). Affective events and the development of leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 42 (2), 233–258.

Рутинизация роли. На третьем этапе взаимодействие между лидером и последователем сформирован, его необходимо лишь поддерживать. Однако он может преобразоваться в зависимости от обстоятельств, взаимодействия с другими последователями или их эмоциональной реакции на распределение отношений с лидером внутри группы. Например, появление «внутренней» и «внешней» групп может спровоцировать гнев и/или зависть. Качественные отношения с лидером сулят сотрудникам определенные преимущества. Во-первых, особое обращение, активное общение на работе, доступ к начальству и более частую обратную связь (Харрис и др., 2009). А вот некачественные отношения с лидером могут обернуться низким уровнем доверия и поддержки со стороны руководства, а также отсутствием всяких дополнительных льгот, кроме положенных по контракту (Харрис и др., 2009). Качество взаимодействия между лидером и последователем можно оценить при помощи специального опросника, в котором лидеру и последователям предлагается отметить эффективность рабочих отношений между ними, степень уважения,

доверия, ответственности и свободы в обмене мнениями. В конце этой главы мы приводим один из вариантов такого опросника.

Как работает теория LMX?

Теория LMX одновременно выполняет две функции: с одной стороны, описывает лидерство, а с другой – дает рекомендации по его развитию. В ее основе лежат отношения, которые лидер формирует с каждым из своих последователей.

С описательной точки зрения теория обмена выделяет в организации «внутренние» и «внешние» группы, принципиально различные между собой по своей динамике. Лидер, у которого в подчинении имеется «внутренняя группа», куда более эффективен. Эти люди готовы брать на себя дополнительные обязательства и более креативно подходят к решению рабочих задач. Лидер же возлагает на них эти обязательства, а взамен предоставляет больше возможностей и оказывает больше внимания и поддержки.

Последователи из «внешней группы» действуют совершенно иначе: делают только то, что от них требует должностная инструкция, и ни на йоту больше. С такими последователями лидер обращается справедливо, в соответствии с их должностью, но особого внимания не уделяет. И рассчитывать они могут лишь на указанные в контракте бонусы и льготы.

С практической точки зрения теория LMX строится на предположении, что лидер должен выстраивать особые отношения с каждым из своих последователей и стремиться к тому, чтобы все они принадлежали к «внутренней группе». Он должен предоставлять каждому возможность взять на себя новые роли и обязательства, а также всячески поощрять качественный обмен мнениями. В таком формате общения, который последователи воспринимают как менторство (Герман и Трот, 2013), они видят признак эффективной коммуникации и проявление обоюдного уважения.

Лонгитюдное исследование ситуаций, в которых между лидером и последователями происходил обмен ресурсами, показало, что в итоге их было отдано больше, чем взято. Получатель всегда чувствует необходимость ответить дающему (Лиао, Лиу, Ли и Сонг, 2019). Словом, если лидер дает последователю больше положенного, возникает своего рода «переизбыток вложенных усилий». В таком случае последователь дает лидеру в ответ еще больше, и с каждым

новым обменом количество вложенных ресурсов возрастает. А то, насколько последователь чувствует себя обязанным ответить лидеру, напрямую зависит от значимости их взаимоотношений (Ли, Томас, Мартин, Гийом и Марстанд, 2019).

В результате мы приходим к тому, что сами по себе различия между «внутренней» и «внешней» группами не столь важны. Главное, чтобы лидер осознавал: его основная задача – сделать так, чтобы все его последователи принадлежали к «внутренней группе». Неплохим подспорьем в этом, как отмечает Н. Хилл и др. (2014), могут послужить современные технологии. Электронные коммуникации расширяют сферу взаимодействия между лидером и последователями и даже в условиях удаленной работы повышают вероятность положительного опыта общения. Более того, лидеру не стоит ограничиваться вверенным ему отделом, он должен выстраивать высококачественные партнерские отношения со всеми членами организации.

Резюмируя: теория LMX обращает наше внимание на те уникальные отношения, которые лидер выстраивает с каждым из своих последователей. И чем эти отношения качественнее, тем быстрее и эффективнее организация движется к своим целям.

Преимущества

Теория LMX многое привносит в наше понимание процесса лидерства. Во-первых, ее теоретическая основа сильна: кажется вполне логичным делить сотрудников на группы в соответствии с тем, насколько велик их вклад в рабочий процесс. Всякому, кому доводилось работать в организации, не понаслышке знакомо это разделение на «внутреннюю» и «внешнюю» группу. И как наличие «внешних» групп ни пагубно для рабочего процесса, все мы знаем, что в каждом отделе есть люди, которые находятся у начальства на особом счету, делают и получают больше остальных. Это кажется несправедливым, однако такова реальность, и теория LMX в точности ее описывает. Одни больше дают и больше получают; другие дают меньше и получают соответственно.

Во-вторых, теория LMX – это единственный подход к лидерству, который помещает в центр процесса лидерства не ситуацию, не личностные качества лидера или последователей, а взаимозависимые отношения между ними. Теория LMX предполагает, что эффективное лидерство зависит от качества взаимодействия между лидером и его последователями. И в 2017 году Готтфредсон и Агуинис это предположение подтвердили. В своем исследовании они пришли к выводу, что степень влияния лидера на эффективность последователей в первую очередь зависит от качества взаимодействия между ними.

В-третьих, неоспоримое преимущество теории LMX заключается в том, что она подчеркивает важность коммуникации в процессе лидерства. Без эффективного общения высококачественный обмен невозможен. Хорошее лидерство начинается там, где базой для взаимодействия между лидером и последователями становятся взаимное доверие, уважение и равнодушие.

В-четвертых, теория LMX служит лидерам важным напоминанием. Ни в коем случае не стоит позволять своим сознательным или бессознательным предубеждениям влиять на то, кого пригласить во «внутреннюю» группу, а кого нет (например, предубеждения относительно расы, пола, этнической принадлежности, религии или возраста; см. Рандольф-Сенг и др., 2016), необходимо оставаться

беспристрастным и справедливым в отношении всех своих последователей.

В-пятых, теорию LMX изучали во многих странах мира с разными укладами и устоями. Рокштуль, Дулбон, Анг и Шор (2012) провели исследование, в котором пытались определить роль национальной культуры в теории LMX. В выборке приняли участие 23 страны. Результаты показали, что влияние качественного взаимодействия между лидером и последователями на эффективность, заинтересованность в успехе организации и трансформационное лидерство от национальных особенностей не зависит. Правда, оказалось, что в азиатских реалиях реакция последователей на попытки лидера выстроить с ними качественные отношения может быть обусловлена коллективными интересами и должностными обязательствами. Тем не менее, теория LMX считается универсальной.

Ну и, наконец, существует масса исследований, подтверждающих положительное влияние принципов LMX на организационную эффективность. В обзоре этих работ Грайен и Уль-Бьен (1995) указали, что качественный обмен между лидером и последователями положительно связан с производительностью, заинтересованностью в успехе организации, рабочей обстановкой, инновациями, гражданским поведением сотрудников, расширением их прав и возможностей, процедурной и распределительной (дистрибутивной) справедливостью, карьерным ростом и многими другими важнейшими аспектами. Ученым удалось связать реальные факты с положениями теории LMX, подтвердив ее теоретическую базу и повысив тем самым ее практическую ценность.

Слабые стороны

А теперь поговорим о слабых местах теории LMX. Во-первых, ее первоначальная формулировка (теория вертикальных диад) противоречит одной из основных человеческих ценностей: справедливости. Мы с самого детства знаем, как это бывает обидно, когда одноклассники на большой перемене выходят играть, а нас не зовут. То же самое делает и теория LMX: четко делит сотрудников на «внутреннюю» и «внешнюю» группу, на «своих» и «чужих»; на тех, кто идет веселиться, и тех, кому остается наблюдать за их игрой в окно. Это в некотором смысле дискриминация против «внешней» группы. Получается, что теория LMX будто бы оправдывает и легитимирует эту несправедливость.

Более того, Макклейн утверждает (1991), что такого рода разделение на «своих и чужих» может оказаться разрушительным для группы в целом. Люди начнут сравнивать себя с другими и вполне закономерно придут к выводу, что с ними обращаются несправедливо (Матта и Ван Дайн, 2020). Эти негативные эмоции напрямую скажутся на взаимодействии членов группы между собой: гражданское поведение ухудшится, и люди не захотят помогать друг другу.

Однако утверждать, что сама теория LMX порождает неравенство, нельзя (см. Хартер и Иванекки, 2002; Скандура, 1999). Его порождают, с одной стороны, преднамеренные попытки лидера ограничить доступ к «внутренней» группе, а с другой – отсутствие каких-либо рекомендаций для последователей касательно того, как им попасть во «внутреннюю» группу.

Более того, теория LMX в принципе не рассматривает вопрос справедливости с позиции последователя. Она не рассматривает повышение заработной платы, продвижение по службе (справедливое распределение), порядок принятия решений (процессуальная справедливость) или обсуждение вопросов внутри организации (интерактивное правосудие) (Скандура, 1999). Для того чтобы узнать, каким образом эти аспекты влияют на развитие качественного обмена между лидером и последователями, необходимы дополнительные исследования.

Второй минус теории LMX заключается в том, что ее ключевые положения пока что не до конца проработаны. Так, например, она не объясняет, как между лидером и его последователями в принципе возникает высококачественное взаимодействие (Ананд и др., 2011). Изначально предполагалось, что оно формируется в тот момент, когда лидер замечает особую степень совместимости с кем-то из последователей, будь то в личностном плане, в стиле общения или же в профессиональных качествах. Но как именно эти параметры влияют на возникновение высококачественных взаимодействий, исследования не объяснили (Юкл, 1994). Единственный вывод таков: над созданием высококачественного взаимодействия со своими последователями должен работать именно лидер, но каким именно образом, теория не уточняет. Этим вопросом занимались Фейрхерст и Уль-Бьен (2012), но основные принципы теории по-прежнему требуют дополнительного обоснования и уточнения. Например, модель развития лидерства (таблица 7.1) подчеркивает важность создания ролей, возрастающего влияния и взаимности. При этом она не объясняет, как эти концепции способствуют развитию зрелых партнерских отношений. Модель призывает укреплять взаимное доверие, уважение и договоренности между лидером и последователями, но каким способом этого можно добиться – не описывает.

Некоторые исследователи оспаривают даже тот факт, что теория LMX – это теория обмена. Бернерт, Арменакис, Фейлд, Джайлс и Уокер (2007) заявляют, что «теоретическая основа [LMX] базируется не на идее социального обмена, сформулированной Блау (1964), а скорее на ролевой модели переговоров между начальником и подчиненными». Есть предположения, что в основе теории LMX действительно лежит теория ролей, а вовсе не теория обмена. Тем не менее эта гипотеза требует обоснования.

Шрайсхайм, Кастро и Коглайзер (1999) проанализировали 147 исследований, посвященных теории LMX, и пришли к выводу, что основные ее положения необходимо усовершенствовать. Также Уль-Бьен, Маслин и Оспина (2012) отмечают, что до сих пор нет полного понимания того, чем обусловлено развитие между лидером и последователями высоко- или низкокачественных отношений. Было проведено множество исследований теории LMX, многие из них публикуются в авторитетных журналах. Однако у нас до сих пор нет

единого списка ее понятий и положений. Более того, ученые так и не сошлись во мнении: что это вообще такое – взаимообмен между лидером и последователями (Готтфредсон, Райт и Хефи, 2020)?

Третье слабое место теории LMX заключается в том, что исследователи обошли своим вниманием контекстуальные факторы, которые также могут влиять на развитие отношений между лидером и последователями (Ананд и др., 2011). Зачастую взаимообмен между ними изучается изолированно, а потому влияние различных сторонних факторов (культура организации и т. д.) в расчет приняты не были. Необходимо изучить, каким именно образом социальный контекст влияет на лидеров и последователей, а также на отношения между ними.

Ну и, наконец, поговорим непосредственно об инструментах измерения качества обмена между лидером и последователями (Грайен и Уль-Бьен, 1995; Шрайсхайм и др., 1999; Шрайсхайм и др., 2001). Ни в одном эмпирическом исследовании процесса взаимообмена не были использованы парные инструменты измерения (Шрайсхайм и др., 2001). Более того, в исследованиях применялись различные шкалы с разной степенью детальности. Так что зачастую полученные результаты невозможно сопоставить напрямую. В недавнем обзоре сообщается, что наиболее часто используемым инструментом измерения качества взаимообмена является разработанный Грайеном и его коллегами опросник LMX-7, который используется в 66 % эмпирических исследований. Вторым по популярности является комплексный (многомерный) опросник LMX – MDM, разработанный Лиденом и Маслином (1998): он применяется в 11 % исследований (Готтфредсон и др., 2020). Остальное – варианты различных опросников, появившихся на протяжении многих лет, и за отсутствием необходимых данных интерпретации они не подлежат. Более того, даже к содержанию и размерности шкал LMX-7 и LMX – MDM (Грайен и Уль-Бьен, 1995; Шрайсхайм и др., 2001) были определенные вопросы.

Применение

Несмотря на то что теория LMX не позиционируется как методика обучения лидерству, в ней содержится много полезных идей. Во-первых, теория LMX предполагает, что качество отношений лидера с последователями может служить показателем его эффективности. Такая постановка вопроса учит лидера быть внимательным к разделению своих последователей на «внутренние» и «внешние» группы. Во-вторых, теория LMX утверждает, что, повысив качество взаимодействия со своими последователями, лидер поднимет эффективность организации.

Применять изложенные в теории LMX принципы можно на всех уровнях управления: генеральный директор выбирает своих заместителей и выстраивает с ними взаимозависимые отношения, те – со своими подчиненными, и так вплоть до бригадира на заводе, который благодаря качественным отношениям со своими рабочими гарантирует выполнение производственной квоты.

Также теория LMX объясняет, как качественные связи внутри организации повышают эффективность лидера и его команды (Грайен и Скандура). Чем больше у человека крепких партнерских отношений внутри организации, тем к большему количеству людей он сможет обратиться за помощью, тем быстрее найдет решение проблемы и достигнет цели. В 2005 году Спарроу и Лиден провели исследование, посвященное нетворкингу в контексте теории LMX, и обнаружили, что чем центральнее позиция лидера внутри организации, тем выше и влияние его последователей.

Применять теорию LMX можно в организациях любого типа: в благотворительных фондах, в бизнесе, в учебных заведениях и даже в правительстве. Представьте себе такую ситуацию: человек организовал программу помощи пожилым людям в своем районе и всецело положиться он может только на группу волонтеров, которые так же преданы делу, как и он. Теория LMX как раз объясняет это взаимодействие лидера с небольшой группой проверенных последователей. Так, менеджер в традиционной деловой среде полагается на избранных подчиненных, чтобы успешно внедрить изменения в уклад организации.

Словом, теория LMX требует, чтобы лидер всегда следил за качеством своих отношений с последователями, вел себя со всеми одинаково и никого не держал на особом счету. Лидер должен позволять каждому участвовать в рабочем процессе настолько, насколько сам человек этого хочет. Теория LMX призывает лидеров проявлять к последователям уважение, строить с ними доверительные отношения и помнить, что каждый человек уникален и хочет, чтобы его отношения с лидером были такими же.

Разбор кейсов

Ниже вашему вниманию представлены три примера (7.1, 7.2 и 7.3) применения теории обмена в различных условиях. В первом примере мы познакомимся с креативным директором рекламного агентства, во втором – с начальницей в ипотечной компании. В третьем примере рассмотрим лидерство в Pixar Animation Studios. После каждого примера вас ждут вопросы для более глубокого анализа.

Пример 1. Почему им достается самое интересное?

Карли Питерс – начальница креативного отдела в рекламном агентстве Mills, Smith & Peters. Это одно из лучших агентств в стране. Всего сотрудников в компании порядка сотни, а у Карли в отделе – 20.

В креативном отделе работают четыре команды. Возглавляют их младшие креативные директора – Джек, Терри, Джули и Сара, которые подчиняются непосредственно Карли. Под их началом находятся копирайтер, арт-директор и графический дизайнер.

У команды Джека за плечами множество успешных проектов, клиенты ими всегда довольны, и с Карли у них просто прекрасные отношения. Карли считает, что это самая креативная и талантливая команда, к тому же они всегда готовы выложиться ради нее на все сто. Так что, отчитываясь о работе отдела перед высшим руководством, Карли обычно приводит в пример именно команду Джека. Они доверяют Карли, а она доверяет им. Карли не боится выделять для них

дополнительные ресурсы и давать им полную свободу действий, потому что знает: они не подведут.

У команды Терри тоже прекрасные результаты, однако самой Терри очень не нравится отношение Карли. Начальница открыто выделяет команду Джека, а остальным советует не браться за рискованные кампании. Джека при этом все время нахваливает за то, как профессионально они с командой справились с очередным провокационным заказом. Любимчикам Карли достаются лучшие клиенты и самые интересные заказы, а бюджеты у них в разы выше. Терри все труднее скрывать свою обиду. У Джули ситуация не лучше: ее команду Карли словно в упор не видит. Все лучшее достается трем другим командам. Джули очень переживает по этому поводу. Почему так? Почему Карли их игнорирует? Почему не хочет поддержать? Джули знает, что Карли их недооценивает, ведь работают они безупречно.

Сара во многом согласна с коллегами, но недовольства по этому поводу не испытывает. У нее за плечами десять лет работы в компании, и, похоже, она уже ничего не принимает близко к сердцу. Ее команда никогда не добивалась блистательных высот, но и провалов за ними не числится. Поступил заказ – они его выполняют. Чтобы построить тесные отношения с Карли, необходимо оставаться после работы, а иногда и работать по выходным. Саре такая головная боль ни к чему, поэтому текущая ситуация ее более чем устраивает.

Вопросы:

1. Опираясь на принципы теории LMX, как бы вы описали лидерский стиль Карли?
2. Существуют ли в Mills, Smith & Peters «внутренние» и «внешние» группы? И, если да, какая команда к какой принадлежит?
3. Как вам кажется, какие из отношений Карли с четырьмя креативными командами идут на пользу агентству, а какие – нет?
4. Как вы считаете, следует ли Карли изменить свое поведение по отношению к младшим креативным директорам? Если да, то каким образом?

Пример 2. Справедливость превыше всего

Вот уже десять лет Дженни Эрнандес работает в ипотечной компании среднего размера под названием City Mortgage. В штате компании двадцать пять сотрудников. Сама Дженни занимает должность операционного менеджера, и под ее началом находятся менеджеры по продажам, менеджеры по ипотеке и страховщики. Она гордится компанией и знает, что многое сделала для ее роста и успеха.

Рабочая атмосфера в City Mortgage душевная: здесь царят взаимное уважение и доверие, сотрудники ходят на работу с удовольствием. Обычные для ипотечных агентств распри на тему размера оклада в City Mortgage не происходят – во многом благодаря Дженни и ее лидерской философии. Она сперва присматривается и прислушивается к сотрудникам, а затем определяет, в какой роли тот или иной человек окажется максимально эффективен. Дженни хочет, чтобы каждый работник раскрывал свои таланты, развивался и пробовал себя в новых амплуа.

Она даже придумала символ, который как нельзя лучше отражает стиль ее лидерства. Несколько лет назад перед ежегодным корпоративом Дженни заказала большое полотно разноцветного стекла. По ее просьбе его разрезали на двадцать пять кусочков. На самом торжестве она вручила каждому сотруднику по кусочку и попросила выступить с небольшой речью: поделиться, что им нравится в компании и какой вклад, как им кажется, они внесли в ее развитие за последний год. Все выступили. Тут же появился мастер и собрал из всех 25 кусочков большое витражное окно, которое с тех пор красуется в вестибюле офиса и служит напоминанием о том, что каждый сотрудник ценен и вносит свой вклад в достижение целей компании.

Главный принцип Дженни – справедливость. Не дай бог кому из сотрудников покажется, что кто-то находится у нее на особом счету. Дженни не ходит обедать с подчиненными – даже со своей лучшей подругой, которая работает менеджером по продажам. Если она и общается с кем-то в рабочее время, то только по организационным вопросам.

Информацией она делится по такому же принципу – чтобы каждый сотрудник был в курсе всех касающихся его вопросов. Ни с кем не шушукается, не держит секретов, придерживается политики открытых дверей: любому без обиняков выскажет своими мысли и опасения.

Дженни очень предана своей работе: приходит в офис рано, уходит поздно, а на выходных не расстается с пейджером. И ее это устраивает. Вот только как бы такими темпами не заработать себе выгорание?

Вопросы:

1. Как бы вы описали стиль лидерства Дженни с точки зрения теории LMX?

2. Как, по вашему мнению, сотрудники City Mortgage воспринимают Дженни?

3. Если бы вас пригласили на должность Дженни в City Mortgage, захотелось бы вам продолжить управлять в том же духе, что и она? Смогли бы вы?

Пример 3. Pixar: создавая пространство успеха

В течение десяти лет профессор гарвардского университета по менеджменту Линда Хилл и ее команда наблюдали за работой 16 выдающихся инновационных лидеров: мужчин и женщин со всего света, работающих в самых разных областях. И выводы, к которым они пришли по окончании своего исследования, идут вразрез с нашими представлениями об успешных инновационных компаниях. Оказывается, утверждает Линда Хилл, «работа инновационного лидера не ограничивается тем, чтобы сформулировать видение и вдохновить людей на его реализацию» (Л. Хилл, 2014).

В чем же тогда секрет их успеха? Постараемся найти ответ на этот вопрос на примере Эда Кэтмелла – генерального директора Pixar Animation Studios. Этот человек буквально олицетворяет те выводы, к которым пришли Линда Хилл и ее команда. Анимационные фильмы студии Pixar известны во всем мире: «История игрушек», «Рататуй», «Суперсемейка», «В поисках Немо», «Тачки» и «Тайна Коко». На создание своего первого полнометражного фильма, «Истории игрушек», вышедшего в 1995 году, у Pixar ушло 20 лет. А к концу 2020 у них за плечами было 23 полнометражных фильма, и еще 4 находились в разработке.

Создание одного такого анимационного фильма занимает порядка четырех-пяти лет, и трудится над ним примерно 250 человек. Значит,

как отмечает Линда Хилл, «инновации – это не индивидуальный, а коллективный гений».

Инновации – это метод проб и ошибок, это неудачи и даже провалы. В «сердцевине управления инновациями лежит фундаментальное противоречие, парадокс. С одной стороны, лидеру нужно раскрыть таланты конкретных сотрудников, а с другой – найти для них самое эффективное применение. Инновации – это путь, когда много людей, у каждого из которых за плечами свой опыт и своя точка зрения, объединяются для того, чтобы вместе решить одну и ту же задачу» (Л. Хилл, 2014).

Подтверждает эти слова и сам Кэтмелл в своей статье для Harvard Business Review. «Ваша команда – это потрясающе творческие люди. Вы им доверяете, предоставляете свободу действий, поддерживаете и создаете такую рабочую среду, в которой все члены команды могут рассчитывать на честную обратную связь друг от друга» (Кэтмелл, 2008).

Фактических лидеров на каждом проекте Pixar всегда двое: режиссер и продюсер. Все операционные решения по проекту остаются за ними: высшее руководство им доверяет и в рабочий процесс не вмешивается. В Pixar царит такая политика: оказывать поддержку, не подрывая при этом авторитета.

Эффективный лидер в Pixar «должен знать, как объединить в одном фильме тысячи разных идей, должен уметь донести до людей свое видение. Перевести его в четкие, понятные инструкции, дать каждому достаточно информации, чтобы человек смог самостоятельно и успешно выполнить свою работу. Лидер не может диктовать ему, как она должна быть сделана. Члены команды должны чувствовать личную ответственность даже за самую маленькую деталь и в ее исполнении у них должно оставаться пространство для творчества» (Кэтмелл, 2008).

Например, в одной сцене мультипликатор рисует персонажу изогнутую бровь, а режиссеру это не нравится. Он считает, что такое озорное выражение лица не соответствует характеру персонажа. Но вот проходит две недели, и режиссер меняет свое решение. «Тут самое главное, – отмечает Линда Хилл, – что у мультипликатора была возможность выразить себя, проявить то, что мы называем “личным гением”. В результате он помог режиссеру тонко раскрыть характер персонажа и улучшил тем самым весь фильм» (2014).

Хилл и ее команда выделяют три особенности, присущие инновационным организациям: творческие прения, творческая подвижность и творческое решение.

Творческие прения. Идеи рождаются в споре. В отличие от мозгового штурма, когда участники просто набрасывают идеи, творческие прения стимулируют горячие, но конструктивные споры. Их цель – найти альтернативный, лучший вариант. В процессе люди и даже сама организация учатся задавать вопросы, слушать других и отстаивать свою точку зрения.

Для этих самых целей в Pixar основали «Фонд креативных идей». Это коллегия опытных творцов, к которым режиссер может обратиться за советом, если вдруг во время работы возникают проблемы. Члены этой комиссии высказываются прямо и без обиняков, а режиссер сам решает, прислушиваться ему к их советам или нет. В результате, по словам Кэтмелла, «находится максимально эффективное решение проблемы. Наблюдать за работой этой команды одно удовольствие» (Кэтмелл, 2008).

Творческая гибкость – так описывается процесс работы с идеями, когда участники могут смело, не оглядываясь на результат, пробовать, экспериментировать, совершенствовать. «Эксперимент, даже если у него отрицательный результат, почти всегда чему-нибудь да научит» (Л. Хилл, 2014).

Практикуется творческая гибкость на ежедневных планерках – члены команды анализируют текущие задачи друг друга, дают друг другу конструктивную и всегда доброжелательную обратную связь. Цель этих собраний – противостоять естественному человеческому желанию довести работу до определенного уровня совершенства, прежде чем решиться показать ее команде.

Творческое решение – это поиск «новых и эффективных» решений путем объединения несовместимых на первых взгляд идей (Л. Хилл, 2014).

«В инновационных организациях никто ни с кем не соглашается из вежливости. Никто не идет на компромисс. Ни одной команде, ни одному отдельно взятому человеку, будь то начальник или эксперт, не принадлежит единоличное право голоса, – объясняет Линда Хилл. – Решения принимаются коллективно. Да, на это уходит больше времени,

зато выбор состоит из великого множество вариантов, а не “либо-либо”» (Л. Хилл, 2014).

В Ріхаг каждый может подойти к любому сотруднику и без всякого страха и стеснения поделиться своими идеями и предложениями. Это значит, что «менеджер не всегда первым узнает о том, что происходит у него в отделе» и что, «как правило, лучший способ решить проблему – это просто дать людям свободу вступить в диалог и найти решение вместе, не требуя от них просить разрешения на такой разговор» (Кэтмелл, 2008).

Ріхаг делает все возможное, чтобы люди могли свободно взаимодействовать друг с другом: на первом этаже главного здания расположен огромный атриум, где находятся столовая, все конференц-залы, туалеты и почтовые ящики. Избежать этого места невозможно – как минимум два раза в день окажешься там. По словам Линды Хилл, «передать ценность происходящих там случайных встреч просто невозможно» (Л. Хилл, 2014).

«Руководители Ріхаг знают, что инновации делаются не в одиночку. Поэтому они делают все возможное, чтобы поддерживать атмосферу равенства и единства, внедрять три необходимых для инновационной компании навыка, о которых мы говорили выше. Что же для них лидерство? “Надо создать такой мир, к которому люди захотят принадлежать”. К какому же миру хотят принадлежать сотрудники Ріхаг? Они хотят жить на пределе возможностей. Чему посвящать свое время? Уж точно не “формированию видения”. Они хотят, чтобы люди общались, обменивались идеями, чтобы студия напоминала оживленную городскую площадь. А давайте сделаем так, чтобы любой человек – какую бы он ни занимал должность – мог подойти к режиссеру и высказать ему свое мнение? Как сделать так, чтобы голоса всех – и меньшинств, и недовольных – были услышаны? Ну и, наконец, давайте же не будем скупиться на похвалу!» (Л. Хилл, 2014)

Что показательно, в титрах фильмов Ріхаг, как отмечает Линда Хилл, упоминаются даже имена детей, которые успели родиться у членов съемочной группы за время создания фильма.

Вопросы:

1. Как известно, ранние исследования теории обмена между лидером и последователями были сосредоточены на концепции

«внутренних» и «внешних» групп.

а. Как эта концепция соотносится с подходом Ріхаг к управлению большими командами, которые создают анимационные фильмы?

б. Как вам кажется, существует ли в Ріхаг четкое разделение на «внутренние» и «внешние» группы? Поясните свой ответ.

в. Создается ли впечатление, что большинство сотрудников в Ріхаг чувствуют себя частью «внутренней» группы?

г. Как вы считаете, возможны ли «творческие прения» вне «внутренней» группы? Поясните свой ответ.

д. Сможет ли в нем принять участие человек, который считает себя членом «внешней» группы? Оказалось бы его участие продуктивным? Поясните свой ответ.

2. Более поздние исследования теории LMX были сосредоточены на обменах между лидером и последователями. Как бы вы оценили качество этого обмена в Ріхаг? Поясните свой ответ.

3. Как вам кажется, ощущают ли сотрудники Ріхаг собственную ценность и автономность в работе?

а. Способствует ли этому описанная выше «творческая гибкость»?

б. А «творческое решение»?

4. На какой стадии развития лидерства, по-вашему, находится инновационная компания Ріхаг? Поясните свой ответ.

5. Оставляет ли культура Ріхаг пространство для аффективных этапов в становлении качественных отношений между лидером и последователем – принятие, реализация и рутинизация роли? Поясните свой ответ.

*Барбара Рассел, MBA, BSCS, BBA, Chemeketa
Community College*

Инструмент лидерства

В рамках теории LMX было создано множество разнообразных инструментов оценки лидерства, цель которых заключалась в определении качества рабочих отношений между лидером и его последователями. Не является исключением и приведенный в этой главе опросник LMX-7 (Грайн и Уль-Бьен, 1995).

Он состоит из 7 пунктов и измеряет три параметра во взаимоотношениях лидера и последователя: уважение, доверие и чувство долга. Опросник показывает, насколько лидер и последователь уважают и ценят способности друг друга, насколько глубоко доверяют друг другу и в какой степени испытывают чувство долга по отношению друг к другу. Эти три аспекта и являются залогом прочного партнерства.

Опросник LMX-7

Задача: более подробно рассмотреть, как работает теория LMX.

Инструкция: вам предстоит охарактеризовать ваши отношения либо с вашим лидером, либо с кем-то из ваших последователей. Внимательно прочтите каждый пункт. Насколько это описание соответствует действительности? Укажите свой ответ, выбрав один из пяти вариантов в правой колонке.

Ключ: 1 = Категорически не согласен; 2 = Не согласен; 3 = Нейтрально; 4 = Согласен; 5 = Полностью согласен.

1. Я знаю, как ко мне относится мой лидер (последователь) и, как правило, имею представление о том, насколько мой лидер (последователь) доволен моей работой.

1 2 3 4 5

2. Мой лидер (последователь) осознает мои потребности и признает проблемы, с которыми я сталкиваюсь на работе.

1 2 3 4 5

3. Мой лидер (последователь) видит и ценит мой потенциал.

1 2 3 4 5

4. Какова бы ни была формальная должность моего лидера (последователя), я знаю: он воспользуется доступными ему ресурсами, чтобы помочь мне решить проблемы, возникшие на работе.

1 2 3 4 5

5. Опять же, независимо от официальных полномочий моего лидера (последователя), он всегда придет мне на помощь – даже в ущерб самому себе.

1 2 3 4 5

6. Я настолько доверяю своему лидеру (последователю), что и в его отсутствие, если потребуется, буду отстаивать его мнение.

1 2 3 4 5

7. Мои рабочие отношения с лидером (последователем) максимально эффективны.

1 2 3 4 5

Работа с опросником LMX-7 даст вам более полное представление о том, как работает теория LMX. Полученный балл отражает качество ваших отношений с лидером (или последователем) и указывает, насколько они близки к «зрелому партнерству», третьему этапу отношений в рамках теории LMX.

Заполнять анкету может как лидер, так и последователь. Единственное, что важно уточнить: лидер заполняет опросник про каждого из своих последователей, а последователь – про всех своих начальников.

Подсчет баллов

Несмотря на то что опросник LMX-7 преимущественно используется в теоретических исследованиях, это вполне рабочий инструмент и для практического анализа. Как интерпретировать полученные баллы:

высокий = 25–35,

средний = 20–24,

низкий = 7–19.

Чем выше балл, тем выше качество обмена между лидером и последователем. Чем ниже балл, тем, соответственно, ниже и качество.

Источник: Reprinted from The Leadership Quarterly, 6 (2), G. B. Graen and M. Uhl-Bien, Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader – Member Exchange (LMX) Theory of Leadership

Over 25 Years: Applying a Multi-Level, Multi-Domain Perspective, pp. 219–247. Copyright (1995) with permission from Elsevier.

Основные тезисы

Теория обмена между лидером и последователем (LMX) появилась в науке более 30 лет назад и называлась тогда «теорией вертикальных диадических сцеплений». На сегодняшний момент это один из наиболее изученных подходов к лидерству. Теория LMX рассматривает лидерство как процесс взаимодействия между лидером и последователями. Отношения между ними становятся ключевой категорией.

В ранних исследованиях взаимоотношения лидера с подчиненными рассматривались как набор вертикальных диад. Диады выделялись двух типов: «внутренняя» группа, т. е. последователи, которые берут на себя дополнительные роли, выходящие за рамки их должностных обязательств, и «внешняя», отношения лидера с которой базируются строго на формальных ролях и должностных обязательствах. В зависимости от того, насколько хорошо последователи ладят с лидером, насколько легко им работается с ним, а ему – с ними, одни попадают во «внутреннюю группу», а другие – во «внешнюю». Представители «внешней группы», как правило, делают только то, что от них требует должностная инструкция. С такими последователями лидер обращается справедливо, в соответствии с их должностью, но особого внимания не уделяет. И рассчитывать они могут лишь на указанные в контракте бонусы и льготы. Члены «внутренней группы» получают от лидера больше информации и поддержки и имеют на него больше влияния.

Фокусом последующих исследований стало влияние качества обмена между лидером и последователями на эффективность организации. Результаты показали, что чем выше качество этих взаимоотношений, тем ниже текучка кадров, выше результативность, чаще происходят повышения, последователи сильнее заинтересованы в успехе организации. В целом сотрудники чувствуют себя лучше, добиваются большего и активнее вкладываются на благо компании.

Основная мысль данного подхода заключается в выстраивании качественного взаимообмена не только с группой избранных, но и со всеми последователями лидера. Происходит это в несколько этапов: (1) незнакомец (2) знакомство и (3) зрелое партнерство. Переход от первого

к третьему происходит за счет готовности последователей брать на себя новые, дополнительные обязательства. Зрелые партнерские отношения начинаются там, где базой для взаимодействия между лидером и последователем становятся взаимное доверие, уважение и обоюдные обязательства. Такие отношения благотворно влияют не только на обоих участников, но и на организацию в целом. Сравнительно недавно объектом исследования ученых стали эмоции, а именно – то, какую роль эти аффективные состояния играют в развитии качественных отношений между лидером и последователем. Этапов развития отношений, отражающих рост эмоциональной вовлеченности лидера и последователя, тоже выделяется три: принятие, реализация и рутинизация роли.

У теории LMX имеется несколько неоспоримых преимуществ. Во-первых, сильна ее теоретическая основа: некоторые последователи и правда активнее участвуют в рабочем процессе («внутренняя» группа), чем остальные («внешняя» группа). Во-вторых, теория LMX – это единственный подход к лидерству, который помещает в центр процесса лидерства взаимозависимые отношения между лидером и его последователями. Третье неоспоримое преимущество теории LMX заключается в том, что она подчеркивает важность коммуникации в лидерстве и напоминает лидеру о том, что он обязан оставаться беспристрастным и справедливым в отношении всех своих последователей. Нельзя не отметить и универсальность этой теории: она находит применение в самых различных культурных и национальных контекстах. Ну и, наконец, существует масса исследований, подтверждающих положительное влияние принципов LMX на организационную эффективность.

А теперь поговорим о слабых местах теории LMX. Во-первых, первоначальная формулировка теории (вертикальные диады) противоречит одной из основных человеческих ценностей: справедливости. Она утверждает, что у лидера всегда будет группа «любимчиков». Такого рода разделение на «своих и чужих» может дурно сказаться на группе в целом. Во-вторых, теория ставит во главу угла высококачественный обмен между лидером и последователями, но как именно он возникает – не объясняет. Призывает укреплять взаимное доверие, уважение и обязательства между лидером и последователями, но каким способом этого можно добиться – не

описывает. Было проведено множество исследований теории LMX, однако у нас до сих пор нет единого списка ее понятий и положений. Некоторые ученые и вовсе утверждают, что в основе теории LMX лежит не теория обмена, а теория ролей. Третье слабое место диадического подхода заключается в том, что исследователи обошли своим вниманием контекстуальные факторы, которые также могут влиять на развитие отношений в организации. Ну и, наконец, остаются вопросы к самим методам исследования этой теории: способны ли они во всей полноте описать сложный процесс взаимообмена между лидером и его последователями?

8. Трансформационное лидерство

Описание

Трансформационное лидерство с 1980-х годов по праву занимает центральную позицию в науке и на сегодняшний момент является одним из наиболее современных и популярных подходов к определению лидерства. Как следует из названия, трансформационное лидерство – это процесс, который меняет, трансформирует людей, их эмоции, ценности, мораль, стандарты и те цели, которые они ставят перед собой. Трансформационный лидер осознает мотивы своих последователей, следит за тем, чтобы их потребности были удовлетворены, и к каждому последователю относится как к целостной гармоничной личности. Трансформационное лидерство – это особая форма влияния: лидер побуждает последователей расти, развиваться и делать больше, чем от них ожидается. Нередко эту роль берет на себя харизматический лидер, лидер-визионер.

Трансформационное лидерство является частью парадигмы «нового лидерства» Браймана (1992), которая фокусируется на харизматических и аффективных аспектах лидерства. Лоу и Гарднер, проанализировав содержание выпусков журнала *The Leadership Quarterly* (2001), обнаружили, что трансформационному или харизматическому лидерству посвящена треть всех напечатанных статей. Этот интерес сохранился и в новом тысячелетии, свидетельством чему служит обзор вышедшей с 2000 по 2012 год литературы, который провели Дин и его коллеги (2014). Подтверждают это и результаты исследований Антонакиса (2012): количество статей и цитирований в области трансформационного лидерства постоянно растет, причем не только в традиционных областях (менеджмент, социальная психология), но и в таких как воспитание, образование и даже промышленная инженерия. Басс и Риджио (2006) предполагают, что трансформационное лидерство обязано своей популярностью следующему: упор в нем делается на внутреннюю мотивацию и личностный рост – понятия, очень близкие современному человеку, который в наш турбулентный век мечтает о самореализации и стабильности. Словом, популярность трансформационного лидерства в науке неоспорима. Однако некоторые ученые (например, Андерсен, 2015; Андерсен, Баур, Гриффит и Бакли, 2017) полагают, что этот

интерес преувеличен и по мере того как миллениалы заполняют рынок труда, постепенно сходит на нет.

Трансформационный подход многогранен. С его помощью можно воздействовать как на отдельного человека, так и на целые организации и даже культуры. В данной модели импульсом к трансформации выступает лидер, но в самом процессе он оказывается неразрывно связан со своими последователями. Более того, отношения между лидером и последователями занимают центральную позицию в трансформационном подходе. Как предполагают некоторые ученые (Андерсен, 2015), вследствие такого неравномерного распределения внимания мы оказываемся не в состоянии увидеть всей полноты влияния, которое трансформационное лидерство в потенциале может иметь на организационную эффективность.

Что такое трансформационное лидерство?

Начало трансформационному подходу к лидерству положила хрестоматийная работа политического социолога Джеймса МакГрегора Бернса «Лидерство» (1978), в которой ученый попытался проанализировать связь между лидером и его последователями. Лидер, согласно Бернсу, это человек, который понимает мотивы своих последователей и пользуется ими для того, чтобы как можно эффективнее достигать целей – как своих, так и целей своих последователей. Лидерство для Бернса – это понятие принципиально отличное от власти, потому как оно полностью укоренено в потребностях последователей.

Трансформационное и транзакционное лидерство. Бернс различает два типа лидерства: транзакционное и трансформационное. Транзакционное лидерство – это общее название моделей, в основе которых лежит обмен между лидером и его последователями. Примеры такого лидерства: политик, который обещает избирателям «не вводить новых налогов» и тем самым получает их голоса; начальник, который обещает повышение тем, кто перевыполнит норму; отношения учителя и ученика: ученик выполняет работу, учитель ставит ему оценку. Мы наблюдаем данный аспект транзакционного лидерства на многих уровнях управления во всех типах организаций. Более того, из

подобного рода обмена состоит сам по себе трудовой договор. Однако, как показывают исследования, зачастую последователь воспринимает транзакционного лидера как неспособного выстроить доверительные и взаимовыгодные отношения (Нотграсс, 2014). Подчиненные предпочитают трансформационное лидерство. Они хотят, чтобы начальник поощрял креативность, хвалил за успехи, укреплял взаимное доверие и создавал единое видение (Нотграсс, 2014).

Трансформационное лидерство, в отличие от транзакционного, – это прямое взаимодействие между лидером и последователем, в результате которого между ними возникает связь и повышается мотивация и нравственность обоих. Трансформационный лидер внимателен к потребностям и целям своих последователей, помогает им раскрыть свой потенциал. В пример трансформационного лидера Бернс приводит Махатму Ганди, который вдохновил миллионы людей мечтать и требовать большего и в процессе изменился сам.

Еще один яркий пример – девочка-подросток из Швеции по имени Грета Тунберг, благодаря которой в мире вновь заговорили об угрозе глобального потепления. Свою активистскую деятельность Тунберг начала с одиночных пикетов у парламента Швеции, куда она стала ходить вместо школы с самодельным плакатом, гласившим: «Школьная забастовка за климат». Ее одиночный протест скоро развился в международное движение. И вот уже Тунберг выступает перед мировыми лидерами, в лицо критикуя их за то, что они недостаточно активно борются с климатическими изменениями.

В корпоративной среде таким примером может стать менеджер, который пытается изменить этические устои компании, стремится сделать ее более честной и справедливой. В результате и он, и его подчиненные становятся более нравственными. Мейсон, Гриффин и Паркер (2014) доказали, что лидер, прошедший обучение трансформационному лидерству, повышает свою эффективность и уровень своего влияния на последователей, учится смотреть на один и тот же вопрос с разных сторон и воспринимать чужую точку зрения. Согласно их результатам, трансформационное лидерство положительно влияет на психическое состояние как самого лидера, так и его последователей.

Псевдотрансформационное лидерство. Как мы упомянули выше, теория Бернса (1978) выделяет в качестве одного из ключевых аспектов трансформационного лидерства нравственное развитие. Именно поэтому в своем прямом значении термин «трансформационный лидер» не применим к такому человеку, как Гитлер, который в некоторой степени тоже послужил трансформации и изменению людей. Решение нашел Басс (1998), который ввел в науку термин «псевдотрансформационное лидерство». Он описывает эгоистичного, жадного до власти лидера со сбитыми нравственными ориентирами (Басс и Риджио, 2006). Это персонализированное лидерство, преследующее исключительно личные интересы лидера (Басс и Стедлмайер, 1999). Подлинное же трансформационное лидерство направлено на коллективное благо. Такой лидер способен поставить интересы других выше своих собственных (Хауелл и Аволио, 1993).

Кристи, Барлинг и Тернер (2011) в предложенной ими предварительной модели псевдотрансформационного лидерства рассмотрели все четыре компонента трансформационного лидерства, о которых пойдет речь в этой главе: идеализированное влияние, вдохновляющая мотивация, интеллектуальное стимулирование и индивидуальный подход. Их модель помогает нам лучше понять суть псевдотрансформационного лидерства. Вот его определение: вдохновленное лидерство, преследующее сугубо корыстные цели, не терпящее независимого мышления в последователях и не заботящееся о других. Псевдотрансформационный лидер обладает талантом вдохновителя. Он харизматичен, привлекает людей, но при этом манипулирует своими последователями, направляя их исключительно к своим собственным целям. Такое лидерство опасно для последователей, поскольку не берет в расчет ничье благо, кроме самого лидера.

Чжу, Аволио, Риджио и Сосик (2011) в попытке разобраться с развитием нравственности выстроили теоретическую модель, отражающую влияние подлинного трансформационного лидерства на нравственность отдельных последователей и групп. Они предположили, что влияние это положительное: поднимается уровень нравственности, нравственных переживаний (сочувствие, чувство вины). Это, в свою очередь, приводит к тому, что люди более склонны принимать нравственные решения и совершать хорошие поступки. Кроме того, улучшается и моральная атмосфера в группе. Однако

требуются дополнительные исследования, чтобы проверить справедливость данных предположений.

Трансформационное лидерство и харизма

Примерно в одно время с публикацией работы Бернса была издана и теория Хауса о харизматическом лидерстве (1976). Она тоже вызывала интерес многих исследователей (например, Конджер, 1999; Хант и Конджер, 1999). Описание харизматического лидерства напоминает, а иногда и в точности совпадает с описанием трансформационного лидерства.

Вебер дает такое толкование слову «харизма» (от др. – греч. $\chi\acute{\alpha}\rho\iota\sigma\mu\alpha$ – дар [от Бога]): особое, присущее лишь избранным личностное качество божественного происхождения, которое делает человека практически сверхчеловеком и приводит к тому, что другие воспринимают его как лидера. Вебер, с одной стороны, утверждает, что харизма – это личностное качество. С другой, он все-таки признает, что в обнаружении этой харизмы последователи играют немаловажную роль (Брайман, 1992; Хаус, 1976).

В своей теории Хаус, во-первых, предположил, что харизматический лидер оказывает на последователей особое харизматическое воздействие (таблица 8.1). Во-вторых, выделил следующие свойства такого лидера: доминирование, сильное желание влиять на других, уверенность в себе и устойчивая система ценностей.

Харизматическим лидерам свойственны и особые типы поведения. Во-первых, харизматический лидер является воплощением своих убеждений и ценностей, передает их своим последователям. Так, например, Ганди, который проповедовал ненасилие, стал образцом гражданского неповиновения. Во-вторых, харизматический лидер всегда кажется своим последователям компетентным. В-третьих, он ставит перед собой и своими последователями высокие, нравственные цели. В пример можно привести знаменитую речь Мартина Лютера Кинга-младшего «У меня есть мечта».

В-четвертых, харизматический лидер дает последователям понять, что всегда ждет от них большего и верит, что они оправдают его ожидания. В результате уверенность последователя в собственных силах растет (Аволио и Гиббонс, 1988), и он начинает лучше работать.

Таблица 8.1 Личные особенности и поведение харизматического лидера. Его влияние на последователей

Личные особенности	Поведение	Влияние на последователей
Доминантный	Подает пример	Последователь начинает верить в идеологию лидера
Жаждает оказывать влияние	Излучает компетентность	Мировоззрение последователей начинает совпадать с мировоззрением лидера
Уверенный в себе	Формирует цели	Последователь безоговорочно принимает лидера
Устойчивая система моральных ценностей	Задает высокую планку	Испытывает к лидеру симпатию
	Выражает уверенность	Подчиняется лидеру
	Поднимает мотивацию	Отождествляет себя с лидером
		Эмоционально вовлечен в успех лидера
		Начинает ставить перед собой более возвышенные цели
		У последователя возрастает уверенность в себе

В-пятых, харизматический лидер мотивирует своих последователей на выполнение той или иной задачи, играя на их приверженности, власти или самоощущении. Как в своей знаменитой инаугурационной речи сказал президент США Джон Ф. Кеннеди, взывая к альтруистическим добродетелям американского народа: «Не спрашивайте, что ваша страна может сделать для вас; спросите, что вы можете сделать для своей страны». Так, например, харизматичный генеральный директор, создавая в своей компании атмосферу трансформационного лидерства (Боэм, Двертман, Брух и Шамир, 2015),

повышает мотивацию своих последователей, помогает им отождествлять себя с компанией. Это поднимает общую эффективность компании.

Хаус выделяет несколько прямых следствий харизматического лидерства: последователь начинает верить в идеологию лидера, его мировоззрение начинает совпадать с мировоззрением лидера, он испытывает симпатию к лидеру, безоговорочно его принимает, выражает свою привязанность, идентифицирует себя с лидером, эмоционально вовлечен в успех лидера, сам начинает ставить для себя все более возвышенные цели и все больше верить в то, что они могут быть достигнуты. Так же как и Вебер, Хаус утверждает, что нагляднее всего эффект харизматического лидерства проявляется в стрессовых ситуациях, потому что именно тогда последователи обращаются к лидеру за помощью.

С годами теория харизматического лидерства Хауса не раз менялась и дополнялась (см. Конджер, 1999; Конджер и Канунго, 1998). Так, например, Шамир, Хаус и Артур (1993) выдвинули предположение о том, что харизматическое лидерство трансформирует представления последователей о самих себе. Это происходит за счет того, что лидер связывает идентичность последователей с идентичностью организации, а упор на внутреннее вознаграждение взамен внешнему укрепляет эту связь. При лучшем раскладе работа становится для последователя способом самовыражения. Возлагая на последователей высокие ожидания, харизматический лидер поднимает их уверенность в себе и своих силах.

Если коротко, секрет успеха харизматического лидерства кроется в том, чтобы привязать самоощущение и самооценку последователей к идентичности организации.

Модель трансформационного лидерства

В середине 1980-х годов появилась новая, дополненная и усовершенствованная модель трансформационного лидерства. Ее автором выступил Бернард Басс (1985), который, взяв за основу работы Бернса (1978) и Хауса (1976), ввел несколько принципиальных изменений. Во-первых, ученый сделал акцент на потребностях последователей. Во-вторых, он первым предположил, что

трансформационное лидерство применимо и в ситуациях с отрицательным результатом. В-третьих, Басс поместил транзакционное и трансформационное лидерство на одну и ту же прямую (рис. 8.1), тем самым представив их различными этапами одного и того же процесса, а не независимыми явлениями (Яммарино, 1993). Басса интересовали эмоциональные аспекты и природа харизмы. Он считал харизму необходимым, но не единственным условием трансформационного лидерства (Яммарино, 1993).

Басс (1985) выделил три приема, с помощью которых трансформационный лидер подталкивает последователей не только оправдывать, но и превосходить его ожидания: (а) лидер повышает ценность конкретных идеализированных целей в глазах последователей; (б) убеждает последователей преследовать не только свои собственные интересы, но и интересы команды или же целой организации; (в) обращает внимание последователей на потребности более высокого порядка. В своей модели трансформационного и транзакционного лидерства (Басс, 1985, 1990; Басс и Аволио, 1993, 1994) Басс подробно описывает процесс трансформации, а дополнительные пояснения предлагает Аволио в своей книге Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations (1999).

Рис. 8.1 Прямая развития от трансформационного лидерства к свободному

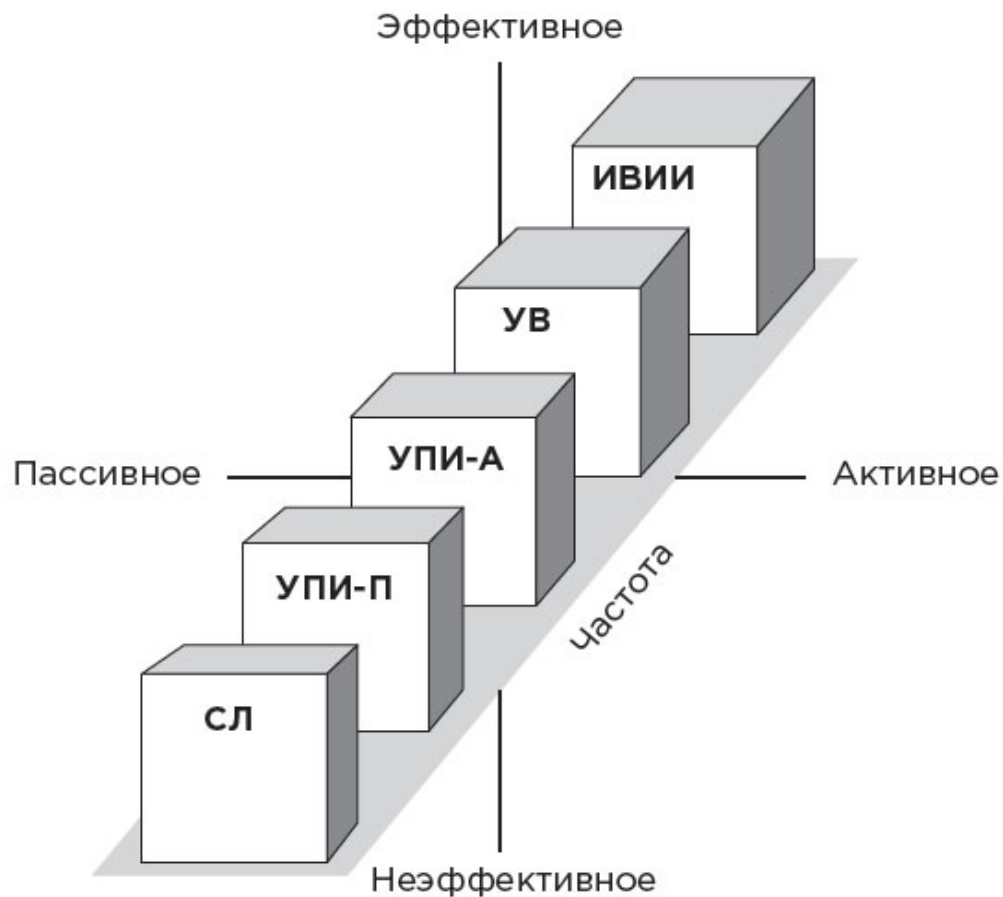


Таблица 8.2 Факторы лидерства

Трансформационное лидерство	Транзакционное лидерство	Свободное лидерство
Фактор 1 Идеализированное влияние Харизма	Фактор 5 Условное вознаграждение Взаимовыгодные обмены	Фактор 7 Свободное лидерство Нетранзакционное взаимодействие
Фактор 2 Вдохновляющая мотивация	Фактор 6 Управление по исключениям — пассивное и активное Корректирующие взаимоотношения	
Фактор 3 Интеллектуальная стимуляция		
Фактор 4 Индивидуальный подход		

Как видно из таблицы 8.2, модель трансформационного и транзакционного лидерства включает в себя семь различных факторов. Они также проиллюстрированы на рис. 8.2, «Все факторы модели лидерства». Для того чтобы понять модель Басса, мы подробно рассмотрим каждый из них.

Рис. 8.2 Все факторы модели лидерства



Не-лидерство:

СЛ — свободное лидерство,

Транзакционное лидерство:

УПИ-П — управление по исключениям — пассивное

УПИ-А — управление по исключениям — активное

УВ — условное вознаграждение

Трансформационное лидерство:

И — Идеализированное влияние

В — Вдохновляющая мотивация

И — Интеллектуальная стимуляция

И — Индивидуальный подход

Факторы трансформационного лидерства

Трансформационное лидерство направлено на то, чтобы повысить эффективность последователей и максимально раскрыть их потенциал (Аволио, 1999; Басс и Аволио, 1990). Трансформационный лидер, как правило, обладает устойчивой системой ценностей и знает, как замотивировать последователей действовать во имя высшего блага, а не ради своих личных интересов (Кухнерт, 1994). Само по себе стремление человека применять именно трансформационное лидерство ведет к эффективному применению моделей трансформационного поведения (Гилберт, Хорсман и Келлоуэй, 2016).

Идеализированное влияние. Первый фактор трансформационного лидерства называется харизмой или идеализированным влиянием. Это эмоциональный компонент лидерства (Антонакис, 2012). Для последователей такой лидер является образцом для подражания. Они хотят быть похожими на него. Это нравственный человек с устойчивой системой ценностей, который всегда стремится поступать правильно. Последователи, со своей стороны, доверяют такому лидеру и глубоко его уважают. Именно он ставит перед ними цели и придает их деятельности смысл.

Фактор идеализированного влияния измеряется строго в соответствии с тем, как лидера воспринимают его последователи. Во-первых, какие личностные качества они в нем выделяют. Во-вторых, как оценивают его поведение.

По сути, фактор харизмы описывает человека, который выделяется из толпы и умеет вдохновить людей своим видением. Яркий пример такого лидера – Нельсон Мандела, первый темнокожий президент Южной Африки. Это был нравственный, харизматичный человек, который вдохновил своим видением целую страну на колоссальные изменения.

Вдохновляющая мотивация. Второй фактор трансформационного лидерства – это вдохновение или вдохновляющая мотивация. Лидер возлагает на последователей высокие ожидания и призывает их внести свою лепту в реализацию глобальной цели организации. Лидер пользуется символами, метафорами, придумывает лозунги и девизы, чтобы подвигнуть своих последователей действовать во имя общего блага. Представьте менеджера по продажам, который подбадривает,

поддерживает сотрудников, постоянно напоминает им, насколько важную роль они играют в формировании будущего компании. Такой тип лидерства поднимает командный дух.

Интеллектуальная стимуляция. Третий фактор – интеллектуальная стимуляция – описывает лидера, который всячески подталкивает своих последователей к креативности, поддерживает нестандартное мышление и верит, что истина рождается в споре.

При таком лидере в организации расцветает творческий подход, смело высказываются новаторские идеи и решения. От последователей ждут самостоятельной оценки ситуации и поиска подходящего решения. В качестве примера представим начальника завода, перед которым стоит ряд производственных проблем. В поиске верного решения он обращается за советом к своим рабочим.

Индивидуальный подход. Четвертый фактор трансформационного лидерства – это индивидуальный подход. Такой лидер создает на рабочем месте приятную дружескую атмосферу. Он всегда внимателен к индивидуальным потребностям своих последователей. Это лидер-коуч, лидер-наставник, который всеми силами, порой наделяя последователей дополнительными полномочиями, помогает им преодолевать внутренние барьеры и в полной мере реализовывать свой потенциал. В качестве примера представим менеджера, который внимателен к своим сотрудникам и каждому дает то, что ему необходимо: одному – чувство принадлежности, другому – четкие инструкции, третьему – поддержку.

С уверенностью можно сказать, что транзакционное лидерство уступает трансформационному по эффективности (рис. 8.3): результаты первого всегда ожидаемы, а вот второго, как правило, превосходят любые ожидания. Лоу, Крок и Сивасубраманиам (1996), проанализировали 39 исследований, посвященных трансформационному лидерству, и пришли к определенным выводам. И результаты, и эффективность трансформационных лидеров – на любой из ступеней руководства – всегда оценивается выше, нежели транзакционных.

Рис. 8.3 Аддитивный эффект трансформационного лидерства



Трансформационное лидерство обладает аддитивным эффектом: лидер раз за разом подталкивает последователей превосходить возложенные на них ожидания. Постепенно в них развивается желание действовать не только из своих личных интересов, но из интересов своей команды или целой организации (Басс и Аволио, 1990). Наибольший положительный эффект трансформационный лидер окажет на того последователя, который или отождествляет себя со своей работой, или же находит в ней смысл жизни (Мохаммед, Фернандо и Капути, 2013).

В 2007 году Ровольд и Хайнитц провели исследование в одной немецкой транспортной компании, участие в котором приняли 220 сотрудников. Результаты показали, что эффект транзакционного лидерства на эффективность сотрудников и прибыль компании повышается при внедрении трансформационного лидерства. Ученые, также отметив необычайное сходство между трансформационным и харизматическим лидерством, все же пришли к выводу, что это разные формы лидерства и что обе они отличны от транзакционного.

В том же году Неманич и Келлер изучали влияние трансформационного лидерства на примере одной крупной компании со штатом в 447 сотрудников, переживающей слияние с другой организацией. Они обнаружили, что проявления трансформационного

лидерства – идеализированное влияние, вдохновляющая мотивация, индивидуальное внимание и интеллектуальная стимуляция – помогли сотрудникам смириться с реструктуризацией и положительно сказались на их эффективности и удовлетворенности от работы.

В 2011 году Тимс, Баккер и Ксантиопулу провели исследование, посвященное взаимосвязи трансформационного лидерства и вовлеченности сотрудников в рабочий процесс. В исследовании приняли участие две голландские компании, в общей сложности 42 сотрудника и их начальники. Результаты показали, что чем успешнее лидер поднимает моральный дух своих последователей, тем сильнее они вовлекаются в рабочий процесс (растет их энергичность, целеустремленность и заинтересованность). Это наглядное доказательство тому, что эффективность трансформационного лидерства сильно зависит от самоощущения последователей (моральный дух, оптимизм). Так, Хамстра, Ван Иперен, Висс и Сассенберг (2014) обнаружили, что трансформационный лидер скорее приведет своих последователей к профессиональным высотам, нежели транзакционный. Из этого следует, что трансформационное лидерство наиболее эффективно в среде, где последователям необходимо учиться и развиваться, совершенствовать свои профессиональные навыки, нежели в конкурентной среде, где ставка делается на скорость и результативность. Если трансформационному лидеру удастся наладить с последователями качественные, основанные на доверии, взаимном уважении и преданности отношения, он может привести их к еще большим успехам (Нотграсс, 2014).

Факторы транзакционного лидерства

Транзакционное лидерство отличается от трансформационного тем, что транзакционный лидер не интересуется индивидуальными потребностями и личным развитием своих последователей. Транзакционный лидер прибегает к другой тактике. Он предлагает последователям взаимовыгодный обмен, в результате которого каждый достигает своих целей (Кюхнерт, 1994). Влияние транзакционного лидера основывается на выгоде, которую он представляет для своих последователей (Кюхнерт и Льюис, 1987).

Условное вознаграждение. Пятый фактор – условное вознаграждение – является одним из двух факторов транзакционного лидерства (рис. 8.3). Это процесс обмена между лидером и последователями, в результате которого за определенные усилия последователь получает соответствующее вознаграждение. Для этого лидеру надо договориться с последователями о том, что должно быть сделано и за какую плату последователи готовы это сделать. Примером такого лидерства можно представить договор между родителем и ребенком: сделай уроки, и тогда можешь поиграть в компьютер. Нередко встречаются такие отношения и в учебной среде. Профессор хочет повышения оклада, и декан выставляет ему условия: какое-то количество публикаций в журналах определенного уровня. Нотграсс (2014) также обнаружил, что и условное вознаграждение, и внесение ясности в рабочий процесс, и поддержка со стороны лидера оказываются наиболее эффективны в том случае, если последователя и лидера связывают качественные отношения.

Управление по исключениям. Шестой фактор называется управлением по исключениям. Это стиль лидерства, в основе которого лежат критика, корректирующая обратная связь и отрицательное подкрепление. Этот стиль имеет две формы: активную и пассивную. В активной форме лидер внимательно следит за работой своих последователей и предпринимает корректирующие действия, как только заметит ошибку или отклонение от инструкции. Представим начальника отдела в магазине, который пристально следит за тем, как подотчетные ему продавцы взаимодействуют с покупателями. Если он видит, что потенциальный покупатель гуляет между рядов, а ни один из продавцов к нему не спешит, начальник быстро находит свободного продавца и направляет его к покупателю. В пассивной же форме лидер не вмешивается в работу последователей, а критикует ее уже постфактум. В пример можно привести такого лидера, который, ни разу не переговорив и не высказав последователям своего недовольства, на очередном собрании устраивает им нагоняй. По сути, как активный, так и пассивный виды управления по исключениям опираются на отрицательное подкрепление, о котором мы говорили в предыдущем абзаце.

Не-вмешательство

Под не-вмешательством, или свободным лидерством, понимается полная противоположность транзакционного лидерства.

Свободное лидерство. Седьмой фактор – это стиль лидерства, занимающий крайнюю правую точку на прямой развития лидерства (рис. 8.1). По сути, это отсутствие всякого лидерства. В английском языке этот фактор лидерства называется *laissez-faire* (фр. «позволить действовать»). Тот, кто практикует свободное лидерство, ведет себя определенным образом. Он снимает с себя ответственность, не принимает решений, не дает последователям обратной связи и не стремится удовлетворять их потребности. Не торгуется с ними и не способствует их личностному росту. В качестве примера можно представить генерального директора небольшого предприятия, который не созывает бригадиров, не строит долгосрочных производственных планов, держится особняком и мало контактирует с сотрудниками. Принцип не-вмешательства принято рассматривать в негативном ключе. Однако недавно появилось исследование (Янг, 2015), предлагающее иную точку зрения: свободное лидерство, преднамеренное не-вмешательство может быть и осознанным выбором лидера. Таким образом он выражает последователям свое доверие и уверенность в их способностях, снижая зависимость от лидера и развивая в них уверенность, идентичность и автономию. В таком случае не-вмешательство – это лидерская стратегия, которая предоставляет право лидерства последователям.

Вообще, существуют свидетельства того, что наиболее эффективным оказывается лидерство, сочетающее в себе элементы всех трех видов: трансформационного, транзакционного и свободного (Антонакис и Хаус, 2014). Это лишний раз подтверждает идею данной книги: у каждого подхода есть свои сильные и слабые стороны, поэтому эффективное лидерство требует постоянного анализа потребностей последователей, а лучшим подходом зачастую оказывается сочетание нескольких.

Инструменты оценки трансформационного лидерства

Благодаря популярности трансформационного лидерства инструментов для оценки его эффективности разработано немало. Одним из первых и наиболее популярным стал составленный Бассом в 1995 году Многофакторный опросник лидерства (MLQ, Multifactor Leadership Questionnaire). В его основу легли 70 интервью с представителями высшего руководства из Южной Африки. Первым делом каждого из них попросили ответить на вопрос: встречался ли им в жизни такой лидер, кто научил бы их масштабно мыслить, апеллировал к более высоким мотивам и вдохновлял ставить общие интересы выше личных? Затем их попросили описать поведение этого человека: каким образом ему удалось осуществить эти изменения? На базе этих и множества других интервью, проведенных с руководителями нижнего и высшего звена, Басс составил опросник MLQ, цель которого заключается в следующем: определить, как последователи оценивают поведение лидера по каждой из составляющих «Всех факторов лидерства» (рис. 8.2).

В 2003 году Антонакис, Аволио и Сивасубраманиам провели исследование с целью оценить психометрические^[26] свойства опросника MLQ. В этом исследовании приняло участие более трех тысяч человек. Ученые обнаружили, что MLQ и в самом деле является достоверным инструментом. Они также обнаружили, что опросник MLQ (5X) различает девять факторов из «Всех факторов лидерства». В 2008 году Хинкин и Шрисхайм провели исследование эмпирических свойств транзакционных факторов и факторов не-вмешательства в опроснике MLQ. В результате исследователи обнаружили несколько эффективных способов использования опросника, которые гарантируют более надежные и точные результаты. С момента своего появления опросник MLQ претерпел не одно изменение и продолжает совершенствоваться по сей день.

Брайман (1992), а также Басс и Аволио (1994) использовали опросник MLQ в ходе исследования взаимосвязи между трансформационным лидерством и общей эффективностью организации. В результате ключевыми факторами в рамках MLQ ученые выделили харизму лидера и мотивацию. Следом идут индивидуальное внимание, интеллектуальная стимуляция и условное вознаграждение. Ученые отметили, что управление по исключениям в своей пассивной форме ведет к определенным позитивным

результатам, а в активной форме – наоборот. Свободное лидерство сказывается отрицательно на эффективности и общем уровне удовлетворенности сотрудников.

Другие точки зрения

Однако нельзя забывать, что наше понимание трансформационного лидерства основано не только на работах Басса (1985, 1990; Басс и Аволио, 1994). Необходимо отдать должное и двум другим уникальным теориям: исследованиям Бенниса и Нануса (1985, 2007) и работам Кузеса и Познера (2002, 2017а). Базу для своей теории они получили схожим с Бассом образом: составили примерную анкету исключительно из открытых вопросов, отобрали респондентов из руководителей среднего и высшего звена и провели с ними серию интервью.

Беннис и Нанус

Свое исследование Беннис и Нанус провели в 2007 году. Они обратились к выборке из 90 руководителей с ключевыми, на их взгляд, вопросами: Каковы ваши сильные и слабые стороны? Что сформировало ваше понимание лидерства? Какие моменты вы считаете определяющими в вашей карьере? Обработывая полученные ответы, Беннис и Нанус выделили четыре общие стратегии, к которым прибегают лидеры при внедрении изменений в организации.

Первая стратегия – это видение, четкое представление о том, каким лидер представляет будущее своей организации. Это всегда привлекательный, но при этом реалистичный образ (Беннис и Нанус, 2007). Как правило, эта понятная, простая и вместе с тем увлекательная картинка манит последователей, заряжает их энергией и поднимает заинтересованность в успехе компании. Четкое видение помогает каждому сотруднику понять свой вклад и свое место в организации. Это понимание, в свою очередь, придает им сил и ощущения, что они играют активную роль в создании чего-то важного. Успешное видение, как отмечают Беннис и Нанус, привлекательно для ее членов и рождается из потребностей организации. Роль лидера в формировании видения, безусловно, велика. Однако спровоцировать, дать ему толчок могут и последователи.

Вторая стратегия требует от трансформационного лидера стать «социальным архитектором» своей организации. Этот лидер формирует среду, наполняет рабочее пространство смыслами, едиными для всех членов организации, задает направление изменений. Нередко ему удается внедрить в организацию новую философию: под его воздействием группа оказывается готова принять новую идентичность.

Хороший пример такого лидера – социального архитектора с ясным видением – это футбольный тренер П. Дж. Флек, с которым мы познакомились в 6-й главе на стр. 117. Сперва в Университете Западного Мичигана, а затем в Миннесотском университете Флек создавал в командах особую культуру, согласно которой его спортсмены должны были расти над собой не только на поле, но во всех сферах жизни. Флек требовал, чтобы игроки брали на себя ответственность, и постоянно напоминал им о главной цели, повторяя: «В плохой команде лидера нет. В средненькой лидером выступает тренер. А в первоклассной – игроки».

Третья стратегия – это постоянство. Трансформационный лидер четко заявляет о своей позиции и неукоснительно придерживается ее. Если лидер предсказуем и надежен, то последователи будут ему доверять даже в самых неопределенных ситуациях. Беннис и Нанус обнаружили (2007), что установленная лидером атмосфера доверия придает организации ощущение целостности, аналогичное здоровой идентичности.

Четвертая стратегия, выделенная Беннисом и Нанусом, – это творческое раскрытие через позитивное отношение к себе. Зная свои сильные и слабые стороны, такой лидер концентрируется на первой категории, а не на второй. Отдавая себе отчет в собственной компетентности, эффективный лидер легко погружается в свои задачи, цели организации, находит себя в выполняемой им работе. Беннис и Нанус также обнаружили, что положительное отношение лидера к самому себе сказывается и на последователях, вселяя в них чувство уверенности и поднимая уровень их ожиданий. Также важно отметить, что руководители, принявшие участие в исследовании, были ярыми сторонниками образования, постоянно учились и совершенствовались, так что сама идея развития и обучения была центральной в их организациях. По словам Бенниса и Нануса (2007), трансформационный лидер «проводит организацию из текущего

состояния в будущее, видит ее потенциал и делится этим видением с последователями, вдохновляет их на перемены, внедряет новые идеи и стратегии, которые мобилизуют и концентрируют энергию и ресурсы в организации».

Кузес и Познер

Свою модель лидерства Кузес и Познер (2002, 2017а) тоже разработали на базе интервью с действующими руководителями. Участие в их опросе приняли более 1300 человек, среди которых были руководители всех уровней, из частного и государственного секторов. Ученых интересовал их личный лидерский опыт.

В результате Кузес и Познер выделили пять основных стратегий выдающегося лидера: указывать направление, побуждать интерес к общему видению, готовность рисковать и пробовать новое, предоставлять другим возможность действовать и вдохновлять сердца. Каждому пункту соответствуют определенные обязательства. Лишь выполняя их, лидер сможет добиться образцовой эффективности.

Указывать направление. Для того чтобы лидер мог показать путь другим, он прежде всего должен разобраться с самим собой: кто он такой, что для него важно, каковы его принципы, взгляды и ценности. Ему необходимо обрести свой собственный голос и научиться выражать себя. Образцовый лидер подает пример своим поведением: он держит слово, выполняет взятые на себя обязательства и отстаивает свои ценности.

Вдохновлять общим видением. Эффективный лидер видит перспективу своей организации, картинку идеального будущего и умеет поделиться ими с другими. Вместе с этим он прислушивается и к тому, о чем мечтают последователи, показывает им, как к этим мечтам можно прийти. Вдохновляя последователей своим видением, лидер призывает их выйти за рамки сугубо личных интересов и начать действовать во благо других.

Готовность рисковать и пробовать новое. Лидер должен быть готов в любой момент отказаться от привычного уклада вещей и шагнуть в неизвестность. Он должен стремиться совершенствовать рабочий процесс, расти и пробовать новое. Образцовый лидер – это

своего рода первооткрыватель: он готов на риск ради качественного скачка, оценивает каждый свой шаг и извлекает уроки из своих ошибок.

Предоставлять другим возможность действовать. Выдающийся лидер умеет работать с людьми. Он легко устанавливает доверительные отношения и всячески располагает людей к сотрудничеству. Он высоко ценит командную работу: прислушивается к различным точкам зрения и относится к людям с уважением. Он оставляет за другими право делать выбор, поддерживает чужие решения. Словом, создает такую среду, в которой последователи довольны работой, осознают ценность своего вклада.

Отметим, что, согласно результатам исследований, женщины практикуют трансформационное лидерство как раз посредством того, что предоставляют другим возможность действовать, а мужчины – путем риска и поиска нового (Брандт и Лайхо, 2013).

Вдохновлять сердца. Эффективный лидер знает, что каждый человек нуждается в поддержке и признании. Поэтому он всегда внимателен к чужим достижениям, не скупится на похвалу, придумывает праздники и особые ритуалы, чтобы выразить свою признательность и поддержку. В результате укрепляется коллективная идентичность и сплоченность.

В 2019 году Кузес и Познер выявили интересную закономерность: лидер, обладающий такими качествами, как упорство и целеустремленность, склонен скорее указывать направление и идти на риск, нежели вдохновлять и поддерживать. В целом модель Кузеса и Познера с упором на поведение лидера имеет прикладную ценность: она дает рецепт эффективного лидерства. Кузес и Познер (2002) отмечают, что пять стратегий эффективного лидера доступны каждому и не требуют никаких особых способностей. Ключ к успеху кроется не в личности лидера, а в практике.

Так что вполне закономерно, что Кузес и Познер (2017) категорически отрицают описанный во второй главе личностный подход, согласно которому лидерство доступно лишь группе избранных, наделенных харизмой людей.

«Лидерство – это не ген и не черта характера. Доказательств, что способность к лидерству заложена у нас в ДНК, нет. Все мы умеем смотреть в будущее и видеть перспективу развития. Именно эта способность отличает Homo sapiens от других видов».

В дополнение к своей модели, Кузес и Познер разработали опросник LPI (Leadership Practices Inventory) – подробнейший инструмент, с помощью которого можно в точности оценить индивидуальные лидерские компетенции. В нем всего 30 вопросов, и сегодня он широко применяется в обучении лидерству. Анализ 2,8 миллионов анкет показал, что опросник дает достоверные результаты. Предложенная Кузесом и Познером пятифакторная структура лидерства поддерживается многими исследованиями и работает в различных ситуациях. Еще один ключевой вывод состоит в том, что вовлеченность сотрудников напрямую зависит от того, насколько эффективным им кажется лидер (Познер, 2016).

Как работает трансформационный подход?

Важно понимать, что трансформационный подход – это очень широкая концепция, охватывающая многие стороны и аспекты процесса лидерства. По сути своей он рассказывает о том, как лидер может инициировать и внедрять перемены в своей организации. Ниже мы приведем условный план реализации трансформационного лидерства.

Во-первых, трансформационный лидер стремится к тому, чтобы его последователи постоянно росли и развивались. Он хочет, чтобы они отставили личные интересы и нашли в себе мотивацию действовать во имя общего блага. Исследование Юнга, Чоу и Ву (2003), в ходе которого они наблюдали за лидерами высшего уровня в 32 тайваньских компаниях, показало, что трансформационное лидерство ведет к инновациям: поощряемые лидером, сотрудники могут и хотят свободно выражать свои мысли и экспериментировать.

Для того чтобы привести организацию к изменениям, трансформационный лидер подает своим последователям личный пример. Это нравственный человек с устойчивой системой ценностей, который прекрасно знает, кто он такой (Аволио и Гиббонс, 1988). Он уверен в себе, компетентен, умеет красноречиво и доходчиво изъясняться.

Он всегда прислушивается к своим последователям и поощряет инакомыслие. Он стремится к сотрудничеству с последователями, а те, в свою очередь, хотят походить на него. Они доверяют ему и со временем перенимают его идеалы.

Один из мощнейших инструментов трансформационного лидера – это его видение. Оно всегда рождается из нужд и интересов компании в целом и отдельных ее представителей. Видение – это основа трансформационного лидерства. Это ориентир развития организации, в нем заложена ее миссия и идентичность. Видение объединяет: последователи чувствуют свою сопричастность и ценность своих усилий (Шамир и др., 1993).

Нередко трансформационному лидеру приходится стать социальным архитектором в своей организации. Он формирует среду и наполняет рабочее пространство смыслами. Последователям

необходимо знать свое место в организации и понимать, какой вклад каждый из них привносит в ее развитие. Как отмечает Мейсон (2014), трансформационное лидерство меняет не только последователей, но и самих лидеров.

Трансформационный лидер всегда очень тесно и эффективно работает с людьми: он выстраивает доверительные отношения, всячески поощряет сотрудничество. Он хвалит других, отмечает их достижения. В результате людям не просто комфортно работать, но и приятно осознавать свой вклад в общее дело.

Многим из нас посчастливилось повстречать на пути трансформационного лидера. В нашей памяти эти люди занимают особое место, ведь они изменили нас и помогли нам стать теми, кем мы являемся сегодня. Они поверили в нас и дали нам пространство для экспериментов и роста. Как ярко выразился автор приведенного ниже письма, трансформационный лидер – это человек, благодаря которому мы становимся лучше.

Письмо тренеру

Ниже приводится письмо от ученика своему бывшему школьному тренеру, который умирает от рака. Автор письма, Джефф, добился во время учебы немалых успехов: занял второе место в чемпионате по теннису в своем штате, после чего получил стипендию от крупного университета, где тоже играл в теннис в течение четырех лет и дважды заработал звание чемпиона Среднеамериканской конференции. Письмо публикуется с его согласия.

«Уважаемый тренер З.,

Хочу сказать вам спасибо. За то, как много сделали для меня не только в спорте, но и вообще в моей жизни. Для вас наверняка не секрет, что в школе я был белой вороной: мелким, тощим, надо мной смеялись и издевались. И это сильно отразилось на моем самооощущении, на моей самооценке. Друзей у меня не было, мне вообще хотелось спрятаться куда подальше, провалиться сквозь землю, чтобы никто меня не видел. Сверстники меня не принимали.

И вы, ваш кабинет, общение с вами стали моим спасением. Сегодня мне самому уже 40 лет. Оглядываясь назад, я не могу понять,

как так вышло: что вы (а вам уже тогда было за пятьдесят) заинтересовались мной, предложили вашу поддержку и дружбу. Вы всегда находили для меня время. Я точно знаю, что, если бы вас не было в моей жизни, я бы ни за что не стал тем, кем являюсь сегодня.

Вы всегда верили в меня и внушали, что я способен на великие дела. Вы всегда поддерживали меня, учили копать глубже, работать усерднее, выкладываться на все сто процентов. Вы научили меня быть честным и порядочным человеком, ставить цели и идти к ним, научили доверять. Ваша мудрость и по сей день со мной. Благодаря вам я добился в жизни того, о чем не смел и мечтать.

Сложно выразить словами то, что вы сделали для меня, но надеюсь, что мне это удалось. Молюсь, чтобы Господь благословил и облегчил грядущие дни вашей жизни.

С бесконечной благодарностью,

Искренне ваш, Джефф»

(из архива Джеффа Бринка)

Преимущества

На данный момент можно смело говорить о нескольких преимуществах трансформационного подхода. Во-первых, объем проведенных на эту тему исследований, в ряде которых принимали участие выдающиеся лидеры и директора крупнейших мировых корпораций. Наблюдаем этот интерес и в научной литературе: в одном только журнале *The Leadership Quarterly* 34 % статей, опубликованных с 1990 по 2000 год, посвящены трансформационному или харизматическому лидерству (Лоу и Гарднер), и 39 % – в десяти ведущих академических журналах за период с 2000 по 2012 год (Динх и др., 2014). Нельзя не упомянуть и качественную популярную литературу по лидерству, дополнившую образ трансформационного лидера.

Во-вторых, нам приятна и сама идея трансформационного лидерства – стремление к росту и развитию. Вектор трансформационного лидерства понятен и близок, а лидерское видение будущего – привлекательно. Трансформационный лидер – это «двигатель прогресса». Он признает необходимость перемен, стремится к ним и умеет заразить ими своих последователей (Николс, 1988).

В-третьих, лидерство с точки зрения трансформационного подхода – это обоюдный процесс, в котором участвуют и лидер, и его последователи, учитываются потребности обеих сторон. Трансформационное лидерство рождается не по воле лидера, а из процесса взаимодействия. Один из ключевых принципов трансформационного лидерства – индивидуальное внимание (Басс, 1985). Главным фактором для трансформационного лидера являются потребности других. В результате последователи играют более важную роль в процессе лидерства, потому как без них трансформационный процесс невозможен (Брайман, 1992).

В-четвертых, трансформационный подход предлагает более широкий взгляд на лидерство. Тем самым он дополняет другие модели, многие из которых сосредоточены на обмене «достигнутая цель – вознаграждение», т. е. на транзакционных процессах. Трансформационный подход учитывает еще и потребности и развитие последователей (Аволио, 1999; Басс, 1985). Как раз в сочетании

условных вознаграждений и трансформационного поведения лидера кроется секрет удовлетворенности сотрудников своей работой (Пуни, Мохаммед и Асамоа, 2018). Словом, последователь восприимчив как к транзакционному, так и трансформационному поведению, составляющим вкуче модель «Все факторы лидерства» (рис 8.2).

В-пятых, трансформационное лидерство уделяет большое внимание потребностям, ценностям и моральным качествам последователей. Согласно концепции Бернса (1978), трансформационный лидер стремится развивать у своих последователей нравственность. Он призывает их выходить за рамки своих интересов и действовать во благо команды, организации или сообщества (Хауелл и Аволио, 1993; Шамир и др., 1993). Трансформационное лидерство возвышает (Аволио, 1999). Этой моральной составляющей оно принципиально отличается от других подходов. Поэтому мы и не считаем образцами истинного лидерства таких фигур, как Гитлер, сектантский лидер Дэвид Кореш и филиппинский президент Родриго Дутерте.

И, наконец, существуют веские доказательства эффективности трансформационного лидерства (Юкл, 1999). Исследования Юкла доказывают, что трансформационное лидерство положительно влияет на удовлетворенность, мотивацию и эффективность последователей. Другие исследования подтверждают, что трансформационное лидерство оказывается эффективным в самых различных условиях, и при этом способствует личностному росту самого лидера (Нотграсс, 2014).

Слабые стороны

Есть у трансформационного подхода и слабые стороны. В качестве первой можно выделить следующий факт: трансформационное лидерство включает в себя так много разных действий (создать видение, мотивировать последователей, выстроить с ними доверительные отношения, проявлять заботу, выступать социальным архитектором и пр.), что дать ему емкое и конкретное описание становится очень трудно. Книппенберг и Ситкин (2013) также добавляют, что теоретическая база модели остается не до конца проработанной: с одной стороны, не хватает конкретных причинно-следственных связей между действиями лидера и результатами; с другой, слишком ограничены методы проверки и измерения теоретических положений на практике. Так, например, Трейси и Хинкин обнаружили в своем исследовании (1998), что все четыре составляющих трансформационного лидерства (идеализированное влияние, вдохновляющая мотивация, интеллектуальная стимуляция и индивидуальное внимание) во многом пересекаются и даже совпадают. Значит, данное разделение не является оптимальным.

Более того, многие понятия из трансформационного лидерства пересекаются с аналогичными концепциями из других теорий. Брайман отмечает (1992), что трансформационное лидерство зачастую используют как синоним харизматическому, хотя у Басса (1985) харизма является лишь одной из составляющих трансформационного лидерства. Непонятно до сих пор и следующее: являются ли параметры трансформационного лидерства его условием или же просто описывают его как явление? (Андерсен, 2015; Туриш, 2013). В настоящее время однозначного ответа у ученых нет.

Андерсен (2015) даже выдвинул предположение о том, что, возможно, трансформационное лидерство актуально исключительно в социальной и политической сфере, но не в корпоративном мире. Однако многие исследователи изучают эту теорию как раз в корпоративном контексте.

Во-вторых, серьезные вопросы вызывает инструментарий оценки. На сегодняшний день основным инструментом является опросник MLQ в той или иной его версии. Однако результаты некоторых исследований

заставили ученых усомниться в его достоверности. В некоторых версиях опросника MLQ четыре фактора трансформационного лидерства настолько тесно связаны между собой, что их невозможно воспринимать как четыре отдельных параметра (Техеда, Скандура и Пиллай, 2001). К тому же факторы трансформационного лидерства пересекаются и с факторами транзакционного, и свободного лидерства, а следовательно не являются уникальными (Техеда и др., 2001). Некоторые ученые высказали предположение, что было бы грамотнее оценивать трансформационное лидерство с нарративной точки зрения (Андерсен, 2015; Тенгблад, 2012). Обзоры исследований, посвященных трансформационному лидерству, указывают на непостоянство его четырехфакторной структуры (Ниппенберг и Ситкин, 2013).

В-третьих, в рамках трансформационной модели существует тенденция рассматривать лидерство не как модель поведения, а как некую предрасположенность, черту характера (Брайман, 1992). Это ставит под вопрос возможность обучения такому лидерству. Многие ученые, среди которых Вебер, Хаус и Басс, настаивают на том, что трансформационное лидерство – это как раз поведение, процесс взаимодействия лидера с последователями. Несмотря на это, сложно обстрагиваться от образа, который рисует наше воображение, когда мы слышим слово «трансформационный лидер». А представляем мы своего рода «мессию», способного создавать прекрасные картины будущего и менять людей. Из этого образа и произрастает наше восприятие трансформационного лидерства, завязанное на личности лидера.

В-четвертых, хотя некоторые данные подтверждают положительное влияние трансформационного лидерства на эффективность, прямых доказательств тому, что такой лидер в самом деле меняет людей и организации, в науке пока что нет (Антонакис, 2012). Но есть надежда, что со временем они появятся. В 2014 году Артур и Харди (2014), применив экспериментальный подход, сумели оценить эффективность вмешательства трансформационного лидерства для повышения качества работы в организации. Это первое в своем роде свидетельство прогнозируемых положительных изменений, вызванных трансформационным поведением.

В-пятых, в некоторых аспектах трансформационное лидерство элитарно и антидемократично (Аволио, 1999; Басс и Аволио, 1993).

Иницирует изменения, формирует видение и определяет направления развития, как правило, трансформационный лидер. Из этого описания вполне может сложиться впечатление, что он делает это без оглядки на нужды своих последователей. И Басс, и Аволио категорически отрицали правомерность такой критики, утверждая, что трансформационный лидер может быть любым: и директивным, и активным, и демократичным, и авторитарным. Однако здесь все равно есть над чем задуматься: трансформационная модель сосредоточена преимущественно на руководителях высшего звена. Правда, некоторые исследования показывают, что трансформационное лидерство возможно на всех уровнях организации (Ловлейс, Нили, Аллен и Хантер, 2019).

Гэри Юкл (1999) высказал созвучное опасение: согласно трансформационному подходу, именно лидер толкает последователей на свершения. В результате ученые целиком и полностью сосредоточили свой интерес на этой односторонней динамике и не уделяли в своих исследованиях должного внимания ни совместному лидерству, ни взаимному влиянию. Методы вовлечения последователей в процесс принятия решений и в сам процесс трансформационного лидерства требуют дополнительного изучения.

В качестве шестого минуса трансформационного подхода приведем скрывающуюся в нем опасность. Известно, что суть трансформационного лидерства – менять взгляды и ценности последователей, вести и подталкивать их к новому видению. Но вот вопрос: кто решает, хорошо ли это новое видение? Нравственнее ли оно предыдущего? Хорошо, если так, а если нет? Что, если лидер движется и ведет за собой людей в прямо противоположном направлении? Понятно, что в таком случае следовать за ним безоговорочно нельзя. Но как последователям себя вести? Как поставить поведение и мотивы лидера под сомнение? Эта сторона взаимодействия между лидером и последователями пока остается неизученной. Необходимо понимать психологический эффект, который трансформационный лидер оказывает на своих последователей, и то, как он воспринимает их реакцию. Бернс еще в 1978 году утверждал, что понимание этого вопроса (харизмы и поклонения последователям) является одной из главных задач в современном изучении лидерства. Харизматическая составляющая трансформационного лидерства содержит в себе

немалые риски, поскольку может быть использована в деструктивных целях (Когнер, 1999; Хауелл и Аволио, 1993). В 2019 году Ландэй, Хармс и Креде, изучавшие взаимосвязи между психопатическими проявлениями и трансформационным лидерством, опубликовали результаты своих исследований. Оказалось, что психопаты чаще оказываются на лидерских позициях. Однако их, как правило, не считают особенно эффективными лидерами. Также исследование показало, что для женщин последствия проявлений психопатических тенденций всегда негативные. В то время как подобное проявление со стороны мужчин порой даже вознаграждаются.

История знает множество харизматичных вождей, решивших нести с помощью своего дара не благо, а разрушение. Поэтому трансформационное лидерство требует от последователей бдительности: им нужно всегда отдавать себе отчет в том, какое влияние на них оказывает лидер и в каком направлении призывает двигаться. Всегда критически оценивать видение лидера, будь оно коллективным или личным. Всегда следить за тем, терпим ли лидер к точкам зрения, отличным от своей? Заботится ли он о своих последователях? Проницательность и осознанность последователей принципиально снижает риск злоупотребления трансформационным лидерством.

Нельзя не упомянуть и того факта, что эффективность трансформационного лидерства варьируется в различных культурных условиях. Утверждения Басса (1997) об универсальности этого подхода не подтверждаются данными. Анализ более 57 000 рабочих ситуаций в 34 странах мира показал, что в развитых странах (в Западной Европе и Северной Америке) эффект трансформационного лидерства ограничен, в отличие от Африки, Ближнего Востока, Южной Америки и некоторых частей Юго-Восточной Азии (Креде, Йонг и Хармс, 2019).

Ну и напоследок упомянем еще одно возможное ограничение трансформационного лидерства. Пришедшие на смену бэби-бумерам миллениалы могут на него не откликнуться. Это поколение с принципиально новыми потребностями. Старые решения, к которым можно отнести и трансформационное лидерство, с ними просто-напросто могут не сработать. Современное трансформационное лидерство нацелено на то, чтобы побудить последователя ставить на первое место не личные нужды, а интересы команды и организации.

Андресен и его коллеги предрекают, что эта идея придется не по душе индивидуалистичным миллениалам, которые хотят «работать, чтобы жить, а не жить, чтобы работать». (Энг, Швайцер и Лионс, 2010). Также миллениалы рассчитывают на регулярные повышения и ценят внешние награды. Это значит, что два из четырех основных компонентов трансформационного лидерства – идеализированное влияние и вдохновляющая мотивация – могут оказаться неэффективными (Андресен и др., 2017).

Применение

Трансформационное лидерство не дает лидеру пошаговых инструкций и рецептов успеха. Это особое восприятие лидерства, уникальный тип мышления, оперирующий такими понятиями, как ценности, идеалы, вдохновение и личное развитие. Это своего рода описание свойств, присущих лидеру, который либо меняется сам, либо работает в постоянно меняющейся среде. Основное требование трансформационного лидерства: лидер должен следить за тем, насколько его поведение соответствует потребностям его последователей и изменениям в организации.

Басс и Аволио (1990) считают, что трансформационному лидерству можно обучить руководителей всех уровней. Применять его можно как при найме на работу, так и при выборе кандидатов на повышение, а также в подготовке и обучении кадров. В результате эффективность организации повысится: укрепится командный дух, возрастет инициативность сотрудников, процесс принятия решений и даже реструктуризации станет быстрее и эффективнее (Басс и Аволио, 1994).

Обучение трансформационному лидерству начинается, как правило, с определения сильных и слабых сторон обучаемого. Для этого используется анкета MLQ (Басс и Аволио, 1990) или ее аналог. В результате лидер узнает, что ему, например, нужно четче формулировать свои цели, уделять больше внимания развитию последователей или стать более терпимым к чужому мнению. Эти точечные изменения могут запустить цепную реакцию и улучшить целый ряд его лидерских проявлений.

Особое внимание в учебных программах уделяется процессу формирования видения, ведь это один из ключевых аспектов трансформационного лидерства. Например, сегодня повсеместно вошла в обиход такая практика: лидеров просят подробно расписать, где они видят себя через пять лет и где видят свою организацию. Другой важный аспект обучения – научить лидеров более активно проявлять индивидуальное внимание к своим последователям и обеспечивать им интеллектуальную стимуляцию. Как выяснили в 1996 году Лоу и его коллеги, этот навык особенно ценен на более низких уровнях управления.

В 2010 году Сосик и Юнг разработали емкое и эффективное учебное пособие для всех желающих обучиться трансформационному и транзакционному лидерству. Этот комплексный, основанный на фактах подход включает в себя оценку собственных качеств, подробнейшую обратную связь и план развития лидерских качеств, а также подробно объясняет, как именно, когда и почему работает каждый из аспектов лидерского поведения.

В целом трансформационный подход охватывает широчайший диапазон лидерских поведений: от транзакционного до трансформационного. В следующем разделе мы рассмотрим принципы его работы на реальных примерах.

Разбор кейсов

Ниже вашему вниманию представлены три примера (8.1, 8.2 и 8.3). Все три ситуации совершенно разные, но в каждой из них вы в определенной степени увидите проявления трансформационного лидерства. В первом примере мы познакомимся с генеральным директором компании по производству авиационного оборудования, который совсем недавно заступил на должность и взял курс на модернизацию рабочего процесса. Во втором – с университетским профессором и археологом, который возит студентов на раскопки на Ближний Восток. В третьем примере рассмотрим благотворительный проект «Скамейка дружбы», в ходе которого пожилые жительницы Зимбабве учатся помогать людям справляться с депрессией. После каждого примера вас ждут вопросы для более глубокого анализа тех уникальных проблем, с которыми сталкивается организация, находящаяся под управлением трансформационного лидера.

Пример 8.1 Провальное видение

High Tech Engineering (HTE) – это семейный бизнес, который вот уже 50 лет занимается производством малогабаритных авиационных деталей. В штате компании 250 сотрудников. На должности генерального директора компании впервые с момента ее основания

оказался человек со стороны – Гарольд Барелли. Он – настоящий профессионал своего дела и успешный инноватор. До его появления в НТЕ сохранялась традиционная структура, поддерживаемая длинной историей и богатой культурой.

Полный уверенности, что инновации и прогрессивные методы управления выведут НТЕ на мировой рынок, Барелли засучил рукава и принялся за модернизацию. Первым делом он разработал видение будущего компании: расписал ее цели, ценности и траекторию развития. Затем распространил среди сотрудников манифест на две страницы, в котором обозначил курс на демократизацию рабочего процесса, и принялся воплощать свое видение в жизнь. В течение первых трех лет он провел несколько принципиальных изменений в структуре компании. Однако желаемого результата они не принесли.

С каждым нововведением лидерские структуры ослабевали, и сотрудниками начало овладевать нарастающее ощущение неуверенности. Большинство изменений осуществлялись сверху вниз при минимальном участии руководителей среднего и нижнего звена. Одни нововведения наделяли сотрудников излишней свободой, а другие, наоборот, чрезмерно ее урезали. То у работника вдруг оказывалось три начальника, то у начальника столько подчиненных, что за всеми не уследить. Со временем сотрудники перестали понимать круг своих обязанностей и их вклад в движение компании к заявленным целям. Моральный дух сотрудников упал, а вместе с ним и производительность.

Во всем этом хаосе затерялось и видение Барелли: сбитые с толку сотрудники просто-напросто перестали понимать, куда движется компания. Да и сам Барелли оставался для них загадкой: возглавляет американскую компанию, продукцию выпускает для рынка США, а сам ездит на иномарке. На словах весь из себя прогрессивный и демократичный лидер, а на деле – обращается с людьми как бог на душу положит. Одним – полная свобода, другим – неусыпный контроль. На словах вовлечен в процесс, а в реальности все оперативное управление делегирует менеджерам. Сам же при этом занимается внешними клиентами и вопросами совета директоров.

В теории Барелли хотел создать в НТЕ такую среду, в которой каждый бы чувствовал собственную ценность и мог свободно высказать свое мнение. На практике он редко вникал и прислушивался,

а потому зачастую оставался глух к переживаниям и проблемам сотрудников. Барелли редко вступал в открытое двустороннее общение. У НТЕ длинная, богатая и личная для многих сотрудников история, но Барелли либо не понял этого, либо остался к этому равнодушен.

На четвертый год его управления компания оказалась на грани банкротства, и Барелли ушел с поста генерального директора. Его мечта вывести НТЕ на мировой рынок так и не осуществилась.

Вопросы:

1. Окажись вы в позиции консультанта, какие рекомендации вы бы дали совету директоров НТЕ касательно траектории изменений, взятой Барелли?

2. Было ли у Барелли четкое видение будущего НТЕ? Удалось ли ему его реализовать?

3. Насколько удачно Барелли справился с внедрением изменений? Эффективным ли оказался социальным архитектором?

4. Если бы у Барелли была возможность вернуться на свой пост в НТЕ, что бы вы посоветовали ему сделать по-другому?

Пример 8.2 Изучая лидерство

Каждый год профессор Кук возит на археологические раскопки группу из 25 студентов. Эти экспедиции проходят на Ближнем Востоке и длятся порядка восьми недель.

Представление о том, что такое раскопки, эти 25 студентов – кто из больших, кто из маленьких вузов – имеют весьма туманное, но Кука это не смущает. Во-первых, он сам любит показывать ребятам что к чему, а во-вторых, результаты раскопок идут в его научную работу.

Перед очередной экспедицией Кук рассказывает:

«Поездка обещает быть интересной: новичков в этом году будет только пятнадцать, а десять человек – это ребята из прошлогодней команды. Те раскопки выдались непростые. Первые пару недель царил абсолютных хаос: одни болели, другие были не в состоянии сконцентрироваться, мотивация и энергия у всех были на нуле. Казалось, что ребята вообще не поняли, зачем приехали.

Например, у нас существует правило: подъем в 4:30, и к 5 утра мы уже на раскопках. Но в тот год проходила первая неделя, вторая, но никто не просыпался вовремя – сколько я им ни напоминал.

Да, вначале всегда непросто. Мы присматривались, притирались друг к другу, каждому надо было найти свое место в группе, свою роль на раскопках. Все ребята были разными: кто из частных религиозных колледжей, кто из крупных вузов. У каждого были свои представления, навыки и привычки. Один классно фотографировал, другой рисовал, а третий был крутым геодезистом. А моей задачей было довести проект до конца с теми ресурсами, которыми мы располагаем.

К концу второй недели я устроил собрание, и мы с ребятами обсудили текущее положение дел. Говорили обо всем на свете: о личном, о том, как продвигается работа, что стоит изменить. Мне показалось, что ребята оценили эту возможность выговориться: каждый рассказал про себя, поделился своими ощущениями.

Я рассказал парочку баек из прошлых раскопок, описал их успехи. Объяснил, чем для меня так интересен этот проект и почему я считаю, что мы, наша команда, справимся с предстоящей работой. Во-первых, ответственность за успех предприятия лежит не только на мне, но и на них. Во-вторых, они сами решают, как им выполнять свою работу. Но я, руководитель раскопок, и другие старшие сотрудники всегда рядом и готовы прийти на помощь. Ну и напоследок добавил, что выходим на раскопки мы в 5:00 утра.

После этой встречи ситуация начала меняться: все как-то резко перестали болеть, стали втягиваться в работу, появился командный дух. Ребята стали работать сплоченно, их уже не приходилось упрашивать. Ровно в 5:00 утра все были готовы приступить.

Каждая новая группа – это новое приключение. Новые люди, новая динамика, и каждый раз мне приходится подстраиваться, искать к ним ключик. Я всегда стараюсь слушать студентов и использовать их сильные стороны. Просто удивительно, как сильно ребята успевают измениться за эти восемь недель: начинают разбираться в археологии и достигают больших успехов.

Вот и в этом году мне предстоит новое испытание – первый раз в команде будет аж целых десять “ветеранов”».

Вопросы:

1. Как вы считаете, является ли рассказ профессора Кука примером трансформационного лидерства?

2. Каковы сильные стороны профессора Кука по модели «Все факторы лидерства» (рис. 8.2)?

3. Как вам кажется, что эти летние экспедиции значат для профессора Кука? Опишите, каким вы воспринимаете его видение.

Пример 8.3 Старушки на лавочках

Было время, когда на шестнадцать миллионов жителей африканской Республики Зимбабве приходилось всего 12 психологов. Всего дюжина квалифицированных специалистов, способных оказывать населению психологическую помощь. Один из них – психиатр по имени Диксон Чибанда (Чибанда, 2017; Нуер, 2018).

В начале 2000-х годов одна его юная пациентка покончила с собой. В какой-то момент у ее семьи просто не было средств, чтобы оплатить дорогу до его кабинета. Тогда Чибанда понял, что здесь, в Зимбабве, психиатр не может позволить себе просто сидеть в кабинете и ждать пациентов. Здесь нужен иной подход. Решение пришло к Чибанде не сразу.

По данным Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ), самоубийство является одной из основных причин смертности в мире, и главной – среди молодых людей в возрасте от 15 до 29 лет. Порядка 800000 самоубийств в год, большинство из которых происходит в развивающихся странах, вызваны депрессией. Также депрессия является ведущей причиной инвалидности в мире. На данный момент от нее страдают примерно 300 миллионов человек во всем мире (Нуер, 2018).

Важно понимать, что депрессия, какая бы у нее ни была причина: одиночество, жестокое обращение или насилие, – лечится. Но для этого пациенту необходим доступ к специалисту. В такой стране, как Зимбабве, где ресурсы критически ограничены, с этим возникают проблемы. В 2006 Чибанда собрал команду исследователей, вместе с которой начал искать новые способы борьбы с тревожностью и депрессией, а также обеспечения доступной психологической помощи всем нуждающимся (Чибанда, 2017). Не имея ни средств, ни

оборудования, он обратился к самому богатому и надежному ресурсу, который только смог придумать: к бабушкам. Так возник проект «Скамейки дружбы». Участвуют в нем обычные жители, а именно – старушки, при некоторой поддержке современных технологий.

Почему бабушки? Дело в том, что в культуре Зимбабве именно они играют особую роль. Бабушка – глава общины, это человек, которому доверяют. «Внезапно меня осенило. Один из самых надежных ресурсов в Африке – это бабушки. Да, именно бабушки. Они есть в каждой общине. Их сотни!» (Чибанда, 2017).

Более того, в отличие от молодых специалистов, они вряд ли сорвутся с места и отправятся искать лучшей жизни. К тому же многие из них и так были активно вовлечены в жизнь своих общин.

«Вначале мы даже не знали, какие навыки нам потребуются... Со временем определили, что это умение слушать, выражать сочувствие и рефлексировать. У бабушек все эти навыки имелись и так, оставалось их просто развить» (ВОЗ, 2018).

Новоявленных «терапевтов» обучали азам когнитивной терапии (часто называемой «разговорной»): вести беседу беспристрастно и эффективно, давать клиентам выговориться, рассказать о своих проблемах и вместе искать их возможные решения. Стратегия Чибанды заключалась в том, чтобы «привить им [бабушкам] техники поведенческой активации и планирования деятельности (активности); оказывать им поддержку посредством современных технологий – при помощи телефона. Телефон сегодня есть практически у каждого» (Чибанда, 2017).

Свой проект Чибанда запустил в 2007 году. В течение первых четырех лет вместе со своей коллегой, Петрой Месу, и 14 бабушками разрабатывал на базе местного языка Шона и родных культурных понятий «доступную, эффективную методологию» (ВОЗ, 2018), нацеленную на решение проблем.

Первый шаг программы – обследование. Пациент заполняет так называемый «Симптоматический Опросник Шона», чтобы выявить, страдает ли он каким-либо психическим заболеванием, и если да, то какой его формой. При положительном результате пациента отправляют на «Скамейку дружбы», где его будет ждать специально обученный консультант – старушка. «Скамейка дружбы» – это в буквальном смысле деревянная скамейка. Сначала такие скамейки были

расположены в укромных уголках больничного парка, чтобы пациенту было комфортно делиться своими проблемами. По мере того как программа становилась все более и более популярной, росло и количество скамеек. Скоро они стали появляться и в менее потаенных местах.

Консультантов учат использовать знакомые и близкие их клиентам язык и термины: кувхура пфунгва («открытие ума»), кусимудзира («воодушевлять») и кусимбиса («укреплять/становиться сильнее/обретать силу»). Многие клиенты страдают от депрессии, которую на языке Шона обычно называют куфунгисиса («слишком много думать»). «Каждому пациенту с депрессией полагается шесть сеансов индивидуальной терапии, направленной на решение его проблем. Подверженных риску самоубийства консультанты направляют к своим супервайзерам. Первый сеанс длится примерно час. Все это время бабушка слушает клиента, выстраивает с ним контакт, делает пометки. Команда регулярно просматривает эти записи и обсуждает с бабушками во время аналитических сессий. «Все беседы бабушек с клиентами записываются, чтобы контролировать процесс, – рассказывает Чибанда. – После первой ознакомительной встречи бабушка обдумывает проблемы пациента, советуется с другими старушками. Последующие встречи могут быть уже значительно короче, по 20–30 минут, потому что клиент уже лучше понимает, на чем стоит сосредоточиться» (ВОЗ, 2018).

«Скамейки дружбы» во многом полагаются на современные технологии: данные о пациентах хранятся в защищенной базе данных. «Между сеансами клиенты получают подбадривающие смс-ки, мол, не сдавайся, двигайся к цели. Если клиент не пришел на сеанс, мы ему тут же звоним. Если он не отвечает, то к нему домой оперативно направляются бабушка и медицинский работник», – рассказывает Чибанда (ВОЗ, 2018).

Пилотный проект в Мбаре Чибанда запустил за свой собственный счет: и аренду помещений, где проходило обучение, и все расходные материалы он оплачивал из своего кармана. Позднее его программа получила финансирование от Национального фонда здравоохранения Зимбабве и других организаций.

Некоторые бабушки получают пособие из городского бюджета. Другие получали зарплату из гранта, который программа получила на

клинические исследования. И Чибанда боялся, что, когда клинические исследования кончатся, бабушки бросят работать. Но этого, к его удивлению, не произошло. Может быть, потому, что и у самих старушек наблюдались психические расстройства и эта работа помогала и им самим – повышала их устойчивость к невзгодам.

Как обеспечить старушкам доход, придумала мама Чибанды. «Теперь, когда старушки собираются на совместные обсуждения проблем своих клиентов, они не просто сидят, а вяжут сумки из переработанного пластика. Сумки эти выставляют на продажу. За шесть сессий бабушки и клиентов учат вязать такие вот сумки. Так что «Скамейки дружбы» не только помогают решать проблемы, но и приносят доход!» (ВОЗ, 2018)

Успех программы говорит сам за себя: к 2017 «Скамейки дружбы» появились уже в 70 общинах. «Сотни бабушек» оказали помощь более 30000 человек. «Наши клинические испытания показали, что бабушки эффективнее, чем врачи» (Чибанда, 2017).

«Мы сравнили результаты нашего подхода с результатами традиционной терапии. Всего за девять месяцев разница колоссальная: симптомы клиентов «Скамеек» снизились в разы по сравнению с пациентами стандартной терапии», – рассказывает Чибанда (ВОЗ, 2018).

Неудивительно, что Чибанда видит огромный потенциал в «Скамейках дружбы». Доступ к специалистам сокращается даже в развитых странах, а время ожидания растет.

«В Великобритании тысячи людей месяцами стоят в очереди Национальной службы здравоохранения, ожидая встречи с психологом. Многие не дожидаются. Аналогичную картину мы наблюдаем и в США» (Чибанда, 2017).

На сегодняшний день в мире более 600 миллионов человек, которым за 65. Ожидается, что к 2050 году это число увеличится до 1,5 миллиарда. Чибанда считает, что наступит такой момент, когда «в каждом городе мира будет своя армия специально обученных старушек. Все меньше людей, нуждающихся в лечении психических, неврологических расстройств, а также зависимостей, будет оставаться без помощи» (Чибанда, 2017).

И это видение уже сегодня становится реальностью: «Скамейки дружбы» появились и в сельских районах Зимбабве, а сам Чибанда

работает над программой помощи подросткам. «Скамейки дружбы» начинают также свою работу в Малави и планируются в Занзибаре и Объединенной Республике Танзания. А эффективность этой программы изучается в США, Канаде, Австралии и Новой Зеландии (ВОЗ, 2018).

Вопросы:

1. Исходя из предложенного в этой главе определения трансформационного лидерства:

а. Какие аспекты программы «Скамейки дружбы», на ваш взгляд, имеют отношение к трансформационному лидерству? Объясните свой ответ.

б. А есть ли такие аспекты, которые вы бы отнесли к транзакционному лидерству? Почему?

2. Мы подробно рассмотрели связь харизмы и трансформационного лидерства (таблица 8.1) Просмотрите выступление Диксона Чибанды на TED 2017 и ответьте на следующие вопросы:

а. Считаете ли вы Чибанду харизматичным лидером? Поясните свой ответ.

б. А как насчет бабушек? Какими характеристиками харизматического лидера, если таковые имеются, они обладают? Поясните свой ответ.

в. Басс считал, что «харизма – это необходимое, но не единственное условие трансформационного лидерства». Согласны ли вы с этим утверждением?

3. Какие проявления факторов трансформационного лидерства (идеализированное влияние, интеллектуальное стимулирование и индивидуальное внимание) вы видите в этом примере?

4. Беннис и Нанус расширили концепцию трансформационного лидерства, выделив четыре лидерских стратегии. Как они проявляются здесь, на примере Чибанды и бабушек?

а. Видение

б. Роль социального архитектора

в. Постоянство

г. Творческое раскрытие

5. Кузес и Познер выделили пять основных практик трансформационного лидерства. Видите ли вы их отражение в этом

примере?

- а. Указывать направление.
- б. Вдохновлять общее видение
- в. Готовность рисковать и пробовать новое
- г. Давать возможность действовать другим
- д. Вдохновлять сердца

6. В этой главе мы рассмотрели семь слабых сторон трансформационной модели лидерства. Выберите три из них и разберите их в контексте этого примера.

Инструмент лидерства

Ниже вашему вниманию предлагается опросник, разработанный Подсакоффом, Маккензи, Мурманом и Феттером (1990). Его цель – определить, какой стиль лидерства вам ближе: трансформационный или транзакционный. Если у вас уже имеется управленческий опыт, возможно, вы уже имеете определенное представление о своих предпочтениях, а если нет – результаты опросника станут первым шагом в верном направлении.

Характеристики трансформационного лидерства

Задача: определить, какой стиль лидерства вам ближе: трансформационный или транзакционный.

Инструкция: по возможности базируйте свои ответы на личном опыте. Внимательно прочтите каждый пункт и выберите тот вариант ответа, который точнее всего описывает ваше личное лидерское поведение.

Ключ: 1 – Категорически не согласен; 2 – Не согласен; 3 – Нейтрально; 4 – Согласен; 5 – Полностью согласен.

1. У меня есть четкое представление о том, куда движется моя рабочая группа.

1 2 3 4 5

2. Я всегда хвалю за хорошо выполненную работу.

1 2 3 4 5

3. Я рисую своей группе привлекательную картину будущего.

1 2 3 4 5

4. Я всегда отмечаю успехи и блестяще выполненную работу.

1 2 3 4 5

5. Я постоянно ищу для своей группы новые возможности.

1 2 3 4 5

6. Всегда отмечаю, если вдруг кто-то выполнил работу лучше обычного.

1 2 3 4 5

7. Я зажигаю людей своими планами на будущее.

1 2 3 4 5

8. Я часто отмечаю качественно выполненную работу.

1 2 3 4 5

Подсчет и интерпретация баллов

Запишите ваши ответы в таблицу:

Трансформационное лидерство	Транзакционное лидерство
1. _____	2. _____
3. _____	4. _____
5. _____	6. _____
7. _____	8. _____
Итого: _____	Итого: _____

Трансформационное лидерство (формирование видения): лидер ищет новые возможности для своей команды/отдела/компании,

формулирует видение будущего и вдохновляет им последователей.

Транзакционное лидерство (условное вознаграждение): лидер вознаграждает последователей за конкретные результаты.

По каждому из параметров вы можете набрать от 4 до 20 баллов. Результаты от 4 до 12 баллов включительно свидетельствуют о низкой степени одного из стилей лидерства, а показатели выше 12 баллов – о высокой.

Источник: Adapted from Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1 (2), 107–142.

Основные тезисы

Трансформационное лидерство – одна из наиболее полных моделей в теории лидерства. Она описывает лидера, вдохновляющего своих последователей на великие дела. От него требуется не только понимать потребности и мотивы последователей, но и подстраиваться под них. Трансформационный лидер – это «двигатель прогресса». Он признает необходимость перемен и стремится к ним, может сформировать видение будущего организации и вдохновить своих последователей. Такой лидер постоянно поднимает планку, последователи ему доверяют, а он наделяет их рабочие будни смыслом.

Основывается теория трансформационного лидерства на работах Бернса (1978) и Басса (1985) и дополняется работами Бенниса и Нануса (1985, 2007) и Кузеса и Познера (2002, 2017). Проведенные качественные исследования расширили наше понимание трансформационного лидерства и к тому же послужили руководством для практикующих менеджеров.

У трансформационного подхода есть немало преимуществ: во-первых, его популярность, благодаря которой подход активно изучается. Во-вторых, его интуитивная привлекательность. Последователь играет в этой модели не второстепенную роль. Для трансформационного лидерства важно его личностное развитие и рост, большое внимание уделяется нравственной составляющей. Кроме того, трансформационное лидерство оказалось вполне эффективным: оно поднимает удовлетворенность и мотивацию последователей, и, как следствие, – эффективность организации.

Есть у него и несколько слабых мест: отсутствие четкой концепции, непроработанные причинно-следственные связи. Достоверность опросника MLQ, с помощью которого подход формировался, вызывает у ученых вопросы. Другая проблема – намек на исключительность трансформационного лидера и вытекающая из этого аналогия с личностным подходом. С определенных ракурсов трансформационный подход может показаться элитарным и антидемократическим. Нельзя не упомянуть и того, что этот подход оставляет последователей уязвимыми: в какую сторону лидер их поведет? Ну и, наконец, эффективность подхода ограничена. Во-

первых, он работает не во всех культурных контекстах, а во-вторых, скорее всего, данный подход не найдет отклика среди миллениалов. И все же, несмотря на перечисленные недостатки, трансформационный подход пользуется большой популярностью.

9. Аутентичное лидерство

Описание

Аутентичное, или истинное, подлинное лидерство, – одно из новейших течений в науке. В центре этого похода стоит один вопрос: являются ли действия лидера искренними, настоящими? Как следует из самого названия, в его основе лежит аутентичность – подлинность, искренность лидера и его взаимодействий с последователями. В отличие от многих теорий, о которых мы говорили ранее, модель аутентичного лидерства все еще находится на стадии формирования. Поэтому мы будем рассматривать ее, держа в уме, что по мере проведения новых исследований она может измениться.

Потрясения последних лет только усилили нашу потребность в подлинном лидерстве: 11 сентября, скандалы с WorldCom и Enron, преднамеренная дезинформация в СМИ, крики о «фальшивых новостях», а также беспорядки в США, спровоцированные расовой несправедливостью. Мы все меньше уверены в завтрашнем дне. Поэтому нам особенно хочется, чтобы наш лидер был порядочным человеком и выполнял свою работу добросовестно. Мы нуждаемся в надежном лидере, которому можно доверять и на которого можно положиться. Именно эта потребность делает истинное лидерство столь актуальным.

Подлинное лидерство представляет для исследователей немалый интерес. Упоминания об нем появились в литературе еще до трансформационного лидерства, но теория так и не была до конца сформулирована (Басс, 1990; Басс и Стейдлмайер, 1999; Бернс, 1978; Хауел и Аволио, 1993). Более того, в практику оно вошло, еще не имея под собой научной базы. Так что поле для исследований обширно, и ученые активно работают над разработкой этой теории.

Что такое аутентичное лидерство?

На первый взгляд может показаться, что дать определение истинному лидерству совсем не сложно. На самом деле ученые до сих пор не сошлись на единой трактовке. На сегодняшний момент определений существует несколько, и у каждого немного другая точка зрения и чуть иной акцент (Чен, 2005).

Одна из трактовок – внутриличностная – фокусируется на лидере и на том, что происходит внутри него. Здесь важны такие параметры, как самосознание, саморегуляция и самооценка лидера. Шамир и Эйлам (2005) так описывают внутриличностный подход: истинный лидер оригинален. Он демонстрирует искреннее лидерство и опирается на свои убеждения. С этой точки зрения определяющую роль в развитии лидера играет его жизненный опыт и то, как он его интерпретирует.

Также подлинное лидерство можно рассматривать и как межличностный процесс. С этой точки зрения лидерство – это отношения между лидером и последователями, являющиеся результатом не только усилий лидера, но и взаимодействия между ними. Лидер влияет на последователей, а они – на него (Игли, 2005). Из этого взаимодействия и рождается истинность.

И, наконец, Аволио и его коллеги интерпретируют подлинное лидерство как процесс развития (Аволио и Гарднер, 2005; Гаднер, Аволио и Валумбвэ, 2005; Валумбвэ, Аволио, Гарднер, Версинг и Питерсон, 2008). С этой точки зрения подлинное лидерство не является личностным качеством. Оно доступно любому человеку и развивается на протяжении всей его жизни. Толчком к его появлению может послужить потрясение: болезнь или резкая смена деятельности. Именно на эту точку зрения мы и будем опираться в последующих разделах этой главы.

Валумбве и его коллеги (2008) предложили такое определение подлинного лидерства: это такое лидерское поведение, которое происходит из положительных психологических качеств и строгой этики лидера и опирается на них. По их мнению, подлинное лидерство состоит из четырех отдельных, но связанных между собой компонентов: самоосознанность, внутренние ориентиры, способность адекватно воспринимать информацию и прозрачность в отношениях. Истинный лидер совершенствуется и развивает эти качества в течение всей своей жизни.

Подходы к аутентичному лидерству

Основы подлинного лидерства формировались по двум направлениям: (1) практический подход, родившийся из реальных примеров и обучающей литературы; и (2) теоретический подход, в

основе которого лежат исследования в области социальных наук. Оба они предлагают интересный взгляд на этот непростой процесс.

Практический подход

Сегодня людям как никогда хочется знать: как же стать подлинным лидером? Самоучители в этой области расходятся миллионными тиражами. В этом разделе мы рассмотрим подход Билла Джорджа (2003) к аутентичному лидерству.

Подход Билла Джорджа к аутентичному лидерству. За основу своего подхода Б. Джордж (2003; Джордж и Симс, 2007) взял характеристики и свойства истинного лидера. Он дает им подробные описания и рассказывает, как они применяются на практике и как их можно развить.

Джордж провел интервью с 125 успешными лидерами. Проанализировав полученные данные, а также собственный управленческий опыт, ученый обнаружил, что истинного лидера отличает искреннее желание служить людям. Аутентичный лидер знает себя и, опираясь на свою систему ценностей, смело ведет за собой людей. Он демонстрирует пять основных характеристик: (1) осознает свое предназначение, высшую цель своей деятельности, (2) высоко нравственен, отличает дурные поступки от хороших, (3) выстраивает доверительные отношения с людьми, (4) демонстрирует высокий уровень самодисциплины и всегда остается верным своим ценностям, и (5) неравнодушен к чужим несчастьям (Джордж, 2003).

На рис. 9.1 изображены эти пять факторов – предназначение, нравственность, отношения, самодисциплина и чуткое сердце, а также смежные с ними характеристики (страсть, поведение, связь, последовательность и сострадание), без которых аутентичное лидерство невозможно. Аутентичный лидер знает, кто он такой. Он осознает свою задачу и видит в ней высший смысл. Он вдохновлен ею и мотивирован. Это увлеченный, влюбленный в свое дело человек.

Хороший пример такого лидера – юный канадский спортсмен по имени Терри Фокс, которому было всего 19 лет, когда у него обнаружили саркому кости. Врачи были вынуждены ампутировать правую ногу. И у Фокса появилась цель – собрать денег на исследования онкологических заболеваний. Для ее осуществления он

пустился в благотворительный забег через всю Канаду – от Атлантического до Тихого океана.

Завершить свой марафон Фоксу было не суждено. Болезнь вернулась, и на 143-й день забега Фокс был вынужден сойти с дистанции. Но его мужество и страсть повлияли на жизни миллионов людей. И целей своих он тоже добился. Пусть и незавершенный, его забег собрал большую сумму на исследования онкологических заболеваний. А фонд имени Терри Фокса процветает и по сей день. На данный момент общая сумма пожертвований – более 800 миллионов канадских долларов. Из представленных на рис. 9.1 качеств истинного лидера Терри Фокс ярко продемонстрировал два: осознание высшей цели и страсть.

Рис. 9.1 Свойства аутентичного лидерства



Источник: From Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value by Bill George, copyright © 2003. Reproduced with permission of John Wiley & Sons, Inc.

Подлинный лидер – это нравственный человек, который понимает свои сильные и слабые стороны, внутренние цели и нравственные ориентиры. Он верен своим идеалам и готов бороться за них, несмотря ни на что. В трудной ситуации он не поступится своим ценностями, а, наоборот, найдет в них опору. В пример можно привести лауреата Нобелевской премии мира Нельсона Манделу. Он был глубоко нравственным человеком. В борьбе за отмену апартеида в Южной Африке он требовал справедливости и равенства для всех. Позднее, когда Мандела отбывал свой тюремный срок на острове Роббен, ему предлагали досрочное освобождение при одном условии: он должен был публично отречься от своих взглядов. Мандела на эту сделку не пошел. Он прекрасно знал, во что верит и кем является, и всегда оставался верен себе.

Третий аспект подлинного лидерства – крепкие отношения. Подлинный лидер умеет открываться людям и устанавливать с ними прочную связь. Он готов рассказывать о себе и слушать других. Из этого взаимного обмена рождается доверие и близость. По мнению Б. Джорджа, сегодня нам как никогда важно, чтобы наш лидер был открыт и готов к общению. Нам хочется быть ближе к нему, чтобы ему можно было доверять. За это люди отплатят преданностью. Как мы с вами установили в 7-й главе (теория LMX), эффективные отношения между лидером и последователями требуют качественного взаимобмена – высокой степени взаимного доверия, уважения, обязательств друг перед другом. Такое взаимодействие выходит за рамки стереотипных отношений лидер – последователь и благотворно влияет и на лидера, и на его последователя.

Теперь поговорим о самодисциплине. Самодисциплина – это фокус внимания и настойчивость, благодаря которым лидер добивается намеченных целей, устанавливает определенные стандарты качества и требует от последователей им соответствовать. Самодисциплина придает истинному лидеру энергию, необходимую для того, чтобы выполнять свою работу и оставаться при этом верным своим ценностям. Истинному лидеру, как и бегуну на длинные дистанции, самодисциплина помогает сосредоточиться на поставленных целях и продолжать двигаться вперед даже в трудных обстоятельствах: сохранять спокойствие, оставаться верным выбранному направлению, оставаться понятным и последовательным. Ведь когда знаешь, чего

ждать от человека, с ним гораздо проще общаться. Ты чувствуешь себя в безопасности.

И, наконец, переходим к последним двум аспектам истинного лидерства: состраданию и чуткому сердцу. Сострадание – это восприимчивость к чужому горю и готовность прийти на помощь. Б. Джордж утверждает (2003), что, развивая в себе сострадание, лидер учится аутентичности. А способов развить сострадание много: слушать чужие истории, участвовать в благотворительных проектах, взаимодействовать с другими расовыми или этническими группами, ездить в развивающиеся страны (Джордж, 2003). Так лидер становится более восприимчив к чужим культурам, опыту и трудностям.

Подход Б. Джорджа выделяет пять важных черт истинного лидера. В совокупности они предлагают вполне конкретный план действий. Истинное лидерство – это развитие человека, которое длится всю жизнь.

Теоретическая база

Несмотря на то что теория подлинного лидерства находится на ранней стадии своего формирования, о ней уже пишут в научной литературе (см. Кумар, 2014; Лерой, Ансил, Гарднер и Селс, 2015; Пеус, Вешер, Штрайхер, Браун и Фрей, 2012). В этом разделе мы выделим основные компоненты подлинного лидерства и рассмотрим, как они связаны между собой.

История возникновения теоретического подхода. Как ни притягательна сама по себе идея «аутентичности», исследования аутентичного лидерства начались сравнительно недавно. Лютханс и Аволио (2003) одними из первых написали статью, посвященную этой теме. В ней они говорили о развитии аутентичного лидерства и позитивных организационных практиках. Первым мероприятием, посвященным этому типу лидерства, стал форум в Университете Небраски, спонсором которого выступил Институт лидерства им. Гэллапа. По итогам этого форума летом 2005 года вышел специальный выпуск журнала *The Leadership Quarterly* и чуть позднее в том же году – статья под названием «Истинное лидерство. Теория и процесс: истоки, последствия и развитие» (*Authentic Leadership Theory and Process:*

Origins, Effects and Development) в журнале *Monographs in Leadership and Management*.

В США потребность в аутентичном лидерстве выросла после событий 11 сентября 2001 года, шокировавших большинство американцев. Терракты, коррупция, нестабильная экономическая ситуация – доверие к лидерам резко упало. На смену аморальному и неэффективному управлению должно было прийти гуманное, эффективное лидерство, направленное на всеобщее благо (Фрай и Виттингтон, 2005; Лютханс и Аволио, 2003). Возникла необходимость уточнить понятие аутентичного трансформационного лидерства, упомянутого в работах Басса и Стейдлмайера (1990, 1990), найти точное определение аутентичного лидерства как такового и начать формировать теоретическую базу для описания этого феномена. Опирались ученые на теории лидерства, позитивной организационной культуры и этики (Купер, Скандура и Шрайсхаем, 2005; Гарднер и др., 2005).

Самым трудным для ученых оказалось найти точное определение понятия и выявить его основные характеристики. Как мы уже успели упомянуть в этой главе, единого определения у аутентичного лидерства нет до сих пор. Каждое из имеющихся выделяет какой-то один из его аспектов. В этом разделе мы будем опираться на определение, предложенное Валумбве и его коллегами (2008). В их формулировке подлинное лидерство – это такое лидерское поведение, которое происходит из положительных психологических качеств лидера и его нравственности и вместе с тем развивает их, способствует позитивному саморазвитию и нацелено на повышение самооценки лидера, нравственности, адекватности в восприятии информации и прозрачности в отношениях.

Это определение сложное и немного громоздкое, но оно как нельзя лучше отражает современное мнение ученых. Множество моделей были созданы для описания процесса аутентичного лидерства. Так, в 2005 Гарднер и его коллеги разработали модель, опирающуюся на развитие самосознания и саморегуляции лидера и его последователей. Илиес, Моргесон и Нахрганг (2005) подошли к вопросу со стороны счастья, благополучия лидера и его последователей. Модель Лютханса и Аволио (2003) интерпретирует истинное лидерство как процесс развития. В этой главе мы предложим вашему вниманию базовую

модель истинного лидерства, в основе которой лежат исследовательские материалы по основным его компонентам. А само аутентичное лидерство мы будем рассматривать как процесс.

Компоненты аутентичного лидерства. В 2008 году Валумбве и его коллеги попытались выявить ключевые компоненты аутентичного лидерства и разработать для каждого из них инструмент оценки. С этой целью они провели широкий обзор литературы по аутентичному лидерству и опросили специалистов в этой области. В результате они выявили четыре компонента: самоосознанность, внутренние ориентиры, способность адекватно воспринимать информацию и прозрачность в отношениях (рис. 9.2). Эти четыре компонента и лежат в основе теории истинного лидерства.

Самоосознанность – это то, как лидер понимает самого себя. Этот компонент не является самоцелью. Он описывает процесс самопознания лидера, понимания своих сильных и слабых сторон и того влияния, которое он оказывает на других. Самоосознанность – это рефлексия, внутренняя работа по осознанию собственных ценностей, эмоций, мотивов и целей. Это понимание того, кем ты являешься на самом деле, глубинное осознание собственной сути, умение распознавать свои чувства и доверять им (Кернис, 2003). Имеются весомые доказательства того, что эмоциональный интеллект положительно сказывается на истинном лидерстве (Мяо, Хамфри и Цянь, 2018). Чем выше эмоциональный интеллект лидера, тем эффективнее он способен анализировать свой собственный опыт и двигаться к аутентичности через самоосознанность.

Рис. 9.2 Аутентичное лидерство



Источники: Adapted from Authentic Leadership Development, by F. Luthans and B. J. Avolio, in K. S. Cameron, J. E. Dutton, and R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 241–258), 2003, San Francisco, CA: Berrett-Koehler; and Can You See the Real Me? A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development, by W. L. Gardner, B. J. Avolio, F. Luthans, D. R. May, and F. O. Walumbwa, 2005, *The Leadership Quarterly*, 16, pp. 343–372.

Четкое осознание собственного «я» служит для лидера надежным якорем (Гарднер и др., 2005). Со стороны такого лидера с большей вероятностью можно назвать аутентичным. Недавние исследования показали, что чем лидер лучше знает самого себя, чем более он последователен, тем довольнее им его последователи, тем сильнее их преданность организации и эффективней им кажется работа команды (Лерой и др., 2005; Пеус и др., 2012).

Внутренние ориентиры помогают лидеру в процессе саморегуляции, при котором человек выносит суждения, опираясь исключительно на свои собственные представления и свою систему ценностей, не поддаваясь влиянию извне. Почему это считается саморегуляционным процессом? Потому что человек сам определяет, в какой степени позволить внешним факторам влиять на него. Со стороны лидер, обладающий внутренними ориентирами, кажется нам аутентичным, потому что его действия соответствуют его убеждениям.

Адекватное восприятие информации тоже является проявлением саморегуляционного поведения. Оно демонстрирует способность

человека объективно воспринимать и анализировать информацию, избегать предвзятого отношения и оставаться беспристрастным. Адекватное восприятие – это когда вы способны выслушать точки зрения, отличные от вашей, разобраться в их сути и только потом переходить к действиям. Здесь аутентичность проявляется в том, что лидер всегда объективен, открыт к мнению других и готов пересмотреть свою точку зрения.

Прозрачность в отношениях. Это понятие подразумевает искренность лидера: он ничего из себя не строит, показывает себя таким, какой он есть, – и положительные, и отрицательные свои стороны. Это тоже проявление саморегуляционного поведения, потому что степень «прозрачности» каждый определяет сам. В отношениях прозрачность проявляется в том, что люди искренне делятся с другими своими чувствами, мотивами и предпочтениями (Кернис, 2003). Словом, прозрачность в коммуникации – это честное и открытое общение без масок и личин.

Факторы, влияющие на аутентичное лидерство. Среди них: навыки позитивной психологии, способность к нравственному суждению и жизненные потрясения (рис. 9.2). От того, насколько мы уверены в себе, устойчивы, жизнерадостны и оптимистичны, способны к нравственному суждению, зависит то, как мы воспринимаем жизненные потрясения. А, следовательно, и то, как развиваются качества, необходимые для аутентичного лидерства.

Ключевые навыки позитивной психологии (уверенность, надежда, оптимизм и устойчивость) ученые позаимствовали из одноименной теории позитивного организационного поведения (таблица 9.1., Лютханс и Аволио, 2003). Эти качества обуславливают и усиливают способность лидера совершенствовать компоненты, из которых складывается аутентичное лидерство. С одной стороны, навыки позитивной психологии сродни личностным качествам, с другой – эмоциональному состоянию. Принято считать, что их можно тренировать и развивать.

Уверенность – убежденность в том, что ты способен успешно выполнить определенную задачу, – качество из области самооффективности. Уверенный лидер больше мотивирован на успех. Он с большей вероятностью не растеряется перед лицом испытаний и

даже будет приветствовать их (Бандура, 1997; Лютханс и Аволио, 2003). Надежда – это позитивное замотивированное состояние, базирующееся на силе воли и поставленных целях (Luthans & Avolio, 2003). Аутентичный, испытывающий надежду лидер знает, что поставленные цели достижимы. Он заряжает этой надеждой и уверенностью своих последователей. Оптимизм – часть когнитивного процесса, позитивное отношение к миру и будущему. Оптимистичный лидер видит свои собственные способности и потенциальные результаты в позитивном ключе. В его представлении жизнь изобильна, а не скупа (Кови, 1990). Устойчивость – это способность выдерживать неблагоприятные ситуации и позитивно адаптироваться к ним. Устойчивого человека трудности закаляют. Для него проблемы – толчок к развитию (Сатклиф и Вогус, 2003).

Таблица 9.1 Взаимосвязанные навыки позитивной психологии

• Уверенность	• Оптимизм
• Надежда	• Устойчивость

Источник: Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241–258). San Francisco: Berrett-Koehler.

Теперь поговорим о способности к нравственному суждению – еще одном факторе, влияющем на аутентичное лидерство (рис. 9.2). Под этим понятием подразумевается способность человека отличать добро от зла, хорошее от плохого. Мы совершенствуем этот навык на протяжении всей жизни. Истинный лидер обладает им в достаточной степени, чтобы принимать решения, нацеленные не на личную выгоду, а на всеобщее благо. Как раз благодаря нравственному суждению лидер способен совершать самоотверженные поступки, отстаивать справедливость и действовать во благо общества. Подробное о развитии способности к нравственному суждению мы поговорим в главе 13.

Жизненные потрясения – это ключевые события, определяющие траекторию жизни человека, а, следовательно, и развитие его аутентичности (рис. 9.2). Потрясение может быть как положительным –

неожиданное повышение, рождение ребенка, знакомство со значимой книгой, – так и отрицательным – страшный диагноз, проваленный экзамен или смерть близкого человека. Жизненные потрясения служат катализатором перемен. По словам Шамира и Эйлама (2005), истинное лидерство во многом зависит от того, как человек интерпретирует свой жизненный опыт. Нередко аутентичный лидер выражает свои ценности и эмоции как раз через рассказы о своем прошлом, о личных, порой неловких, ситуациях (Лемуан, Хартнелл и Лерой, 2019). Через эти рассказы он познает самого себя и свою роль. Интерпретируя и осознавая свой жизненный опыт, лидер развивает свою аутентичность.

Жизненные потрясения делают человека сильнее, заставляют его расти (Лютханс и Аволио, 2003). Например, Ховард Шульц (бывший президент Starbucks) рассказывает вот такую историю из своего детства: когда ему было всего семь лет, его отец, работавший водителем грузовика, упал при выполнении очередного заказа и получил серьезную травму. Наниматель тут же уволил его, и отец остался без источника дохода и медицинской страховки. Никаких компенсаций он тоже не получил. Эта несправедливость глубоко потрясла Шульца и много лет спустя, создавая империю Starbucks, он обеспечил всех сотрудников, работающих как минимум по 20 часов в неделю, полным медицинским страхованием (Ховард Шульц, 2008).

Аутентичное лидерство – это совершенно уникальная теория, потому что она базируется на самоопределении и самовыражении лидера (Лемуан и др., 2019). Упор на личные качества и опыт, постоянное развитие с целью повысить эффективность организации делает ее созвучной теории позитивного организационного поведения (Явуз, 2020).

Возможно, в дальнейшем найдутся дополнительные факторы, влияющие на способность человека быть аутентичным лидером. На данный момент ученые выделяют всего три: навыки позитивной психологии, способность к нравственному суждению и жизненные потрясения.

Как работает аутентичное лидерство?

В этой главе мы рассмотрели практический и теоретический подходы к аутентичному лидерству. Они совпадают в том, что рассматривают истинное лидерство как процесс, но расходятся во взгляде на его реализацию. Практический подход – это руководство по развитию аутентичного лидерства. Б. Джордж, например, выделяет пять характеристик, необходимых для аутентичного лидера: понимание своего предназначения и высшей цели своей деятельности, высокая нравственность и устойчивая система ценностей, способность к созданию доверительных отношений с людьми, самодисциплина и равнодушие к чужим несчастьям. Истинный лидер обязан демонстрировать все эти пять качеств.

Теоретический подход носит другой, описательный характер: каковы признаки аутентичного лидерства? Самоосознанность лидера, внутренние ориентиры, способность к адекватному восприятию и прозрачность в отношениях с людьми. Эти качества человек развивает на протяжении всей своей жизни. На их развитие влияют жизненные потрясения, навыки позитивной психологии и способность к нравственному суждению.

Аутентичное лидерство – это процесс развития в лидере таких качеств, благодаря которым последователи увидят в нем надежного и заслуживающего доверия человека. Главная же задача аутентичного лидера – научиться возвращать эти качества в себе и применять их ради всеобщего блага.

В этой главе мы будем говорить в основном о развитии аутентичного лидерства. Но сперва давайте взглянем на недавние исследования, посвященные влиянию аутентичного лидера на последователей и наоборот. Например, Сюй, Чжао, Ли и Линь (2017) и Семедо, Коэльо и Рибейро (2016) обнаружили, что аутентичное лидерство не только повышает удовлетворенность и успех последователей, но и способствует их творческим проявлениям. Согласно результатам Рего, Суса, Маркеса и Пина-е-Кунха (2014) оно еще и повышает уровень надежды, оптимизма и доверия, что, в свою очередь, обеспечивает более высокую вовлеченность в рабочий процесс (Стандер, Бир и Стандер, 2015). Также ученые обнаружили, что

аутентичное лидерство способно влиять на психологическое состояние последователей. А четыре ключевых навыка позитивной психологии аутентичного лидера ведут к тому, что последователи более активно выкладываются и лучше решают проблемы, не теряя при этом интереса к работе (Хью и др., 2018).

Исследования также подтверждают, что аутентичное лидерство повышает эффективность последователей (Ван, Суи, Лютханс, Ван и Ву, 2014), степень их удовлетворенности и укрепляет желание остаться на занимаемой должности. А Кумар (2014) изучал, как аутентичное лидерство сказывается на восприятии последователями самой организации и их роли в ее судьбе. По данным Вэй, Ли, Чжана и Лю (2018), аутентичное лидерство повышает эффективность гражданского поведения последователей в организации. Чем компетентнее в их глазах выступает лидер, чем активнее сам принимает участие в работе, тем сильнее проявляется этот эффект.

Наконец, Любовникова, Легуд, Тернер и Мамакука (2017) обнаружили, что аутентичное лидерство эффективно при управлении командами, чему способствует открытое общение и обсуждение целей и стратегий команды. Как результат, последователи проявляют большую гибкость и более высокую эффективность.

Преимущества

Рассмотрим сильные стороны аутентичного лидерства. Во-первых, современный человек, переживший потрясения последнего десятилетия, отчаянно нуждается в надежном и честном лидере. Аутентичное лидерство удовлетворяет эту потребность. Такой лидер понятен своим последователям, а его действия предсказуемы. Значит, ему можно доверять и на него можно рассчитывать.

Во-вторых, сам по себе аутентичный подход, а также его практическое и теоретическое направления предлагают довольно подробную инструкцию для любого, кто хочет стать аутентичным лидером: необходимо развивать самоосознанность, внутренние ориентиры, способность адекватно воспринимать информацию и выстраивать с людьми прозрачные отношения.

В-третьих, аутентичное лидерство, наряду с другими подходами (трансформационное, инклюзивное лидерство и лидерство-служение) по сути своей морально: оно требует от лидера поступать правильно, действовать во благо своих последователей и общества в целом. Аутентичный лидер обладает четкой системой ценностей, ставит интересы последователей выше своих и через них привлекает последователей к работе на общее благо. Как обнаружили Стеффенс, Молс, Хаслам и Окимото (2016), когда лидер ставит целью всеобщее благо, растет не только его аутентичность, но и вовлеченность последователей.

Один из ключевых принципов данного подхода заключается в том, что аутентичное лидерство не является уникальной врожденной чертой. И системы ценностей, и модели поведения формируются и развиваются с течением времени, и освоить их может каждый. Каждый может воспитать в себе самоосознанность, научиться выстраивать честные и открытые отношения, стать более коммуникабельным и внимательным к другим. Развитию поддается и способность к нравственному суждению. Даже навыки позитивной психологии можно совершенствовать, утверждают Лютханс и Аволио (2003), и с их помощью создавать более благоприятную рабочую обстановку. Способов их развития существует великое множество, и длится оно на протяжении всей жизни человека.

Ну и последним фактором отметим наличие проверенного, подкрепленного теорией инструмента оценки аутентичного лидерства, так называемого «Опросника аутентичного лидерства» (ALQ, Authentic Leadership Questionnaire). Он состоит из 16 пунктов, которые оценивают четыре фактора подлинного лидерства: самоосознанность, внутренние ориентиры, адекватное восприятие и прозрачность в отношениях (Аволио и др., 2009; Валумбве и др., 2008). По прошествии десяти лет с создания опросника Аволио, Вернсинг и Гарднер (2018) решили проверить, сохранил ли он свою актуальность. Результаты проверки, даже ввиду новейших статистических методов, оказались положительными. Значит, опросник гарантирует единство и достоверность будущих исследований.

Слабые стороны

Изучение аутентичного лидерства набирает обороты, однако на данный момент к его теоретической базе остается много вопросов. Особенно к практическому подходу Б. Джорджа, в основу которого лег личный опыт самого Джорджа и других руководителей. Несмотря на его несомненную ценность, многие из изложенных в нем концепций не имеют под собой эмпирической базы. Следовательно, его прогностическая способность довольно слаба.

Также уточнения требует и моральная сторона аутентичного лидерства. С одной стороны, оно подразумевает, что лидер стремится к справедливости, равенству и пр., но как именно эти ценности влияют на аутентичное лидерство – неизвестно. Далее, свои суждения аутентичный лидер основывает не на общепринятых нормах, а на личном опыте. Этот момент тоже не может не вызвать ряд вопросов. Например, как ценности лидера связаны с его самоосознанностью? Или каким образом моральные ценности лидера влияют на прочие составляющие его лидерства? На сегодняшний день удовлетворяющих ответов на эти вопросы наука не предлагает.

Еще один вопрос к теоретической базе касается навыков позитивной психологии. Одни ученые (Кэмерон, Даттон и Квуин, 2003) утверждают, что убедительных причин включать их в теорию аутентичного лидерства нет. По мнению других, они излишне усложняют модель аутентичного лидерства и затрудняют процесс его оценки (Кумер и др., 2005). Подтверждают эти сомнения и исследования Альвессона и Эйнолы (2019), из которых следует, что популярность теории навыков позитивной психологии непропорциональна ее шатким основам. Вдохновенные речи тренеров и консультантов не имеют под собой научной базы. Справедливым будет сказать, что на данном этапе роль навыков позитивной психологии в теории аутентичного лидерства требует дальнейшего уточнения.

Кроме того, на данный момент мы не знаем, насколько эффективным аутентичное лидерство окажется в работе с поколением миллениалов. Как утверждают Андерсен, Баур, Гриффит и Бакли (2017), в силу своего индивидуализма, жажды баланса между работой и личной жизнью, а также потребности во внешних вознаграждениях

миллениалы могут оказаться невосприимчивыми к аутентичному лидерству.

Ну и, наконец, мы до сих пор не знаем, за счет чего аутентичное лидерство приводит к положительным результатам. И ничего удивительного в этом нет: как мы уже не раз обмолвились, аутентичный подход – один из новейших в науке. Потому вполне закономерно, что данных о его результатах пока собрано не так много. Исследования на эту тему уже начались (Азанза и др., 2015; Гатдинг, Канг и Ким, 2016; Перо, Суса, Макркес и Пина-е-Кунха, 2012; Семедо и др., 2016, Ху и др., 2017), но данных пока недостаточно. К тому же Хох, Боммер, Дулебон и Ву (2018) и вовсе усомнились в том, насколько аутентичное лидерство в принципе способно влиять на эффективность последователей и их отношение к работе. Результаты их исследования указывают на то, что единственный подход, который доказуемо влияет на эти показатели, – трансформационное лидерство. Следовательно, роль аутентичного лидерства невысока. Каким бы привлекательным нам ни казалось аутентичное лидерство, мы до сих пор не можем быть уверены в его эффективности и не совсем понимаем, от чего она зависит. Иногда аутентичность может даже вредить: в некоторых организациях бывает опасно высказывать свое мнение. Это может привести к изоляции и даже увольнению (Алвессон и Эйнола, 2019).

Следовательно, у нас до сих пор нет данных, свидетельствующих о том, что аутентичное лидерство помогает организациям достигать своих целей. Например, будет ли эффективным аутентичный, но несобранный и некомпетентный лидер? Аутентичность – это важный компонент лидерства, но влияет ли он на его эффективность – неизвестно. В 2018 Сидани и Роу предложили новую интерпретацию данного подхода. Согласно новой трактовке, аутентичное лидерство – это процесс, в ходе которого последователи, опираясь на свое восприятие, легитимируют аутентичность лидера. В качестве примера они приводят бывшего президента США Дональда Трампа, слывшего среди своих последователей осознанным, нравственным и открытым человеком (Минц, 2015). Дело в том, что последователи разделяли его систему ценностей. Он казался им искренним. Несмотря на все протесты сторонников другого лагеря, его влияние обуславливалось последователями, которые легитимировали его поведение. Очевидно, нам потребуются дополнительные исследования для того, чтобы

оценить влияние восприятия последователями аутентичного лидера на достижение целей организации.

Применение

На данный момент стратегий применения аутентичного лидерства разработано не так уж много. Мы до сих пор не знаем, приводят ли шаги, предлагаемые практическим подходом, к реальным результатам.

Тем не менее в научной литературе встречаются повторяющиеся идеи, которые безусловно применимы на практике. Во-первых, повсеместно признается, что каждый может научиться аутентичному лидерству. В 2003 году Лютханс и Аволио (2003) предложили свою модель этого подхода. По их мнению, аутентичное лидерство развивается на протяжении всей жизни. Это значит, что отделы кадров могут способствовать формированию такого поведения у кандидатов на руководящие должности.

Во-вторых, универсален и главный принцип аутентичного лидерства – стараться поступать по совести, быть честным с собой и другими и работать во имя общего блага. Подлинное лидерство может иметь положительное влияние на организацию. Так, Чианчи, Ханна, Робертс и Цакумис (2014) провели исследование, в котором рассмотрели влияние аутентичного лидерства на нравственность последователей. Изучив ответы 118 студентов МВА, ученые обнаружили, что перед лицом искушения последователям аутентичного лидера куда сложнее сделать неэтичный выбор. Судя по всему, аутентичное лидерство играет критическую роль в укреплении нравственности последователей. Чианчи и его коллеги считают, что, развивая четыре компонента подлинного лидерства (самоосознанность, внутренние ориентиры, адекватное восприятие и прозрачность в отношениях), лидер повышает этичность организации.

Наконец, аутентичное лидерство формируется и трансформируется под воздействием жизненных потрясений. Значит, лидер, стремящийся к аутентичности, должен быть внимателен к этим событиям и не упускать скрытых в них возможностей роста и самопознания. В каких условиях я демонстрирую свои лучшие качества? Какой он, я – настоящий? Где моя точка роста? Подобные вопросы используются в тренингах по аутентичному лидерству, нацеленных на повышение самоосознанности. Аутентичному лидеру важно уметь анализировать

события, которые с ним происходят, осознавать, какое влияние они на него оказывают, и понимать их значение.

Разбор кейсов

Ниже вашему вниманию представлены три примера (9.1, 9.2 и 9.3) аутентичного лидерства. В первом примере мы познакомимся с Салли Хельгесен, автором книги «Женское преимущество: женские пути лидерства» (The Female Advantage: Women's Ways of Leadership) (1990). Во втором – с Кассандрой Гутьеррес, учительницей в центре дополнительного образования, которая всю свою жизнь посвятила обучению детей. В третьем – с психологом Брене Браун, автором бестселлеров и спикером, многочисленные последователи которой исследуют такие непростые темы, как стыд, уязвимость, смелость и сочувствие. После каждого примера вас ждут вопросы для более глубокого анализа.

Пример 9.1 Неужели я в самом деле лидер?

Салли Хельгесен родилась в небольшом городке Сен-Клу, штат Миннесота, в семье учительницы английского языка и профессора на факультете связей с общественностью. Сама Хельгесен после школы поступила в местный государственный колледж, где изучала английский язык и сравнительное религиоведение. Потом, очарованная фильмом «Завтрак у Тиффани», она покинула родное гнездо и улетела искать счастья в Нью-Йорк.

На жизнь Хельгесен стала зарабатывать писательством: сначала устроилась в рекламное агентство, а оттуда помощником обозревателя в газету Village Voice. Ее статьи печатались в Harper's, Glamour, Vogue, Fortune и Inside Sports. Она вернулась к учебе и получила магистерскую степень по античной литературе. После этого изучала языки и готовилась получать докторскую степень по сравнительному религиоведению. Она представляла, что станет университетским профессором, хотя писательство ей тоже нравилось. И эта раздвоенность: с одной стороны – тихий ученый, с другой – свободный

художник, не давала Хельгесен покоя. И решение никак не приходило. Заявить о себе как о писателе было страшно. Да и какой из нее писатель?

Как-то раз, возвращаясь вечером домой, Хельгесен попала под дождь. Спрятавшись под ближайшим навесом, она заметила рядом черную кошку. В точности как была у Холли Голайтли в «Завтраке у Тиффани» – символ ее мечтательности и безродности. И в этот момент Хельгенсен вдруг осознала, насколько ей подходит та свобода, которую дарит «временная карьера» писателя. Тогда она впервые произнесла вслух заветные слова: «Я – писатель». И решила, что всерьез попробует связать свою жизнь с писательством хотя бы на некоторое время. И как только такая возможность подвернулась, Хельгесен согласилась не раздумывая.

Так она оказалась в Техасе, куда ее отправили освещать судебный процесс по делу об одном нашумевшем убийстве. Техас ее очаровал. Она глубоко прониклась его культурой и историей и решила написать о нем книгу, в частности, о роли независимых производителей нефти в развитии штата. Почти год Хельгесен скиталась по Техасу: домом ей служил старенький автомобиль. Время от времени она останавливалась переночевать у друзей. Несмотря на все трудности и на то и дело нападавшее одиночество, Хельгесен решила во что бы то ни стало довести начатое до конца. И в 1981 году на свет вышла ее книга *Wildcatters*. Особого успеха она не имела. Но сам факт, что книга была закончена и напечатана, придавал Хельгесен смелости признаться самой себе, что она – к сожалению или к счастью – писательница.

Хельгесен вернулась в Нью-Йорк, где продолжила писать статьи и стала искать идею для новой книги. В это же время она устроилась спичрайтером в одну из компаний списка Fortune 500. Работа ей пришлась по душе. Особенно интересно было наблюдать за корпоративной жизнью: иногда у Хельгесен возникало ощущение, что это театральная постановка, некий спектакль об офисных буднях. И мало-помалу эта отстраненность отогнала ее страхи, и Хельгесен впервые почувствовала себя профессионалом.

Занимаясь спичрайтингом, Хельгесен приходилось много общаться с сотрудниками компаний. Довольно скоро она подметила, насколько разнятся мужской и женский подходы к работе. При этом за женщинами вырисовывалось определенное преимущество: их подход и

навыки, в отличие от мужских, совпадали с вектором организационных изменений. Еще Хельгесен отметила, что начальство склонно игнорировать мнение женщин, хотя прислушайся они – и им, и компании было бы лучше.

Из этих наблюдений родилась идея для новой книги: что привносит в рабочий процесс женщина? Уже в 1988 году Хельгесен подписала контракт с крупным издательством. До этого литература о женщинах на рабочем месте сводилась к инструкциям о том, как им следует себя вести. Хельгесен знала, что, если не изменить эту ситуацию, женщины лишатся исторической возможности помочь организациям двигаться в будущее. Семя упало на плодородную почву, и вторую книгу Хельгесен, «Женское преимущество: женские пути лидерства» (1990), постиг ошеломительный успех. Она мгновенно стала бестселлером и вот уже более двадцати лет пользуется читательской любовью. Популярность книги открыла для Хельгесен многие двери: новых клиентов, путешествия, выступления по всему миру.

К такому успеху Хельгесен оказалась не готова. Она понимала ценность своей книги, но в то же время осознавала, что специалистом в этой области не является. И она вновь, как и в первые свои годы в Нью-Йорке, почувствовала себя самозванцем. Только вопросы ее на этот раз одолевали другие: искренна ли она? Готова ли взять на себя эту ответственность? Словом, способна ли она стать лидером, которого, как оказалось, ждут люди?

Решение пришло само собой: Салли просто будет собой. Будет такой, какая она есть. Ничего не будет из себя изображать, никем не будет прикидываться. Она – Салли Хельгесен, сторонний, внимательный и чуткий, но все-таки сторонний наблюдатель. Так начался ее путь к лидерству: с поиска себя и осознания собственной аутентичности. Благодаря этой самоосознанности она начала доверять своему опыту, поверила в себя как в писателя, который внимательно следит за актуальными тенденциями в корпоративном мире и тонко подмечает их.

Хельгесен и по сей день остается всемирно признанным консультантом и спикером. Она – автор пяти книг. Хельгесен до сих пор не знает, напишет ли когда-нибудь свою докторскую по сравнительному религиоведению и станет ли университетским профессором. Но она

всегда держит в уме историю И. Ф. Стоуна, влиятельного политического писателя 1950–1960-х годов, который в 75 лет поступил в институт и получил степень бакалавра по античным языкам.

Вопросы:

1. Аутентичному лидеру необходимо знать, кто он такой. Какую роль самоосознанность и знание себя сыграли в становлении Салли Хельгесен как лидера?

2. В чем, на ваш взгляд, заключается ее аутентичность?

3. В конце истории Салли Хельгесен берет на себя ответственность и становится лидером. Насколько это важное решение? Как оно связано с аутентичностью? Как вам кажется, в какой-то момент каждый лидер сталкивается с таким выбором?

Пример 9.2 История Кэсси

Кассандра Гутьеррес работает учительницей в центре дополнительного образования при частной христианской школе в штате Мичиган. Здесь учатся дети из всех слоев населения с дошкольного возраста и до шестого класса. 44 % всех учеников составляют «цветные» дети, и почти 60 % – дети из семей с низким социально-экономическим статусом. Гутьеррес рассказывает о том, как ей удается оставаться собой на работе.

«Мое детство прошло в изоляции. Сверстники меня не принимали. Из-за моего происхождения, из-за нашей нищеты, из-за моей семьи.

Дело в том, что я росла в смешанной семье. Я – наполовину мексиканка. Мой отец родился в Оахаке. Рос в бедности, в семье было девять детей. В Штаты он приехал в 16 лет. Их отец, мой дед, умер, и кто-то должен был работать и обеспечивать семью.

Моя мама – белая американка. Родилась и выросла в Ментоне, штат Калифорния. Ее родители развелись и оба завели новые семьи. Так что у нее прибавились мачеха, отчим, сводная сестра и два сводных брата. В общем, про «непростые семейные отношения» я знаю не понаслышке.

В детстве меня совсем не смущало, что во мне смешаны две расы. Наоборот, мне очень нравилось, что я принадлежу не к одной, а сразу к

двум культурам. Но вместе с этим я четко ощущала, что окружающие видят это иначе. Взрослые ждали, что я сделаю выбор. И я металась между двумя идентичностями, как между двух огней.

Папины родственники обзывали меня «грингой»^[27] и «ведой»^[28], так как у моей мамы белая кожа, и она не умеет готовить моле и менудо, и потому что я не говорю с родителями по-испански. Вообще им казалось, что мы купаемся в деньгах, потому что родители отправили меня в частную христианскую школу.

Я, конечно, была им за это благодарна, но до чего же мне там было одиноко! Никакого расового разнообразия: все дети белокожие, культура только американская. На картинках в учебниках только белые дети, похожих на меня днем с огнем не сыскать ни в книжках, ни среди учителей. Вплоть до восьмого класса все мои учителя были белые! Помню: у нас в параллели было два мексиканца, но я знала, что мы намного беднее их, и не решалась подойти.

Отец тогда занимался газонами и по утрам отвозил меня в школу на своем разбитом грузовике. Мне было ужасно стыдно, одноклассники меня нещадно дразнили. Отец-мексиканец, который стрижет газоны, – это же просто ходячий стереотип. А я видела трудолюбивого, сильного человека, который приехал в Америку из другой страны, выучил язык и открыл свой собственный бизнес. Когда мама забирала меня из школы, к нам постоянно приставали с вопросами: как это так – мама у тебя белая, а кожа вон какая темная? Люди косились на нас, перешептывались. И мне так надоело оправдываться и объясняться снова и снова.

Дети надо мной издевались: отказывались со мной играть, обзывали. Когда я жаловалась маме, она меня совсем не поддерживала. Она просто не понимала, что со мной происходит, и не могла объяснить, за что со мной так поступают.

Более того, те же самые оскорбления, что летели в мой адрес на детской площадке, я слышала и дома: мама так обзывала отца. Брак у родителей был несчастливый, они постоянно ругались. Во время этих ссор мать оскорбляла и унижала отца. Слышать это было невыносимо. Как может моя родная мать так унижать и ненавидеть то, что является и частью меня тоже? Да и родня отца не была в восторге от того, что отец женился на белокожей, и тоже этого не скрывали. Все эти ссоры, оскорбления и издевательства привели к тому, что я уже сама перестала

понимать, кто я такая. Я знала одно: родись я белой, жить было бы проще.

Так я и росла: зашуганная, неуверенная в себе мексиканская девочка. В школе изгой, потому что кожа не белая, а глаза не голубые, а дома – под постоянным гнетом чужих ожиданий.

Кто я такая? Любой считал себя вправе указывать мне, кто я есть и как мне себя вести. Мне совершенно нечего было возразить».

Пространство

«Сегодня для меня как для педагога очень важно создать для детей безопасную, дружелюбную среду, где каждый ребенок чувствует, что его принимают и ценят. Таким пространством является мой класс. Все мы – дети, семьи, и я – можем открываться друг другу и делиться своими переживаниями, выстраивать отношения. У меня учились совсем разные детки: пережившие травмы, брошенные родителями, неуверенные в себе, дети из неблагополучных семей.

Собственные детские переживания помогают мне понимать учеников и вступать с ними в диалог. Когда ребенок плачет, пытаюсь справиться с пережитым тяжелым опытом, я могу подойти и обнять его. Разделить с ним его горе. И в такие моменты я вспоминаю, что наши страдания даются нам не просто так. Их цель – научить нас лучше понимать друг друга и становиться ближе.

Была у меня одна ученица из неблагополучной семьи. Любопытные пятилетки засыпали ее вопросами: почему у нее такая темная кожа? Я видела, что она и сама осознает, как сильно отличается от других детей, и явно стесняется этого. Я решила не игнорировать эту ситуацию, а найти из нее выход. Я привлекла коллег, нашла книги о расовом разнообразии. Мы начали вести открытые, но очень бережные беседы в классе. Я напомнила этой девочке, что Бог создал человека по Своему образу и подобию. Всем своим ученикам я напомнила, что Господь создал нас всех – таких разных, таких самобытных – по Своему образу и подобию».

Аутентичность

«Главная цель нашей школы – сделать так, чтобы в каждом классе, каждой группе царила атмосфера принятия и единства. Для нас,

учителей, очень важно, чтобы дети научились видеть и уважать культурные, экономические и расовые различия.

Мы рады всем нашим ученикам. Какие бы у них ни были обстоятельства, потребности или способности, каждому из них мы даем возможность быть услышанным. У нас выделены специальные часы для того, чтобы дети могли выговориться, поделиться своими переживаниями. Так мы учим их слушать. Мы собираемся в круг и рассказываем, кого что беспокоит, чтобы не дать нашим волнениям перерасти в проблему. Делимся успехами, миримся, решаем возникающие конфликты. Такие круги стали неотъемлемой частью нашей жизни. Так дети приобретают коммуникативные навыки и учатся решать проблемы, а атмосфера в классе улучшается.

Все учителя стремятся выстраивать открытые честные отношения как со своими учениками, так и с коллегами. Как-то раз темнокожая ученица пришла в школу с распущенными волосами, а до этого всегда ходила с косичками. Дети, конечно, заметили эту перемену и налетели на нее с вопросами. Девочка засмущалась, ей стало неприятно. Тогда она поделилась своими переживаниями с учительницей. Та выслушала и поддержала ее, после чего отвела ее к своей коллеге-афроамериканке, которая на собственном опыте знала эти переживания.

В результате уверенность девочки выросла. Она нашла поддержку в лице не только похожего на нее взрослого, но и целых двух учителей.

Сегодня я уже не сомневаюсь в том, кто я такая и где мое место – на работе. Я делаю все возможное, чтобы мои ученики и коллеги тоже чувствовали, что их принимают, что они – на своем месте».

(Публикуется с разрешения Кассандры Гутьеррес.)

Вопросы:

1. Практический подход Билла Джорджа к аутентичному лидерству, о котором мы говорили в этой главе, предполагает, что аутентичному лидеру свойственны страсть, устойчивая система ценностей, умение формировать отношения с людьми, последовательность и сострадание. Как вы считаете, проявляет ли их Гутьеррес? Какие из них – в наибольшей степени? Поясните свой ответ.

2. Согласно модели аутентичного лидерства (рис. 9.2), жизненные потрясения влияют на становление аутентичного лидера. Как это проявляется в истории Гутьеррес?

3. Рассказывая о себе, аутентичный лидер познает самого себя и свою миссию. Как вы думаете, каким образом рассказ Гутьеррес помог ей самой и школе, в которой она работает? Окажись вы на ее месте, вы бы решились поделиться своей историей? Каковы последствия такой откровенности? Поясните свой ответ.

4. Как следует из рис. 9.2, аутентичный лидер выстраивает свое поведение в соответствии со своим внутренними ориентирами и руководствуется такими ценностями, как справедливость и общее благо. Опишите, как вам кажется, на что настроен внутренний компас Гутьеррес? И как это отражается на ее поведении, на том, как ее воспринимают другие?

Пример 9.3 Арена аутентичности

Примечание: перед вами история профессора Брене Браун, история ее жизни и карьеры. Если вам захочется узнать о ней побольше, мы советуем посмотреть документальный фильм «Призыв к мужеству» на Netflix или ее выступление на TED.com.

«Нет, не критик, который сидит в стороне, не человек, указывающий, где сильный споткнулся или где тот, кто занимается делом, мог бы справиться лучше, – уважения достоин тот, кто находится на арене, чье лицо в поту и в крови, и кто, если ему повезет, победит, а если нет – проиграет, но, по крайней мере, проиграет, дерзнув».

Эти слова, произнесенные 26-м президентом США Теодором Рузвельтом (Долтон, 2002) являются жизненным кредо профессора Брене Браун.

Автор пяти бестселлеров по версии «Нью-Йорк Таймс», известный во всем мире мотивационный спикер, сама Брене Браун называет себя ученым-исследователем. Она и в самом деле ученый: заведует в Хьюстонском университете кафедрой с годовым бюджетом в 2 миллиона долларов. А еще она предприниматель, генеральный директор, мать и жена. Посвятив свою жизнь изучению таких непростых тем, как стыд, уязвимость, смелость и сочувствие, Браун обрела миллионы последователей по всему миру.

Браун – ярая фанатка Гарри Поттера и в любой ситуации предпочтет джинсы и ковбойские сапоги деловому костюму. Она как никто другой знает, что аутентичность и смелость невозможны без уязвимости. «Уязвимость – это не слабость, – говорит она. – (...) Открыться другим, показать себя таким, какой ты есть, – это проявление предельной смелости» (Браун, 2012).

Подтверждением этих слов служат и результаты ее собственных исследований, и личный опыт. Приведенная выше цитата о «дерзнувшем на арене», которая появляется на страницах многих ее книг, пришла к Браун в тяжелый момент ее жизни. Браун только-только выступила на TEDxHouston, где говорила об уязвимости. Не бросаясь научными терминами, не приводя статистических данных, она рассказывала аудитории о себе, о своих трудностях и слабостях, в том числе и о нервном срыве, в который ее повергли результаты собственных исследований. Оказалось, что жить «искренней жизнью» в равной степени невозможно и без смелости, и без уязвимости, которую она всю жизнь презирала и всячески избегала. А оказалось, что смелость и уязвимость неотделимы друг от друга.

Браун в принципе выбрала исследовательскую деятельность потому, что, по ее словам, суть этой деятельности «заключается в том, (...) чтобы настолько досконально изучить какое-то явление, чтобы им стало возможно управлять». Но результаты ее же исследований доказывали обратное: нужно оставаться уязвимым и перестать пытаться контролировать и прогнозировать жизнь (Браун, 2010).

Публика пришла в восторг от ее выступления. А сама Браун заволновалась: она чувствовала, будто слишком открылась аудитории, слишком много личного выставила на всеобщее обозрение. Ее утешала лишь мысль о том, что в зале было немного народу и вряд ли кто-то станет смотреть ее выступление в записи. Но Брене ошиблась: ее выступление «Сила уязвимости» (The Power of Vulnerability) стало одним из самых популярных за историю TED и насчитывает почти 50 миллионов просмотров (TED).

За мгновенной популярностью последовала и критика: злобные анонимные комментарии и оскорбления. Брене была раздавлена. Три дня она не выходила из дома, утешалась бутербродами с арахисовым маслом и «Аббатством Даунтон» (Уинфри, 2013). И Брене до того увлеклась эпохой, в которой разворачиваются события сериала, что

устроила небольшое исследование на эту тему. Тут-то она и наткнулась на знаменитые слова Тедди Рузвельта. В этот момент ее жизнь изменилась.

«Я все время так сильно боялась позора, любой критики, что этот страх меня буквально парализовал. Я не рисковала, не высывалась. Действовать, участвовать, рисковать – игра не стоила свеч, потому что мне казалось, что критики я просто не переживу» (Эфрос, Финдлей, Муссман и Ресрепо, 2019). Тут важно отметить, что с критикой Браун сталкивалась на протяжении всей своей жизни. Ее карьера – результат ее выбора следовать своему пути несмотря ни на что.

Кассандра Брене Браун, уроженка Техаса в пятом поколении, отважная и любознательная девчушка, выросла сильной, откровенной и остроумной женщиной. Правда, популярностью у сверстников ни в детстве, ни юности она не пользовалась. В старших классах ее не взяли в танцевальную группу, хотя Брене всю жизнь занималась танцами, на прослушивание пришла с разученной программой и весила на три килограмма меньше требуемого веса. Позже она узнала, что дело было не в ее танцевальных способностях. Ребятам она по-человечески не понравилась. Это разбило юной Брене сердце (Браун, 2017).

Но именно этому непростому периоду Браун обязана своим будущим успехом. «Всей своей карьерой я обязана одному простому факту: ни в детстве, ни в юности я не вписывалась, была аутсайдером. И мне ничего не оставалось, как начать изучать людей. Я стала искать причинно-следственные связи, закономерности. Чувствовала, что, если разберусь в истоках разного поведения людей, как их чувства влияют на поступки, все встанет на свои места, – рассказывает Браун. – Я научилась угадывать мысли людей, их желания и намерения. Научилась правильно говорить и показывать себя с выгодной стороны, вписываться в любой коллектив, стала настоящим хамелеоном» (Браун, 2017). После школы у Браун началась бунтарская фаза: автостоп по Европе, работа официанткой. Словом, она набиралась опыта. Так прошло несколько лет. Потом Браун поступила в колледж и, окончив его в 29 лет со степенью бакалавра в области социальной работы, продолжила обучение в аспирантуре. К этому моменту она уже обнаружила в себе любовь к социальной работе и научным исследованиям. Особенно ее увлекла методология grounded theory, которая коренным образом отличается от классической модели

исследований. Традиционно исследователь формулирует предварительные гипотезы, исходя из существующей теории. При работе с grounded theory исследование начинается со сбора качественных данных, и уже на основе их анализа формулируется теория. Эта методология просто идеально подходила Браун и ее отточенному в юности умению рассказывать истории, наблюдать и выявлять закономерности.

«Меня просто покорили богатство и глубина качественных исследований, – рассказывает Браун. – Я обожаю рассказывать истории. Если надо изучать данные для того, чтобы найти в них историю... это же просто восторг. Истории – это статистика с душой. Ни одна другая методология так не уважает историю, как это делает grounded theory» (Браун, 2019).

Как ее ни отговаривали коллеги использовать этот метод в своей диссертации, Браун никого не послушала. Она доверилась процессу, собирала данные, а те складывались в закономерности. В итоге исследование привело Браун к изучению стыда.

«Стыдом я занялась не сразу. Все-таки стыд – это одна из самых (если не самая) сложных и многогранных человеческих эмоций. И сложность здесь не только в самой теме, но и в одном только понимании которой у меня ушло добрых шесть лет, но и в самом слове “стыд”. Оно обладает такой мощной силой, что, когда слышишь его, сразу хочется спрятаться. Мои исследования начались с довольно невинной темы – возникновение связи между людьми, – рассказывает Браун. – И лишь благодаря людям, которым хватило смелости принять участие в исследовании, открыться мне, поделиться своим опытом и мудростью, я оказалась на этом пути, определившем всю мою жизнь» (Браун, 2019).

Тема ее исследований заинтересовала и участников этих исследований. Они попросили Браун поделиться с ними результатами, когда она закончит работу. Этот интерес вдохновил Браун еще раз отклониться от традиционного академического пути: свои изыскания она опубликовала не в научных журналах, а в общедоступных источниках. Довольно скоро ее работы оказались доступны для масс, а позже стали бестселлерами.

Браун всегда выкладывается на своих выступлениях, хотя ее то и дело просят быть посдержаннее и поосторожней. Все-таки тема у нее непростая. Не раз ее просили не упоминать о стыде и уязвимости, хотя

именно в этих темах она является экспертом. Религиозные группы просили не сквернословить, а корпорации – не использовать слово «Бог». Многие просили переодеться. Но Браун считает, что для того чтобы ее речи имели шанс в самом деле повлиять на людей, она должна оставаться верной себе. Потому что никто не поверит ее пламенным речам об уязвимости и смелости, если она сама не проявляет их.

Браун считает, что никто не рождается с навыком «аутентичности», его развивают при помощи «общего языка, специальных инструментов и ежедневных тренировок, которые помогают нам пережить “раскрытие”». Под «раскрытием» Браун подразумевает такое взаимодействие (встреча, разговор и т. д.), в котором мы делаем осознанный выбор оставаться уязвимыми, не сбегать, а разбираться в проблеме, искать решение, «признавать свои ошибки» и «слушать с такой же страстью, с какой мы хотим, чтобы слушали нас» (Браун, 2019).

«“Раскрытие” возможно только в том случае, если у обоих распахнуты сердца и разум, – только так возможно служить друг другу, а не своим эго» (Браун, 2019).

Это бесстрашие показывать свои уязвимые места на работе, дома, в своем сообществе и оставаться при этом верной себе – в этом вся Брене Браун. Воплощая в своей жизни собственные идеалы, транслируя их миллионам своих последователей, она наконец нашла свое место. Как она говорит, для этого «не надо меняться – нужно, наоборот, быть тем, кто ты и так уже есть» (Браун, 2017).

Вопросы

1. Как вы считаете, является ли Брене Браун аутентичным лидером? Поясните свой ответ.

2. В этой главе мы говорили о трех различных интерпретациях аутентичного лидерства – внутриличностный, межличностный процесс и процесс развития. Какие из них подходят к истории Брене Браун, а какие нет?

3. Обсудите каждый из пяти параметров аутентичного лидерства, выделенных Б. Джорджем, в контексте Брене Браун:

- а. осознание высшего смысла;
- б. нравственность;
- в. отношения;

г. самодисциплина;

д. чуткое сердце.

4. Обсудите каждый из компонентов теоретического подхода на примере Брене Браун:

а. самоосознанность;

б. внутренние ориентиры;

в. адекватное восприятие информации;

г. прозрачность в отношениях.

5. Мы говорили о четырех ключевых навыках позитивной психологии, влияющих на подлинное лидерство. Обсудите их на примере Брене Браун:

а. уверенность;

б. надежда;

в. оптимизм;

г. устойчивость.

6. Жизненные потрясения – один из ключевых компонентов в модели аутентичного лидерства (см. рис. 9.2). Как вы думаете, какие события стали определяющими в жизни Брене Браун?

*Барбара Рассел, MBA, BSCS, BBA, Chemeketa
Community College*

Инструмент лидерства

Опросник аутентичного лидерства (ALQ) был разработан Валумбве и его соавторами в 2008 году для проверки теоретических положений этой теории. Он состоит из 16 пунктов, которые оценивают четыре фактора подлинного лидерства (самоосознанность, внутренние ориентиры, адекватность восприятия и прозрачность в отношениях). Результаты, полученные при помощи опросника в Китае, Кении и США, подтвердили его достоверность, а также доказали позитивное влияние на гражданское поведение последователей, их заинтересованность в успехе компании и удовлетворенность работой. Получить этот опросник можно, связавшись с Mind Garden Inc., в Менло-Парк, Калифорния, или на сайте www.mindgarden.com.

В этом разделе вашему вниманию предлагается опросник из 16 пунктов. На его примере вы увидите, как в принципе оценивается

аутентичное лидерство, и определите его уровень у себя по его четырем основным факторам: самоосознанность, внутренние ориентиры, адекватность восприятия и прозрачность в отношениях. Это сугубо практический инструмент, не предназначенный для исследовательских целей.

Опросник для самостоятельной оценки уровня аутентичного лидерства

Задача: оценить ваш уровень по четырем параметрам аутентичного лидерства.

Инструкция: в опроснике содержатся вопросы о различных аспектах аутентичного лидерства. Здесь нет правильных или неправильных ответов, поэтому, пожалуйста, отвечайте честно. Внимательно прочтите каждый пункт и отметьте, насколько это описание соответствует вашему представлению о себе. Укажите свой ответ, выбрав один из пяти вариантов в правой колонке.

Ключ: 1 – Категорически не согласен; 2 – Не согласен; 3 – Нейтрально; 4 – Согласен; 5 – Полностью согласен.

1. Я могу назвать три своих самых больших недостатка.

1 2 3 4 5

2. Я всегда поступаю в соответствии со своими ценностями.

1 2 3 4 5

3. Я не принимаю решения в одиночку, всегда спрашиваю мнения других.

1 2 3 4 5

4. Я открыто делюсь своими чувствами с другими.

1 2 3 4 5

5. Я могу называть три свои самые сильные стороны.

1 2 3 4 5

6. Я не поддаюсь внешнему давлению.

1 2 3 4 5

7. Я внимательно прислушиваюсь к мнению людей, которые со мной не согласны.

1 2 3 4 5

8. Я показываю людям, кто я есть на самом деле.

1 2 3 4 5

9. Я опираюсь на чужое мнение, чтобы понять, кем я на самом деле являюсь.

1 2 3 4 5

10. Люди знают мою позицию по спорным вопросам.

1 2 3 4 5

11. Я не продвигаю свою точку зрения за счет других.

1 2 3 4 5

12. Я редко притворяюсь, прячусь за маской или личиной.

1 2 3 4 5

13. Я принимаю свои чувства по отношению к себе.

1 2 3 4 5

14. В своем лидерстве я опираюсь на собственные представления о морали.

1 2 3 4 5

15. Я всегда прислушиваюсь к чужому мнению, прежде чем принять решение.

1 2 3 4 5

16. Я признаю свои ошибки.

1 2 3 4 5

Подсчет баллов:

1. Сумма баллов пунктов 1, 5, 9 и 13 (самоосознанность).
2. Сумма баллов пунктов 2, 6, 10 и 14 (внутренние ориентиры).
3. Сумма баллов пунктов 7, 11 и 15 (адекватное восприятие).
4. Сумма баллов пунктов 4, 8, 12 и 16 (прозрачность в отношениях).

Результаты:

Самоосознанность:

Внутренние ориентиры:

Адекватное восприятие:

Прозрачность в отношениях:

Интерпретация результатов

Данный опросник оценивает четыре компонента аутентичного лидерства: самоосознанность, внутренние ориентиры, адекватное восприятие и прозрачность в отношениях. Сравнивая полученные результаты по каждому из параметров, вы увидите, какие у вас развиты сильнее, а какие – слабее. Для определения уровня предлагаем следующий ориентир: результат между 16–20 баллами – высокий, а 15 и ниже – низкий. Чем выше балл, тем выше ваша способность к аутентичному лидерству.

Основные тезисы

Аутентичное лидерство – прямой ответ на потрясения последних лет и нарастающее недоверие к правящей верхушке, которая лишь усилила потребность в честном и открытом лидерстве. Аутентичное лидерство нравственно, прозрачно и учитывает потребности и ценности людей. Исследования этого подхода хоть и находятся на ранних стадиях, в крайней степени актуальны и окажутся полезными для любого, кто хочет стать аутентичным лидером.

На данный момент единого определения аутентичного лидерства в науке не существует. Его рассматривают с трех разных точек зрения: как внутриличностный процесс, как межличностный процесс и как процесс развития. Внутриличностный подход фокусируется на самом лидере – на его самопознании, саморегуляции и самооценке. Межличностный подход утверждает, что аутентичное лидерство – это взаимный процесс, в котором и лидер, и его последователи принимают равное участие. А взгляд на аутентичное лидерство как на процесс развития определяет его основные компоненты, которые развиваются на протяжении всей жизни человека, стимулируются важными жизненными событиями.

Практический подход к аутентичному лидерству, разработанный Б. Джорджем (2003), выделяет пять основных компонентов аутентичного лидерства и предлагает четкие шаги по развитию поведения, соответствующего каждому из них.

Теоретический подход к аутентичному лидерству начал формироваться совсем недавно. Опираясь на теорию лидерства, позитивной организационной культуры и этики, ученые определили четыре основных компонента подлинного лидерства: самоосознанность, внутренние ориентиры, адекватное восприятие информации и прозрачность в отношениях с другими людьми.

Также исследователи обнаружили три фактора, влияющие на аутентичное лидерство: навыки позитивной психологии, способность к нравственному суждению и жизненные потрясения.

Аутентичный подход обладает несколькими несомненными плюсами. Во-первых, аутентичное лидерство удовлетворяет потребность современного человека в надежном и честном лидере. Во-

вторых, оно предлагает довольно подробную инструкцию для любого, кто сам хочет стать аутентичным лидером. В-третьих, аутентичное лидерство в основе своей морально и требует от лидера поступать «правильно», действовать во благо своих последователей и общества в целом. В-четвертых, один из ключевых принципов подхода заключается в том, что и системы ценностей, и модели поведения формируются и развиваются с течением времени, а значит, доступны каждому. Ну и последний пункт – наличие проверенного, подкрепленного теорией инструмента оценки аутентичного лидерства.

Теперь поговорим о слабых местах теории аутентичного лидерства. Во-первых, следует относиться с осторожностью к идеям, изложенным в практическом подходе, поскольку в большинстве своем они не имеют эмпирической базы. Также уточнения требует и нравственный компонент аутентичного лидерства: не совсем понятно, как такие возвышенные стремления, как справедливость и общее благо, влияют на аутентичное лидерство. В-третьих, на данный момент нет четкого основания считать навыки позитивной психологии неотъемлемой частью аутентичного лидерства. В-четвертых, есть основания полагать, что подлинное лидерство может оказаться неэффективным в работе с поколением миллениалов. И, наконец, положительный эффект аутентичного лидерства как таковой доказан не окончательно. Мы до сих пор не знаем, за счет чего аутентичного лидерство приводит к положительным результатам.

В итоге, аутентичное лидерство – это новая, многообещающая область исследований, и нам еще только предстоит познать его истинную природу, принципы и закономерности.

10. Лидерство-служение

Описание

На первый взгляд может показаться, что лидерство-служение – это оксюморон, противоречащая здравому смыслу концепция. Когда мы представляем себе лидера, он предстает перед нами уж точно не в образе слуги. Ведь лидер – это вожак, который ведет людей за собой, а слуга – это тот, кто следует. Как лидерство может быть одновременно и влиянием, и служением? Как можно быть одновременно и лидером, и слугой? Этот подход, безусловно, бросает вызов традиционным представлениям о лидерстве и вместе с тем предлагает нам уникальный взгляд на его природу и смысл.

Первым эту концепцию предложил Гринлиф (1970, 1972, 1977), и почти все сорок лет ученые разрабатывали ее исключительно с теоретической точки зрения. И только в последнее десятилетие исследователи начали искать ее практическое применение.

Подобно более ранним теориям лидерства, о которых мы уже успели поговорить в предыдущих главах (например, компетентностный и поведенческий подходы), лидерство-служение тоже ставит в центр лидера и его поведение. Лидер-слуга равнодушен к переживаниям своих последователей, он сопереживает им и поддерживает. Он ставит последователей превыше всего, наделяет их полномочиями и помогает раскрыть свой потенциал.

Наравне с аутентичным (Глава 9) и этическим (Глава 15) лидерством, данный подход также является нравственным по своей сути. Лидер-слуга глубоко нравственен и действует не в своих интересах, а во благо организации, сообщества или человечества в целом. Именно его стремление служить и отличает данный подход от всех остальных (Лемуан, Хартнел и Лерой, 2019).

Что такое лидерство-служение?

Многие ученые предлагали свои версии определения, но наиболее популярное дает Гринлиф (1970):

«[Лидерство-служение] начинается с естественного человеческого желания – с желания служить. Из него рождается осознанный выбор, который и побуждает человека стремиться к лидерству.

Принципиальное отличие такого лидерства от любой другой его формы – в заботе, которую лидер-слуга проявляет к своим последователям. В первую очередь он стремится удовлетворить их главные потребности. Как распознать такую заботу? Способствует ли она духовному росту тех, на кого направлена? Делает ли она их здоровее, мудрее, свободнее, независимее? Побуждает ли последователей встать на путь служения? И какое влияние оказывает на наименее привилегированные слои общества? Выигрывают ли они или, по крайней мере, не проигрывают ли?»

Пусть это и непростое определение, но оно, тем не менее, отражает современный взгляд на этот вопрос. Лидер-слуга ставит благо своих последователей выше собственных интересов и стремится к тому, чтобы его последователи развивались (Хейл и Филдс, 2007). Он ведет себя порядочно по отношению ко всем, кто от него зависит (Грэхем, 1991; Валумбве, Хартнел и Оке, 2010; Эрхарт, 2004). Одним такой формат лидерства дается легко, а другим приходится учиться (Спирс, 2010). В связи с этим некоторые ученые рассматривают лидерство-служение как черту характера. Мы же будем разбирать его как набор определенных моделей поведения.

Исторические основы теории лидерства-служения

Сам термин «лидерство-служение» ввел Роберт К. Гринлиф. Он же является автором основополагающих работ по этой теме. И он сам, и его труды оказали значительное влияние на развитие этой теории. В 1964 году Гринлиф основал «Центр прикладной этики», ныне «Центр лидерства-служения Гринлифа», который служит информационным и координационным центром исследования данной теории. Сорок лет своей жизни Гринлиф посвятил работе в компании AT&T. Когда он вышел на пенсию, его заинтересовало внутреннее устройство корпораций. Главное: как сделать так, чтобы они приносили людям больше пользы? Ярый противник принудительного лидерства, Гринлиф хотел разобраться в таких понятиях, как власть, авторитет, поддержка. Он считал, что консенсус в группе должен достигаться посредством открытого общения.

По словам самого Гринлифа, сама концепция лидерства-служения пришла к нему после прочтения романа Германа Гессе (1956)

«Паломничество в страну Востока», в котором описывается одно загадочное путешествие. Слуга по имени Лео ведет группу паломников. Он полностью отвечает за их благополучие: тащит на себе все ценные вещи, а заодно поддерживает паломников веселым настроением и песнями. Его присутствие оказывается для группы определяющим. Когда слуга исчезает, паломники настолько теряются, что просто не могут продолжить путешествие без него. То есть получается, что именно слуга возглавлял эту группу. Именно он, благодаря проявляемой заботе, стал лидером путешественников.

Гринлиф утверждает, что лидер-слуга несет ответственность за слабых мира сего. Он стремится искоренить социальную несправедливость (Грэхем, 1991). Лидер-слуга не ищет иерархической власти, он отдает ее своим последователям. Превыше всего лидерство-служение ставит добрые отношения между людьми, оно дает им возможность на личном опыте прочувствовать взаимозависимость, обоюдное уважение и доверие, а также индивидуальный рост (Гринлиф, 1970).

Десять качеств лидера-слуги

В 2002 году Спирс попытался структурировать концепцию лидерства-служения для желающих его практиковать и, проанализировав работы Гринлифа, вывел 10 качеств, необходимых лидеру-слуге. Этот список и является первой моделью теории лидерства-служения.

1. **Умение слушать.** Общение между лидером-служкой и последователями – это всегда взаимный процесс, который включает как отправку сообщений, так и их принятие (то есть и высказывание, и слушание). Лидер-слуга в первую очередь слушает. Он осознает, что это умение – это приобретенный навык, который требует от слушающего способности слышать и воспринимать то, что ему говорят. Как раз посредством слушания лидер-слуга признает мнение последователей и придает ему силу.

2. **Эмпатия,** или умение встать на место другого человека и взглянуть на мир его глазами. Чуткий лидер-слуга понимает своих последователей и выражает тем самым внимание и уважение к их

мыслям и чувствам. Понятый и услышанный, последователь чувствует себя особенным.

3. **Исцеление.** Лидер-слуга заботится о личном благополучии своих последователей: поддерживает их, помогает справляться с трудностями. Гринлиф утверждает, что исцеление – это взаимный процесс и, помогая последователям, лидер-слуга исцеляется сам.

4. **Осознанность.** Гринлиф трактует это качество как умение лидера-слуги быстро и в полной мере понимать, в какой – физической, социальной и политической – среде он находится. Понимать самого себя и осознавать, какое влияние он оказывает на других. Осознанный лидер может взглянуть и на себя, и на свои взгляды со стороны и трезво оценить их в контексте конкретной ситуации.

5. **Дар убеждения.** То есть способность через общение побуждать людей меняться. В отличие от принуждения, когда подчинение последователей обусловлено более высоким положением лидера, убеждение – это применение мягких аргументов без осуждения. Спирс предполагает (2002), что Гринлиф делает такой акцент на убеждении в силу своей принадлежности к Религиозному обществу друзей (квакерам).

6. **Концептуализация.** Это способность видеть организацию в перспективе и, не замыкаясь на текущих задачах, четко осознавать ее цели и направление развития. Она же помогает лидеру-слуге творчески подходить к решению сложных проблем, не сбивая при этом организацию с заданного курса.

7. **Проницательность.** Это способность лидера-слуги предугадывать будущее, опираясь на настоящий и прошлый опыт. Гринлиф считает, что ответственность за любую ошибку или неверный прогноз лежит на плечах лидера-слуги. Его задача – увидеть наиболее вероятный ход событий и действовать соответственно.

8. **Руководство.** Этот пункт говорит о том, что лидер полностью осознает и принимает ответственность, возлагаемую на него этой ролью. Лидер-слуга обязуется управлять вверенной ему группой людей или организацией честно и добросовестно, распоряжаясь властью во благо общества.

9. **Приверженность развитию последователей.** Гринлиф подчеркивает, что лидер-слуга относится к каждому последователю как к уникальной личности, чья роль и ценность не ограничивается их

функцией внутри организации. Лидер-слуга стремится помочь каждому члену организации развиваться в личном и профессиональном плане: предоставляет возможности карьерного роста, помогает осваивать новые навыки, прислушивается к последователям в процессе принятия решений (Спирс, 2002).

10. **Создание сообщества.** Сообщество – это группа отдельных людей, которых объединяют общие интересы и стремления. Вместе с тем для каждого отдельного члена это возможность почувствовать свою причастность к чему-то большему. И лидер-слуга всегда стремится построить сообщество: дать людям такое безопасное пространство, где они могли бы общаться друг с другом, не боясь выразить свою индивидуальность.

Эти 10 характеристик лидера-слуги выражают суть фундаментальных работ Гринлифа и помогают нам разобраться в тонкостях лидерства-служения.

Лидерство-служение. Становление теории

Свои первые очертания теория лидерства-служения обрела именно благодаря работам Гринлифа и просуществовала в таком виде – примерными списками определений и принципов – более 30 лет. Сама по себе концепция нашла отклик среди видных ученых: Беннис (2002), Бланшар и Ходжес (2003), Кови (2002), Депри (2002), Сенге (2002), Уитли (2002), но в практической и эвристической ценности ей было отказано. Несмотря на это, многие известные компании – The Toro Company, Herman Miller, Synovus Financial Corporation, ServiceMaster, Men's Wearhouse, The Container Store, Southwest Airlines и TDIndustries – стали практиковать лидерство-служение (Спирс, 2002). Лишь недавно ученые начали формировать теоретическую базу этого подхода.

В результате в науке появилось целое множество различных и довольно сложных моделей лидерства-служения. Например, в свою практическую модель лидерства-служения Рассел и Стоун (2002) включили 20 характеристик лидера-слуги, 9 его функциональных характеристик (различных типов поведения на рабочем месте) и 11 характеристик, сопутствующих этим типам поведения и усиливающих их. В 2003 году Кэтлин Паттерсон предложила свою модель,

основанную на семи добродетелях лидера-слуги, которые определяют его поведение. Другие модели лидерства-служения родились из попыток разработать инструмент оценки его основных параметров.

Результаты некоторых из них приведены в таблице 10.1. Она, во-первых, показывает количество разнообразных характеристик, которые ученые связывают с лидерством-служением. Во-вторых, дает возможность проследить две точки зрения на лидерство-служение: личностную (когда речь идет о личностных качествах) и поведенческую (когда речь идет о поведении лидера).

Также таблица 10.1 иллюстрирует: единого мнения о том, какие характеристики являются определяющими для лидерства-служения, среди ученых нет. Некоторые элементы повторяются (смирение, придание уверенности), но двух одинаковых моделей вы не встретите. Совсем недавно Койтцер, Бассин и Гельденхайс (2017) провели анализ всей существующей литературы по лидерству-служению. Опираясь на него, ученые составили модель лидерства-служения, в которую включили 8 главных качеств лидера-слуги (аутентичность, смирение, порядочность, умение слушать, сострадание, ответственность, смелость и альтруизм), 4 компетенции, 10 критериев оценки и 3 показателя эффективности. И хотя ученые все еще не пришли к согласию по главным характеристикам и свойствам лидерства-служения, проведенные исследования обеспечивают почву, необходимую для достижения консенсуса.

Таблица 10.1 Ключевые параметры лидерства-служения

Лауб (1999)	Вонг и Дэйви (2007)	Барбуто и Вилер (2006)	Деннис и Бокарни (2005)	Сенджая, Саррос и Сантора (2008)	Ван Дирендонк и Нуйтен (2011)
• Развивать людей • Разделять лидерство • Излучать аутентичность • Ценить людей • Осуществлять лидерство • Строить сообщества	• Служение людям и их развитие • Вовлечение их в процесс • Смирение и самоотверженность • Подача примера целостности и аутентичности • Умение вдохновлять и влиять на других	• Альтруистическое призвание • Эмоциональное исцеление • Умение убеждать • Управление организацией • Мудрость	• Увеличение полномочий последователей • Доверие • Смирение • Любовь-Агапэ¹ • Видение	• Трансформирующее влияние • Добровольное подчинение • Истинное «я» • Духовность • Отношения по взаимному согласию • Моральная ответственность	• Расширение права и возможности последователей • Смирение • Предоставление самостоятельности • Аутентичность • Прощение • Храбрость • Ответственность • Управление

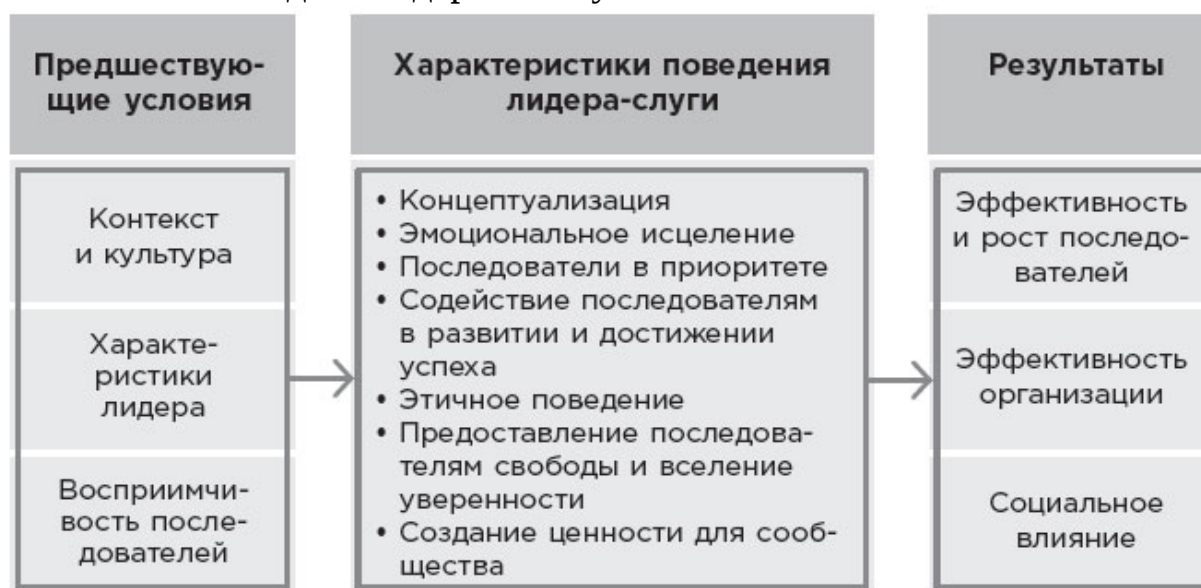
¹ Бескорыстная любовь-самоотдача.

Источник: Adapted from "Servant Leadership: A Review and Synthesis," by D. van Dierendonck, 2011, Journal of Management, 37 (4), pp. 1228–1261.

Модель лидерства-служения

В этой главе представлена модель лидерства-служения, основанная на работах Лидена, Уэйна, Чжао и Хендерсона (2008) и Лидена, Паначчо, Ху и Меусера (2014). Эта модель состоит из трех основных компонентов: предшествующие условия, типы поведения лидера-слуги и результаты (рис. 10.1). Ее задача – прояснить феномен лидерства-служения и продемонстрировать его многогранность.

Рис. 10.1 Модель лидерства-служения



Источник: Adapted from Liden, R. C., Panaccio, A., Hu, J., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership: Antecedents, consequences, and contextual moderators. In D. V. Day (Ed.), *The Oxford handbook of leadership and organizations*. Oxford, UK: Oxford University Press; and van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and syntheses. *Journal of Management*, 37 (4), 1228–1261.

Предшествующие условия

Как показано в левой части рис. 10.1, лидерство-служение обуславливается тремя предшествующими (или существующими) условиями: контекст и культура, характеристики лидера и восприимчивость последователей. Это не исчерпывающий список, но

его достаточно для понимания механизмов влияния предшествующих условий.

Контекст и культура. Лидерство-служение происходит не в вакууме, а в определенных условиях: в конкретной организации и конкретном культурном поле. От обоих этих факторов зависит то, какую оно примет форму. Например, уровень заботы в сфере здравоохранения и благотворительности изначально выше, чем в финансовых корпорациях с Уолл-стрит, где одним из основных рабочих условий является конкуренция. В зависимости от этих различий реализация лидерства-служения тоже меняется.

Культурный контекст также оказывает свое влияние. Например, в странах с низким индексом дистанции власти^[29] (например, страны Северной Европы), где власть на всех уровнях общества распределяется между людьми равномерно, лидерство-служение окажется более распространено, чем в культурах с высокой индивидуалистичной мотивацией (как, например, в германской Европе). Словом, культурный контекст влияет на то, как будет воплощаться лидерство-служение.

Характеристики лидера. Лидерство-служение, как и любая другая форма лидерства, обуславливается личностными качествами и характером самого лидера. В конце концов, каждый человек действует в силу своего нрава и представлений. Одни испытывают потребность служить, другие мечтают руководить, третьи следуют за своим призванием (Сенджая, Саррос и Сантора, 2008). Этими особенностями и обусловлено то, как каждый конкретный человек будет воплощать лидерство-служение в жизнь. Сама возможность человека выступить в роли лидера-слуги зависит от уровня его морального развития, эмоционального интеллекта и самоопределения.

Совсем недавно, выявляя необходимые для лидера-слуги качества, ученые особым образом выделили эмоциональный интеллект – способность лидера контролировать чувства, убеждения и внутренние состояния, как свои, так и своих последователей (Барбуто, Готтфреднсон и Сирл, 2014; Бек, 2014; Чиниара и Бентьен, 2016). Хантер и его коллеги (2013) провели эмпирическое исследование. Ученые пришли к следующему выводу: чем доброжелательнее и

интровертнее лидер, тем скорее последователи увидят в нем лидера-слугу. Соуза и Ван Дирендонк (2017) отмечают, что скромность добавляет лидеру-слуге влияния, независимо от его официально занимаемого положения в организации.

Восприимчивость последователей. Этот фактор обуславливает влияние лидерства-служения на личную эффективность последователей и эффективность организации. Что же такое восприимчивость последователей? Это то, насколько они хотят следовать за лидером-служкой и готовы к этому. Результаты исследований показывают, что желают этого далеко не все. Некоторым последователям лидерство-служение кажется вторжением в их личное пространство: они не хотят, чтобы лидер лез в их дела, пытался их понять и направить на путь развития (Лиден и др., 2008). А вот в работе с последователями, которые изначально стремятся к взаимодействию с лидером-служкой, лидерство-служение стабильно повышает эффективность организации и гражданское поведение последователей (Мейзер, Лиден, Уэйн и Хендерсон, 2011; Отеро-Нера, Варела-Нера и Банде, 2016; Озилмаз и Чичек, 2015). Существует и обратная закономерность. Судя по всему, на одних последователях лидерство-служение сказывается положительно, а на других – отрицательно. Недавний эксперимент показал, что оно положительно сказывается на последователях с более высоким уровнем эгоизма. Оказывается, что через контакт с лидером-служкой они формируют и развивают свое помогающее поведение (Ву, Лиден, Ляо и Уэйн, 2020).

Характеристики поведения лидера-слуги

В среднем столбце на рис. 10.1 перечислены семь моделей поведения лидера-слуги, на которых и базируется весь процесс лидерства-служения. Лиден и его коллеги (2008) составили этот список в процессе работы над инструментом оценки лидерства-служения. Их исследования доказывают многогранность этого процесса: каждый из типов поведения приносит свои результаты, а в совокупности они составляют основу лидерства-служения.

Концептуализация. Глубокое понимание организации – ее устройства, целей и миссии. Благодаря этой особенности лидер-слуга

способен решать сложные, многоуровневые проблемы. Он видит, если что-то идет не так, и находит оригинальные решения, не отклоняясь при этом от взятого организацией курса.

Например, Кейт Симпсон, главная медсестра в отделении скорой помощи, применяет как раз концептуализацию. Она осознает миссию больницы и вместе с тем умеет эффективно управлять персоналом. Медсестры говорят, что у Симпсон особое чутье. Она всегда знает, как лучше: например, как себя вести даже с самым тяжелым пациентом, а также помогает медсестрам грамотно проводить диагностику. Симпсон – компетентный, умелый лидер-слуга, за что она даже удостоилась награды «Медсестра года».

Эмоциональное исцеление. Сюда относятся чуткость к заботам и благополучию других, желание помочь, поддержать. Лидер-слуга, демонстрирующий эту модель поведения, открыт для своих последователей и выступает для них опорой.

В пример можно привести отца Иоанна, священника из южного Чикаго. Работает он в хосписах города. При этом подход у него уникальный: он не подбадривает пациентов, не дает советов и не читает Священное Писание. Он слушает. «Перед лицом смерти единственное, что еще имеет значение, – это отношения, – говорит он. – Я просто нахожусь рядом. Иногда самое важное, чтобы кто-то просто был рядом».

Последователи – приоритет лидера. Определяющая особенность лидерства-служения. Своими действиями и словами лидер-слуга дает своим последователям понять, что их интересы стоят для него на первом месте. Например, такой лидер оторвется от задачи, чтобы помочь кому-то из последователей.

В качестве примера такого поведения можно привести профессора Отем Кляйн, которая заведовала кафедрой санитарного просвещения в крупном исследовательском университете и руководила несколькими проектами. Когда результаты их исследований выходили в печать, Кляйн всегда ставила свое имя последним в списке авторов. Она знала, что молодым исследователям куда важнее оказаться на первых позициях. Профессор ставила успех коллег выше собственных интересов.

Содействие последователям в развитии и достижении успеха. Лидер-слуга знает, к чему стремятся его последователи в личном и

профессиональном плане, помогает им достигать своих целей. Карьерный рост последователей – приоритет для лидера-слуги, он поддерживает и наставляет их. По сути, лидер-слуга помогает последователям раскрыться и реализовать свой потенциал.

Пример такого лидера – школьный учитель музыки Йон Ким. Родители учеников от него просто в восторге. Необычайно талантливый, опытный скрипач, Ким не позволяет своим высоким стандартам мешать его взаимодействию с детьми, каков бы ни был уровень их дарования. Детям Ким очень нравится, потому что он слушает их и обращается с ними как со взрослыми, исправляет, не осуждая. Многие его ученики связали свою жизнь с музыкой и уже взрослыми людьми навещают и благодарят своего старого учителя. Йон Ким – это лидер-слуга, который, наставляя и обучая, помогает ученикам развиваться.

Этичное поведение. Лидер ведет себя нравственно, поступает по справедливости. Лидер-слуга придерживается строгих этических стандартов: он открыт, справедлив и честен со своими последователями. Он не отказывается от своих принципов даже ради успеха.

В пример можно привести Элизабет Англисс, генерального директора одной крупной компании. Однажды сотрудник показал ей просочившийся в сеть документ, в котором излагались планы их главного конкурента переманить к себе их крупнейших клиентов. Англисс, прекрасно осознавая ценность бумаги, которая оказалась у нее в руках, разорвала ее на мелкие кусочки и тут же потянулась к телефону. Она позвонила гендиректору компании-конкурента – предупредить, что, возможно, кто-то из его сотрудников сливает внутреннюю информацию. «Подделка это была или настоящий документ – мне было все равно, – объясняет она. – Не в наших правилах извлекать выгоду из чужой непорядочности».

Предоставление последователям свободы и вселение в них уверенности. Это значит – давать последователям право голоса, право самостоятельно принимать решения даже в трудных ситуациях. Проявляя такое доверие, лидер тем самым поднимает их уверенность в собственных силах. Наделяя последователей свободой, лидер делится с ними своей властью.

В пример приведем одного университетского профессора, который читает курс на большую аудиторию. С ним работают два помощника, и профессор дает им возможность самостоятельно назначать рабочие часы и проверять работы студентов. Для каждого он выделяет по одной лекции в неделю, чтобы у них была возможность практиковаться в преподавании. В результате его ассистенты становятся более уверенными в своих способностях и не боятся делиться с профессором своими идеями.

Установление ценностей в сообществе. Лидер-слуга активен в жизни своего сообщества, он вовлекает в нее и своих последователей. Для него это возможность связать цели и задачи своей организации с более масштабными целями сообщества.

В пример можно привести директора образовательного центра для подростков «Алджер», Мерседес Урбанез. У 10 % ее учеников есть собственные дети, а потому при школе работает садик. 15 % находятся на пробации. Для многих из них «Алджер» – последний шанс не бросить учебу и не сбиться с пути окончательно. Часто подобные центры поощряют среди своих студентов конкуренцию: кто лучше успевает, тому и достаются лучшие возможности. «Алджер» действует иначе. Они помогают студентам справляться с проблемами, которые мешают им заниматься учебой. Одних обучают компьютерной грамоте, других – чтению, а третьих – воспитанию детей.

Под руководством Урбанез «Алджер» превратился в образцовый учебный центр. Это безопасная гавань для ребят, которых выгнали из других школ. Здесь взрослые действительно стараются им помочь. Поддерживают «Алджер» и правоохранительные органы. Они тоже заинтересованы в том, чтобы дети вернулись к обычной жизни и ушли от преступности.

В городе нет ни одного учебного заведения, подобного «Алджеру». Оно служит всему сообществу, помогая его маргинализированным представителям.

Перечисленные выше семь характеристик поведения лидера-слуги, выделенные Лиденом и др. (2008), Пейджем и Вонгом (2000), Сенджая и Сарросом (2002), Деннисом и Бокарнеа (2005) и Барбуто и Уиллером (2006), легли в основу многих исследований, посвященных природе и практической реализации лидерства-служения. Так, Уинстон и Филдс

(2015) разработали и подтвердили шкалу, с помощью которой можно оценить десять ключевых типов поведения лидера-слуги.

Результаты

Результатами лидерства-служения являются эффективность и личностный рост последователей, эффективность организации и влияние на общество (см. рис. 10.1). Как определил Гринлиф в своей фундаментальной работе (1970), главная цель лидерства-служения состоит в создании здоровых организаций, которые способствуют индивидуальному росту, укрепляют организационные показатели и в итоге оказывают положительное влияние на общество.

Эффективность и личностный рост последователей. Большая часть действий лидера-слуги направлена на признание вклада последователей и помощь в реализации их потенциала. Для последователей ожидаемым результатом лидерства-служения является их полная самореализация. С помощью и поддержкой лидера они осознают свои возможности и начинают верить в себя.

Мейзер и его коллеги (2011) также предполагают, что лидерство-служение повышает эффективность последователей и качество их работы, если они открыты к такому типу лидерства. Бауэр, Перро, Лиден и Эрдоган (2019) обнаружили, что новичок, которого в курс дела вводит лидер-слуга, намного быстрее осваивается и включается в рабочий процесс.

Проведенное в Испании исследование показало, что лидерство-служение со стороны менеджера по продажам напрямую сказывалось на качестве работы продавцов и косвенно на их заинтересованности в успехе компании. Возросли адаптивность, инициативность продавцов, их самоэффективность и внутренняя мотивация (Банде, Ферндаднес-Феррин, Валера-Нейра и Отеро-Нейра, 2016; Отеро-Нейра и др., 2016). Хантер и др. (2013) обнаружили, что в сфере обслуживания лидерство-служение способствует благоприятной рабочей атмосфере: последователи охотнее помогают друг другу, снижается текучка кадров, поднимается уровень продаж. Чиниара и Бентейн (2016) обнаружили, что, когда лидер-слуга удовлетворяет потребность последователей в автономности, компетентности и сплоченности, они лучше справляются с работой, а также улучшается их гражданское поведение.

Ну и, наконец, еще один прогнозируемый результат лидерства-служения: в какой-то момент последователи сами станут лидерами-слугами. Гринлиф предполагает, что последователи, испытав на себе помощь и поддержку лидера-слуги, сами начнут обращаться с другими людьми подобным образом. Лидерство-служение порождает лидеров-слуг. Хантер и его коллеги (2013) отмечают, что сотрудник, который считает своего лидера лидером-слугой, скорее окажет коллеге помощь, нежели останется в стороне.

Эффективность организации. Даже ранние исследования лидерства-служения показали, что его положительный эффект распространяется на показатели не только последователей, но и организации в целом. Во-первых, несколько исследований продемонстрировали положительную взаимосвязь между лидерством-служением и гражданским поведением в организации – поведением последователей, выходящим за рамки их прямых обязанностей и способствующим функционированию организации (Эрхарт, 2004; Лиден и др., 2008; Нойберт, Какмар, Карлсон, Чонко и Робертс, 2008; Валумбве и др., 2010).

Лидерство-служение влияет и на работу команды внутри организации. Ху и Лиден (2011) обнаружили, что оно повышает эффективность компании. С одной стороны, поднимается уверенность членов группы в том, что они могут преуспеть как единое целое. С другой – проясняется и налаживается рабочий процесс. В отсутствие же лидерства-служения эффективность команды падает, даже если перед ней стоит вполне понятная задача. Другими словами, недостаточно просто знать, в чем заключается цель, необходима еще и соответствующая поддержка.

Эта область исследований находится на начальной стадии, но со временем мы все лучше будем понимать, как – и косвенно, и напрямую – лидерство-служение влияет на функционирование организации.

Влияние на общество. Еще один прогнозируемый результат лидерства-служения – это положительное влияние на общество. Этот показатель в науке измеряется довольно редко, но несколько примеров такого лидерства-служения у нас все-таки есть. Один из самых ярких – это Мать Тереза. В результате ее самозабвенного служения страждущим появился новый религиозный орден – Миссионеры милосердия. Сегодня он насчитывает более одного миллиона

сотрудников и осуществляет свою деятельность более чем в 40 странах мира: предоставляют медицинскую помощь, хосписы, обучение для людей, живущих в бедности. Служение Матери Терезы оказало огромное влияние на все мировое сообщество.

Из корпоративного мира в пример можно привести компанию Southwest Airlines (см. пример 10.2). Ее руководство действует под девизом «Другие превыше всего», причем по отношению как к своим сотрудникам, так и к клиентам. Успех авиакомпании напрямую влияет на жизни людей: сотрудникам обеспечивает рабочие места, а клиентам – транспорт.

Гринлиф не говорил о том, что лидерство-служение изменит мир. Он исследовал лидера-слугу, который посвящает себя своим последователям, прислушивается к ним и помогает им расти. Но в результате атмосфера в такой организации становится более здоровой, а цели – более возвышенными. В конечном счете организация начинает приносить пользу обществу. Словом, если ставить интересы других выше своих собственных, в долгосрочной перспективе это приведет к позитивным изменениям в обществе.

Модель лидерства-служения. Основные тезисы

Модель лидерства-служения состоит из трех компонентов: предшествующие условия, модели поведения лидера-слуги и результаты. Список основных характеристик лидерского поведения: концептуализация, эмоциональное исцеление, приоритет последователей, содействие последователям в развитии и достижении успеха, этичное поведение, наделение последователей свободой и установление ценностей в сообществе. На поведение лидера, в свою очередь, оказывают влияние контекст и культура, личные характеристики лидера и восприимчивость последователей к данному типу лидерства как таковому. Положительное влияние лидерства-служения проявляется как на личных показателях последователей, так и на организационных и даже общественных.

Как работает подход к лидерству как служению?

Лидерство как служение – это уникальный подход. Он не требует, чтобы лидер обладал определенными качествами (как личностный подход в Главе 2), не предлагает подстраивать лидерский стиль под конкретную ситуацию (как подход «путь – цель» в Главе 6). Он описывает конкретные действия, направленные на то, чтобы лидер ставил своих последователей и их развитие на первое место. В центре этого подхода находится отношение лидера к своим последователям и его эффективность.

Итак, каков же механизм работы лидерства-служения? Оно начинается в тот момент, когда лидер принимает решение ставить своих последователей на первое место, быть с ними честным и поступать по отношению к ним справедливо. Он внимателен к своим последователям и выстраивает с ними долгосрочные отношения. Благодаря этому со временем у лидера появляется возможность распознать способности, таланты и цели последователей, и – следующим этапом – помочь им раскрыть свой потенциал. Когда большинство руководителей в организации берут курс на лидерство-служение, эта культура начинает распространяться внутри организации и вне ее (Лиден и др., 2008).

Лидерство-служение наиболее эффективно в том случае, если лидер альтруистичен, замотивирован и испытывает сильное желание помогать людям. Здесь важно отметить, что значимую роль играет отклик последователей. Они должны быть готовы и открыты к тому, что их лидер будет помогать им расти и развиваться.

Большинство работ, посвященных лидерству-служению, объединяет общая мысль, изначально изложенная Гринлифом (1970): лидер должен быть бескорыстен и гуманистичен. Он не должен использовать вверенную ему власть для принуждения людей. Наоборот, он делится своей властью, дает людям возможность развиваться и обретать автономию. Такое лидерство снижает конкуренцию в организации и способствует эгалитаризму.

Наконец, при лучшем раскладе лидерство-служение меняет мир. Находясь в атмосфере взаимной заботы внутри организации, людям

захочется, чтобы их организация заботилась о человечестве в целом. В какой-то момент у организации появится желание приносить пользу: помогать не только своим людям, но и тем, кто нуждается в этом со стороны (Грэхем, 1991). Пример 10.1 в этой главе как раз описывает такую ситуацию: как деятельность отдельного лидера-слуги привела к положительным изменениям для тысяч людей по всему миру.

Преимущества

На данный момент наука выделяет несколько преимуществ данного подхода. Во-первых, среди прочих этических подходов к лидерству он единственный ставит во главу угла альтруизм. Лидерство-служение требует от лидера ставить последователей на первое место, делиться с ними своей властью и способствовать их развитию. Это единственный подход к лидерству, построенный на заботе о других.

Во-вторых, исследование 2018 года доказало, что точность прогнозов эффективности и рабочего настроения последователей у данного подхода выше, чем у трансформационного. Это значит, что у исследователей и практиков появился новый инструмент для изучения этих показателей (Хох, Боммер, Дульбон и Ву, 2018). Лидерство-служение считается не только уникальным, но и рабочим подходом.

В-третьих, данный подход буквально с ног на голову переворачивает такие понятия, как власть и влияние. Почти все прочие теории лидерства рассматривают влияние лидера исключительно в положительном ключе, а лидерство-служение – наоборот. Лидер-слуга не должен довлеть над своими последователями, не должен им указывать и контролировать их. Напротив, он должен наделять властью и свободой последователей. Цель лидерства-служения – отказ от контроля. Это принципиально иная форма влияния. Такое отношение к власти отличает лидерство-служение от прочих подходов, ориентированных на лидера, а не на последователей.

Еще одно ключевое отличие лидерства-служения заключается в том, насколько широко распространяется его польза: и на лидера, и на его последователей, на организацию и ее клиентов, на местные общины, а иногда и на мировое сообщество в целом. Но в первую очередь служение лидера, разумеется, направлено именно на благополучие последователей и приводит к балансу между работой и личной жизнью (Вэнг, Кван и Чжоу, 2017), а также духовному росту (Уильямс, Рандольф-Сенг, Хайек, Хейдн и Атинк, 2017). Отмечается и повышение ориентации на клиента: последователям легче ставить его на первое место и искренне стремиться оказать помощь (Чен, Чжу и Чжоу, 2015). Но в принципе эффект лидерства-служения

распространяется не только на сотрудников и клиентов организации, но и далеко за ее пределы (Лемуан и др., 2019).

В-пятых, авторы теории не пытаются убедить нас в том, что лидерство-служение – это универсальная стратегия, которая сработает в любых обстоятельствах. Наоборот, авторы подхода открыто говорят о том, что в некоторых ситуациях к нему лучше не прибегать. Например, в том случае, если последователи не готовы к взаимодействию с лидером-слугой, не хотят его помощи и не стремятся разделять его полномочия. Готовность последователей – одно из необходимых условий для успешного лидерства-служения (Лиден и др., 2008). Соуза и Ван Дирендонк (2017) также обнаружили, что лидерство-служение эффективнее на более высоких уровнях организации. Для того чтобы добиться вовлеченности последователей, высшему руководству надо демонстрировать скромность и совершать активные действия, а менеджерам более низкого звена – концентрироваться на действиях, связанных с производством.

И последним пунктом отметим разнообразие инструментов оценки лидерства-служения. На данный момент их насчитывается целых 16 (Эва, Робин, Сенджая, Ван Дирендонк и Лиден, 2019). В этой главе мы остановили свой выбор на «Опроснике лидерства-служения» (SLQ, Servant Leadership Questionnaire), разработанном Лиденом и его коллегами и подтвержденном их же исследованиями в 2008 году. Он состоит из 28 пунктов и оценивает 7 различных аспектов лидерства-служения, некоторые из которых не оцениваются ни трансформационным подходом, ни теорией обмена между лидером и последователями (Лиден и др., 2008; Шаубрук, Лам и Пэн, 2011). Лиден и его коллеги также разработали краткую версию опросника из 7 пунктов (Лиден и др., 2015).

Слабые стороны

Теперь рассмотрим слабые стороны подхода к лидерству как к служению. Во-первых, сама парадоксальность названия – «лидерство-служение» – может оттолкнуть людей: слишком уж нелогично это звучит. В общепринятом представлении слуга – это тот, кто следует, а лидер, наоборот, ведет за собой. Остается не до конца ясным, каким именно образом осуществляется влияние лидера на последователей, которое, пусть и не в традиционной форме, но все же присутствует в данном подходе.

Во-вторых, непонятно, каким образом лидерство-служение ведет к организационным изменениям. Например, Ньюман, Шварц, Купер и Сенджая (2017) обнаружили, что лидерство-служение положительно сказывается на уверенности последователей в своих силах. Но к тому, чтобы кто-то из них – без подключения обмена между лидером и последователями – взял на себя новые полномочия или сменил свои позиции, лидерство-служение не приводит. То же самое и с вовлеченностью: в исследованиях Бао, Ли и Чжао (2018) рост этого фактора также объяснялся обменом между лидером и последователями. Следовательно, взаимосвязь между лидерством-служением и результатами может определяться качеством рабочих отношений между лидером и последователями. Чем лучше последние относятся к своему лидеру-слуге, тем выше их рабочие показатели.

В-третьих, отметим отсутствие единой точки зрения ученых на само понятие лидерства-служения. Как видно из таблицы 10.1, по мнению разных исследователей, лидерство-служение включает в себя множество разнообразных качеств, черт и моделей поведения. Единого, всеми признанного определения и теоретической базы данного типа лидерства в науке нет (Ван Дирендонк, 2011). Одни ученые связывают лидерство-служение с гражданским поведением, другие объясняют его через самопожертвование. Это обилие разнообразных определений и интерпретаций сбивает с толку не только исследователей, но и самих лидеров (Эва и др., 2019). И хотя исследования этой теории длятся уже целых двадцать лет, вопросов к его теоретической базе остается немало.

В-четвертых, работы, посвященные лидерству-служению, как правило имеют назидательный тон и требуют от лидера «ставить чужие интересы на первое место». Но воплотить этот утопичный призыв на деле совсем непросто: он противоречит не только автономии индивидуальности, но и другим принципам лидерства (руководство, забота о производстве, постановка целей и формирование видения [Гержен, 2006]). Этому подходу свойственна и определенная доля морализма: в некоторых работах лидер-слуга вырисовывается отважным героем, готовым отдать жизнь во имя высшего блага (Гандолфи и Стоут, 2018). Однако отметим, что наука не считает служение высшей цели ключевым компонентом данного подхода к лидерству.

Наконец, не совсем понятно, для чего в список моделей лидерского поведения включена «концептуализация» (см. рис. 10.1). Является ли она в принципе типом поведения или это скорее когнитивная способность? Или же навык? И почему она настолько критична для лидера-слуги? Это неоспоримо важный фактор для любого вида лидерства. Но с какой стати он становится образующим для лидерства-служения? В краткой версии своего опросника SLQ Лиден и его коллеги (2015) оставили лишь один пункт для оценки навыков концептуализации и для ясности добавили пометку «в рабочей сфере». Потребуется дополнительные исследования для того, чтобы понять, на каких основаниях этот пункт в принципе оказался включен в модель лидерства-служения.

Применение

Лидерство-служение может применяться на всех уровнях управления и во всех типах организаций. Предложенные в теории действия, направленные на заботу о других, в большинстве своем вполне понятны и могут быть легко воплощены в жизнь.

В отличие от теории обмена между лидером и последователями (глава 7) или аутентичного лидерства (глава 9), лидерство-служение уже более 30 лет используется в различных организациях. Среди них и многие организации из списка Fortune 500 (например, Starbucks, AT&T, Southwest Airlines и Vanguard Group). Обучение лидерству-служению, как правило, включает в себя основанные на самоанализе упражнения, разнообразные лекции и постановку целей. Принципы лидерства-служения сами по себе довольно просты и доступны последователям на всех уровнях организации.

Лиден и др. (2008) отмечают, что организациям, заинтересованным в развитии культуры лидерства-служения, следует очень тщательно подходить к подбору кандидатов на руководящие должности: выбирать честных, нравственных людей, которые хотят и умеют выстраивать долгосрочные отношения с последователями. Имеются доказательства положительного влияния порядочности лидера на общую эффективность организации. Компаниям также следует внедрять обучающие программы, чтобы развивать у руководителей эмоциональный интеллект, навыки принимать этические решения и вселять уверенность в других. Подобное поведение поможет лидерам полностью раскрыть потенциал своих последователей.

Лидерство-служение преподается во многих колледжах и университетах по всему миру. Например, ведущими центрами в США считаются Университет Гонзага и Университет Риджент, а самым главным – Центр лидерства-служения Гринлифа (www.greenleaf.org). Обучают лидерству-служению и многие коучи, инструкторы и консультанты. Словом, лидерство-служение – это, с одной стороны, мировоззрение, а с другой – четкий набор моделей поведения, которые при желании могут быть внедрены в организации. В следующем разделе мы рассмотрим несколько примеров реализации этого типа лидерства.

Разбор кейсов

Ниже вашему вниманию представлены три примера (10.1, 10.2 и 10.3), каждый из которых иллюстрирует одну из граней лидерства-служения. В первом примере мы познакомимся с Полом Фармером – американским врачом, который работал в Гаити и во многих других частях света. Во втором – с руководством авиакомпании Southwest Airlines, которое пользуется лидерством-служением на всех уровнях управления. В третьем примере рассмотрим лидерство-служение в итальянской энергетической корпорации Snam. После каждого примера вас ждут вопросы для более глубокого анализа.

Пример 10.1 Всемирная медицина

«Не образованием своим он хотел удивить мир... К тому моменту он уже прошел трансформацию».

(Трейси Киддер)

Окончив в 22 года Университет Дьюка, Пол Фармер, как и большинство молодых людей, еще не знал, чем хочет заниматься: антропологией или медициной. И вместо того чтобы мучиться над ответом, Фармер отправился в Гаити. С гаитянами он познакомился в студенческие годы, когда работал в местных лагерях беженцев. Тогда же он еще заочно влюбился в этот остров. Пол привык к лишениям: сам он родился и вырос в многодетной семье. Сначала они ввосьмером ютились в школьном автобусе, переоборудованном в некое подобие дома, а потом на барже. Правда, по сравнению с историями гаитян в лагере беженцев его собственное детство скорее походило на сказку.

В Гаити он отправился волонтером в одну небольшую благотворительную организацию. Он должен был работать в передвижном медицинском кабинете, оказывая помощь жителям сельских районов Гаити. Условия жизни людей в этих бедных районах потрясли Фармера до глубины души. Тогда он принялся изучать болезни, связанные с бедностью. Так, в скором времени он нашел цель всей своей жизни: лечить бедных людей. И начнет здесь, в Гаити.

В 1984 году Пол поступил в Гарвардскую медицинскую школу, но свою деятельность в Гаити не оставил. В течение первых двух лет учебы он постоянно летал туда-сюда. За это время Фармер провел медицинскую перепись в деревне Канжи и разработал план борьбы с болезнями, связанными с бедностью. Необходимо было заложить фундамент системы здравоохранения, провести вакцинацию, начать борьбу с антисанитарией и обеспечить людям доступ к питьевой воде. Воплощать эту программу должны были местные жители, которых обучали ставить уколы, выписывать лекарства, лечить простые заболевания и распознавать симптомы более серьезных (ВИЧ, туберкулез и малярия). В 1987 году Фармер собрал 1 млн долларов и принялся воплощать свое видение. Он основал некоммерческую организацию «Партнеры по здоровью» (PIN, Partners In Health). Начинали скромно: без сотрудников, несколько консультантов да три преданных делу волонтера. Но результаты не заставили себя ждать: в Канжи и ее окрестностях началось строительство школ и больниц. Вскоре PIN разработала программу обучения местных жителей и организовала мобильное подразделение, цель которого состояла в том, чтобы осматривать жителей окрестных деревень на предмет предотвратимых болезней. В 1990 году Пол окончил учебу в Гарвардской медицинской школе и устроился научным сотрудником в отделение инфекционных заболеваний при бостонской больнице. Большую часть времени он проводил в Гаити. Лишь на несколько месяцев в году Пол возвращался в Бостон, работал в Brigham and Women's Hospital, а ночевал в подвале штаб-квартиры «Партнеров по здоровью».

Постепенно новости о деятельности PIN разлетелись по миру. Всемирная организация здравоохранения предложила Полу и еще одному сотруднику PIN, Джиму Йонгу Киму, возглавить пилотные программы по лечению туберкулеза с множественной лекарственной устойчивостью (МЛУ-ТБ). С этой миссией Пол посетил Россию и Перу. Особенно тяжело работа шла в Перу – и вовсе не из-за туберкулеза, а из-за правительства страны. Оно попросту не желало выделять средства на дорогостоящие лекарства. И Полу пришлось учиться отстаивать и продвигать свои требования мягко, без кровопролития. Тут же подоспело и пожертвование в размере 44,7 миллионов долларов от Фонда Билла и Мелинды Гейтс. В 2005 году деятельность PIN

распространилась и на Африку, где на тот момент бушевала эпидемия СПИДа. Начали с Руанды, где почти никто из населения не только не получал необходимую терапию, но и даже не проверялся. За первые восемь месяцев работы РІН протестировала более 30000 человек и порядка 700 привлекла к медикаментозной терапии. Продолжили работу в Лесото и Малави (Partners In Health/РІН/«Партнеры по здоровью», 2011).

Пол не остался равнодушен и к проблемам на родине: многие пациенты в Бригамском госпитале были из бедных районов Бостона. Пол прекрасно знал, в каких тяжелейших условиях они живут. Тогда он создал новый проект – The Prevention and Access to Care and Treatment «Профилактика болезней и доступ к медицинской помощи» (РАСТ). Его миссия: обеспечить жителей бедных районов доступом к лекарству от ВИЧ и диабета. Сегодня команды РАСТ оказывают такую помощь не только в Бостоне, но и во многих других городах Америки.

К 2020 году штат РІН насчитывает уже 18000 сотрудников, а ее деятельность простирается по всему миру: Доминиканская Республика, Перу, Мексика, Руанда, Лесото, Малави и Россия. С каждым годом количество учреждений и сотрудников продолжает расти. Пол ездит по миру, собирает средства для РІН и следит за тем, чтобы программы реализовались без сбоев. Также Фармер руководит департаментом международного здравоохранения и социальной медицины при Гарвардской медицинской школе.

Вопросы:

1. Как по-вашему, справедливо ли будет назвать Пола Фармера лидером-слугой? Поясните свой ответ.

2. Главный принцип лидерства-служения заключается в том, чтобы ставить других на первое место. Как он проявляется в действиях Пола Фармера?

3. Одна из особенностей лидерства-служения заключается в том, что лидер-слуга побуждает к служению своих последователей. Кто, как вам кажется, является последователями Фармера и служат ли они воплощению его видения?

4. Как вам кажется, какую роль сыграло детство Пола Фармера в его становлении как лидера-слуги?

Пример 10.2 Полет лидера-слуги

Самолет авиакомпании Southeast Airlines приземлился в аэропорту Денвера, чтобы забрать пассажиров. Остановка будет короткая – возможности выйти из самолета и вернуться нет. К стюардессе подходит встревоженная женщина: она летит с маленьким ребенком, перелет предстоит долгий. К тому же вылет задержали на пару часов, и теперь у нее кончилась вся еда, которую она приготовила для ребенка. Если его не накормить, причем как можно скорее, то будет истерика. «Можно я на пять минут выбегу и куплю что-нибудь перекусить?», – умоляет она.

Стюардесса качает головой: «Я настоятельно рекомендую вам остаться в самолете, – строго говорит она. И тут же на ее губах появляется улыбка. – А я могу выйти. Самолет без меня не улетит. Что любит ваш сынишка?»

И она действительно сбегала в аэропорт и принесла еды. Причем не только тому мальчику, чья мама к ней подошла, но и четверем другим детям. Всякий, кому доводилось лететь в самолете с орущим ребенком, понимает: стюардесса позаботилась не только о малышах и их измученных родителях, но и о комфорте всех остальных пассажиров.

Ничего удивительного для тех, кто знает авиакомпанию Southwest Airlines, в этой истории нет. На каждой их стойке красуется девиз: «Следуй золотому правилу: относись к людям так, как хочешь, чтобы относились к тебе».

И реализация этой философии в Southwest Airlines начинается с их отношения к сотрудникам. Коллин Барретт, президент компании, рассказывает, что Херб Келлехер, ее наставник и соучредитель компании, всегда повторял: «Довольный и мотивированный сотрудник – добрее к клиенту» (Knowledge & Wharton, 2008). Авиакомпания заботится о сотрудниках, те – о клиентах, а акционеры – в выигрыше.

С первых дней существования Southwest Airlines Херб не допускал традиционной иерархии внутри компании: он искал таких сотрудников, которым важно осознавать смысл своей деятельности, которым хватает смелости высказывать свое мнение и которые не хотят слепо следовать шаблону. Истинный «эгалитариец», он на каждом этапе вовлекал последователей в процесс управления.

Коллин, которая начала свою карьеру в Southwest с должности юридического секретаря и поднялась до президента авиакомпании, является воплощением этой философии. Конечно, ей в некотором смысле повезло. Небогатая девушка из глубинки, она устроилась работать к Хербу, когда тот еще занимался юриспруденцией. Начала личной помощницей, оттуда стала вице-президентом по административным вопросам, а потом – исполнительным вице-президентом по работе с клиентами. В 2001 году она стала президентом и главным операционным директором (с этого поста она ушла в 2008 году). Никакого специального авиационного образования у нее не было, но это не имело значения. По ее словам, Херб всегда относился к ней как к равной.

Именно Коллин сформулировала девиз компании и разработала такую рабочую модель, приоритет которой – сперва удовлетворять потребности сотрудников, а уже потом – пассажиров. В сотрудниках в первую очередь ищут чувствительность. Всему необходимому учат на месте. С подачи Херба и Коллин Southwest Airlines очень ценят юмор.

Такой подход себя вполне оправдывает: вот уже 35 лет Southwest Airlines показывает стабильно растущую прибыль. Коллин говорит, что самые важные цифры в годовом отчете – это сколько у них прибавилось постоянных клиентов. Эта цифра с каждым годом растет.

Вопросы:

1. Какие типы поведений, характерных для лидера-слуги, проявил Херб Келлехер, когда открывал свою авиакомпанию? А Коллин Барретт?

2. В чем заключается служение, которое демонстрирует руководство Southwest Airlines? Кому они служат?

3. Как «золотое правило» авиакомпании перекликается с принципами лидерства-служения? Поясните свой ответ.

4. К каким результатам приводит лидерство-служение в Southwest Airlines? Исходя из рис. 10.1, как, на ваш взгляд, на них влияет восприимчивость последователей?

Пример 10.3 Зарядить мир вдохновением

Марко Альвера знает, что делает бизнес лучше. Справедливость.

Марко – генеральный директор итальянской энергетической компании Snam, крупнейшим акционером которой является подконтрольная государству холдинговая компания. Исторически в поставке природного газа Италия всегда полагалась на своих соседей с севера, но Snam удалось сделать Италию главным источником природного газа в Европе. Сегодня Snam является вторым по величине поставщиком газа в Европе и снабжает такие страны, как Россия, Алжир, Ливия, Норвегия, Голландия, Австрия, Франция и Великобритания (Эллиотт, 2018).

Марко пришел в энергетику из финансовой сферы, а точнее из компании Goldman Sachs, где мотивация сотрудников складывалась из высокой зарплаты и конкуренции за денежные бонусы. Он быстро понял, что в Snam, которая гарантирует своим сотрудникам фиксированный оклад и пожизненную работу, такая схема не сработает. Как же тогда вдохновить 3000 сотрудников стремиться к совершенству и выкладываться на работе?

Марко с удивлением обнаружил, что во многих областях компания и так достигла совершенства, опережая конкурентов по ключевым показателям (трейдинг, управление проектами и геологоразведка). «Мы нашли больше нефти и газа, чем любая другая компания в мире. Я просто не мог в это поверить», – рассказывает Альвера. Поначалу он объяснял это удачей. Когда увидел, что компания и не думает сбавлять обороты, Альвера задумался: как это возможно? В чем тут секрет? И в итоге нашел ответ: секрет – в справедливости.

Марко отмечает, что именно несправедливость является «первопричиной поляризации» и приводит к тому, что люди обижаются и просто эмоционально выключаются из рабочего процесса. Несправедливость ранит, а справедливость – приносит удовлетворение. Поведенческие исследования показали, что люди ощущают справедливость (или несправедливость) еще до того, как начинают логически анализировать ситуацию (Ронен, 2018).

В Snam царит такая атмосфера, что сотрудникам не надо было переживать о краткосрочных результатах и бояться наказания за допущенную ошибку. Награду получает лишь общий успех, а не индивидуальный вклад. «Они осознают, что их ценят за усилия, а не за результат. Что их ценят по-человечески. Они – часть единого целого, и

что бы ни случилось, компания их поддержит. Поэтому они могли с полной самоотдачей заниматься своим делом – искать месторождения нефти и газа. Им не надо было плести интриги, подлизываться к начальству, не надо было погрязать ни в жадности, ни в страхе. И они рисковали... А еще прекрасно работали в команде. Знали, что могут доверять друг другу, что удара в спину ждать не от кого» (Альвера, 2017).

Друг и сотрудник Марко пробурил семь сухих скважин, потратив на это 1 миллиард долларов. Марко страшно переживал за товарища. Тот, как ни в чем ни бывало, продолжал поиски и с восьмой попытки нашел месторождение газа.

Главный принцип – позволять людям делать то, что у них лучше всего получается. Свобода поступать так, как считаешь нужным, является, по мнению Альверы, сильнейшим мотиватором, который ни за какие деньги не купишь. И работает он на всех уровнях компании. Например, один сотрудник попросил у Марко бюджет на строительство сыроварни в одной эквадорской деревушке вблизи от завода Snam.

«Я никак не мог взять в толк: при чем тут сыроварня? Оказалось, что жители деревни попросили. Они производят так много молока, что просто не успевают его продавать. В итоге оно портится. Так мы и построили им сыроварню» (Альвера, 2017).

Такая атмосфера – результат «психоанализа компании», как это называет Марко, – анализом каждого ее аспекта по всей вертикали. «Оказывается, прав был Аристотель, когда сказал, что человека мотивирует цель. А цель эта лежит в точке, где наши таланты пересекаются с нуждами мира. И мы проделали эту работу, покопались в себе и отыскиали то самое, что у нас хорошо получается, и то, что нужно миру» (Альвера, 2017).

Марко и его команда подробно изучили процесс принятия решений и распределения ресурсов в компании, а также все процедуры и правила – и отказались от всего, чему не нашли внятного объяснения и что ограничивало поток информации внутри компании. С такой же скрупулезностью они проанализировали и мотивацию сотрудников, а также культуру внутри компании.

Марко понял, что для того чтобы добиться объективных результатов, ему придется перестать считать свое мнение единственно верным, научиться распознавать личные предрассудки и начать

стремиться к максимальному разнообразию мнений (Уни Боккони, 2019).

Здесь как нельзя кстати пришли дипломы Альверы по экономике и философии. «Философия учит смотреть на один и тот же предмет с разных точек зрения... И этот навык здорово помогает в работе с людьми» (Альвера, 2017).

В результате компания сформулировала свой девиз: «Энергия вдохновлять мир». «Так мы нашли свою цель, а что такое цель? Это понимание, кто ты такой и для чего живешь, – рассказывает Альвера. – Но на одной цели далеко не уедешь. Нужно понять еще и свою миссию, обладать ценностями, навыками, видением, разработать стратегию. Только в этом случае у вас получится рабочая модель» (Альвера, 2017).

Абсолютная справедливость, по словам Альверы, – это полное отсутствие несправедливости. Добиться этого, конечно, непросто, ведь «речь идет о человеческих эмоциях, потребностях, о личных и мировых событиях» (Альвера, 2017). Сколько ни просчитывай, а все равно без рисков не обойтись. «Когда действия исходят из сердца – это и есть ключ к лучшему, что есть в людях. Они чувствуют, что вам не все равно. Только чувствуя ваше безразличие, они смогут оставить свои страхи и показать свое истинное “я”» (Альвера, 2017).

Вопросы:

1. В этой главе мы упомянули три условия лидерства-служения – контекст и культура, характеристики лидера и восприимчивость последователей. Как, на ваш взгляд, каждое из этих условий проявляется в Snam?

2. Модель лидерства-служения определяет 7 типов лидерского поведения. Какие из них, по-вашему, проявляет Марко Альвера? А какой является ключевым для его успеха?

3. Лидерство-служение отличается тем, что оказывается полезным не только для лидера и организации. Кому, как вы считаете, лидерство-служение в Snam приносит пользу? Перечислите всех. В чем проявляется забота и участие Марко Альверы и Snam?

4. Мы говорили о прогнозируемых результатах лидерства-служения: продуктивность и развитие последователей, эффективность организации и влияние на общество. Какие из них достигаются лидерством в Snam? Приведите примеры.

5. Гринлиф считает, что лидер-слуга стремится бороться с неравенством и несправедливостью, заботится о малообеспеченных слоях населения.

а. Как вам кажется, выполняет ли Марко Альвера эту обязанность лидера-слуги?

б. Считаете ли вы, что Марко Альвера – лидер-слуга? Поясните свой ответ.

*Барбара Рассел, MBA, BSCS, BBA, Chemeketa
Community College*

Инструмент лидерства

Опросников для оценки лидерства-служения (см. таблицу 10.1) разработано целое множество. В этой главе мы остановили свой выбор на Опроснике лидерства-служения (SLQ), разработанном Лиденом и его коллегами и подтвержденном их же исследованиями в 2008 году. Он состоит из 28 пунктов и оценивает 7 различных аспектов лидерства-служения: концептуализация, эмоциональное исцеление, приоритет последователей, содействие последователям в росте и достижении успеха, этичное поведение, увеличение полномочий последователей и установление ценностей в сообществе. Также Лиден и его коллеги разработали и краткую версию опросника, состоящую из 7 пунктов (Лиден и др., 2015).

Заполнив анкету SLQ, вы, во-первых, увидите, как работает процесс оценки лидерства-служения, а, во-вторых, определите свой собственный уровень.

Опросник «Лидерство-служение»

Задача: понять, какие типы поведения лидера-слуги присущи лично вам.

Инструкция: попросите друга, коллегу или одноклассника внимательно прочитать каждый пункт и по предложенной 7-балльной шкале отметить, насколько это описание соответствует их

представлению о вас как о лидере. «Лидер» в данном опроснике – это вы.

Ключ: 1 – Категорически не согласен; 2 – Не согласен; 3 – Немного не согласен; 4 – Не могу определиться с ответом; 5 – В чем-то согласен; 6 – Согласен; 7 – Полностью согласен.

1. Люди обращаются к лидеру с личными проблемами.

1 2 3 4 5 6 7

2. Лидер делает упор на важность социальной миссии организации.

1 2 3 4 5 6 7

3. Лидер не скрывает от последователей рабочих проблем.

1 2 3 4 5 6 7

4. Лидер оставляет за сотрудниками право самостоятельно принимать решения, касающиеся непосредственно их сферы деятельности.

1 2 3 4 5 6 7

5. Лидер ставит карьерный рост последователей в приоритет.

1 2 3 4 5 6 7

6. Лидер больше заботится о чужом успехе, чем о своем собственном.

1 2 3 4 5 6 7

7. Лидер придерживается высоких моральных стандартов.

1 2 3 4 5 6 7

8. Лидер заботится о личном благополучии своих последователей.

1 2 3 4 5 6 7

9. Лидер всегда стремится помочь членам сообщества.

1 2 3 4 5 6 7

10. Лидер умеет решать сложные проблемы.

1 2 3 4 5 6 7

11. Лидер побуждает других самостоятельно принимать важные рабочие решения.

1 2 3 4 5 6 7

12. Лидер заинтересован в том, чтобы последователи достигали своих карьерных целей.

1 2 3 4 5 6 7

13. Лидер ставит интересы других выше своих собственных.

1 2 3 4 5 6 7

14. Лидер всегда честен.

1 2 3 4 5 6 7

15. Лидер выделяет время на личное общение с каждым из своих последователей.

1 2 3 4 5 6 7

16. Лидер участвует в общественной жизни.

1 2 3 4 5 6 7

17. Лидер досконально знает свою организацию и хорошо понимает ее цели.

1 2 3 4 5 6 7

18. Лидер оставляет за последователями право решать сложные задачи так, как они считают нужным.

1 2 3 4 5 6 7

19. Лидер предоставляет последователям возможности развивать новые навыки.

1 2 3 4 5 6 7

20. Лидер жертвует своими интересами ради удовлетворения потребностей других.

1 2 3 4 5 6 7

21. Лидер не поступится своими этическими принципами ради успеха.

1 2 3 4 5 6 7

22. Лидер всегда замечает, если кто-то расстроен.

1 2 3 4 5 6 7

23. Лидер призывает людей участвовать в жизни сообщества.

1 2 3 4 5 6 7

24. Лидер находит новые творческие решения для рабочих задач.

1 2 3 4 5 6 7

25. Лидер не требует, чтобы с ним советовались в принятии важных решений.

1 2 3 4 5 6 7

26. Лидеру важно знать карьерные цели своих последователей.

1 2 3 4 5 6 7

27. Лидер делает все возможное, чтобы облегчить другим работу.

1 2 3 4 5 6 7

28. Лидер ценит честность больше, чем прибыль.

1 2 3 4 5 6 7

Источник: Adapted from The Leadership Quarterly, 19, by R. C. Liden, S. J. Wayne, H. Zhao, and D. Henderson, "Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment," pp. 161–177, Copyright (2008).

Подсчет баллов

1. Сумма баллов пунктов 1, 8, 15 и 22 (эмоциональное исцеление).

2. Сумма баллов пунктов 2, 9, 16 и 23 (установление ценностей в сообществе).

3. Сумма баллов пунктов 3, 10, 17 и 24 (навыки концептуализации).

4. Сумма баллов пунктов 4, 11, 18 и 25 (увеличение полномочий последователей).

5. Сумма баллов пунктов 5, 12, 19 и 26 (содействие последователям в росте и достижении успеха).

6. Сумма баллов пунктов 6, 13, 20 и 27 (умение ставить последователя на первое место).

7. Сумма баллов пунктов 7, 14, 21 и 28 (этичное поведение).

Интерпретация результатов

Полученные баллы указывают на то, в какой степени вы проявляете каждый из семи типов поведения, характерных для лидера-слуги. Интерпретируются результаты следующим образом:

- Высокий диапазон: оценка от 23 до 28 означает, что другие считают вас лидером-служгой.

- Средний диапазон: оценка от 14 до 22 означает, что по мнению других вы лишь изредка и только в определенных ситуациях демонстрируете поведение лидера-слуги.

- Низкий диапазон: оценка от 4 до 13 означает, что, по мнению других, вы демонстрируете поведение лидера-слуги меньше, чем от вас этого ждут.

Основные тезисы

Лидерство-служение, впервые упомянутое Гринлифом (1970), является уникальным подходом к лидерству, который переворачивает с ног на голову наши представления о лидерстве, власти и влиянии. Лидер-слуга неравнодушен к переживаниям своих последователей, он ставит их нужды превыше всего, наделяет их полномочиями и помогает им раскрыть свой потенциал.

Служение – это осознанный выбор лидера-слуги. Он выстраивает прочные отношения с последователями, чуток и нравственен, действует не в своих интересах, а во благо организации, сообщества или человечества в целом.

Вдохновленный романом Германа Гессе (1956) «Паломничество в страну Востока», Гринлиф утверждал, что всякой группе необходим бескорыстный слуга. Так, лидер-слуга заботится о нуждах последователей, помогает обделенным, борется с социальным неравенством и несправедливостью. Он делится властью со своими последователями, уменьшая тем самым свое личное влияние и контроль.

Ученые по-разному интерпретируют концепцию лидерства-служения: например, Спирс (2002) выделил 10 основных характеристик лидера-слуги: умение слушать, эмпатия, исцеление, осознанность, дар убеждения, концептуализация, проницательность, руководство, приверженность развитию последователей и создание сообщества. Количество подобных списков росло с каждым новым исследованием (Койтцер и др., 2017; Уинстон и Филдс, 2015).

Наиболее перспективную модель лидерства-служения предложили Лиден и его коллеги (2014). Она состоит из трех основных компонентов: предшествующие условия, модели поведения лидера-слуги и результаты. К предшествующим условиям относятся: контекст и культура, характеристики лидера, а также восприимчивость последователей. Центральное место в модели занимают семь типов поведения лидера-слуги: концептуализация, эмоциональное исцеление, последователи в приоритете, содействие последователям в развитии и достижении успеха, этичное поведение, наделение последователей свободой и установление ценностей в сообществе. К результатам

относятся: продуктивность и рост последователей, эффективность организации и влияние на общество.

На данный момент можно выделить несколько преимуществ данного подхода. Во-первых, он единственный ставит во главу угла альтруизм. Во-вторых, с его помощью можно объяснять эффективность последователей. В-третьих, лидерство-служение преворачивает понятие власти и влияния с ног на голову. Его цель: отказ от контроля, а не погоня за ним. Еще одно ключевое отличие лидерства-служения заключается в том, насколько широко распространяется его польза: и на лидера, и на последователей, на организацию и ее клиентов, на местные общины, а иногда и на мировое сообщество в целом. В-пятых, авторы теории не пытаются убедить нас в том, что лидерство-служение – это универсальная стратегия, которая сработает в любых обстоятельствах. Наоборот, авторы подхода открыто говорят о том, что в некоторых ситуациях к нему прибегать не стоит. Ну и, наконец, отметим наличие проверенного инструмента оценки лидерства-служения (Опросник лидерства-служения [SLQ]).

Теперь рассмотрим слабые стороны подхода. Во-первых, сама парадоксальность названия – «лидерство-служение» – может оттолкнуть людей. Во-вторых, отсутствие единой научной точки зрения на явление. В-третьих, утопичность концепции. Наконец, не совсем понятно, для чего в список типов поведения лидера-слуги включена «концептуализация».

И тем не менее, лидерство-служение на сегодняшний день остается одним из наиболее привлекательных подходов. По мере появления новых исследований мы будем все лучше понимать его суть.

11. Адаптивное лидерство

Описание

Фокус адаптивного подхода к лидерству сосредоточен на стратегиях, с помощью которых лидер помогает своим последователям справляться с трудностями, переживать неудачи, а также адаптироваться к изменениям. В центре этого подхода – процесс адаптации, без которого человек просто не выживет в условиях постоянно меняющейся среды. Проще говоря, адаптивный лидер готовит последователей к изменениям и мотивирует их под новшества. В отличие от личностного подхода (Глава 2) и аутентичного лидерства (Глава 9), адаптивное лидерство рассматривает не личностные качества и характеристики лидера, а его поведение в конкретных обстоятельствах и исключительно в контексте работы его последователей.

С момента публикации основополагающего труда Хейфеца об адаптивном лидерстве «Лидерство без простых ответов» (Leadership Without Easy Answers, 1994) этот подход занимает уникальное место в науке. С его помощью ученые сумели объяснить, как именно лидер способствует продуктивным изменениям на личном, организационном, общинном и общественном уровнях. Однако важно отметить, что большая часть работ об адаптивном лидерстве носит скорее предписывающий характер. В большинстве своем они основываются на несистематических наблюдениях и данных. Ученые и практики признают достоинства этого подхода, но его теоретическая база до сих пор находится на стадии становления.

Разработкой модели адаптивного лидерства мы обязаны Хейфецу и его коллегам (Хейфец, 1994; Хейфец, Грашоу и Лински, 2009; Хейфец и Лори, 1997; Хейфец и Лински, 2002; Хейфец, Синдер, Джонс, Ходж и Роули, 1991). Они изначально поставили цель разработать новый взгляд на лидерство. В их концепции лидер – это не спаситель, который приходит и решает за людей их проблемы, а тот, кто приходит на помощь столкнувшимся с серьезной проблемой и помогает ее решить (например, сексизм на рабочем месте; ограничения, вызванные пандемией, социальное дистанцирование и т. д.). Адаптивный лидер помогает людям не убегать от серьезных трудностей, а решать их. Он предоставляет необходимые условия для того, чтобы в ходе решения

этих проблем они учились справляться с изменениями в их убеждениях, восприятии и поведении.

Что такое адаптивное лидерство?

Из названия может показаться, что адаптивное лидерство сосредоточено на адаптации лидера, хотя на самом деле оно больше ориентировано на последователя. А именно на то, каким образом лидер помогает ему работать над собой для того, чтобы адаптироваться к меняющимся условиям и справляться с возникающими трудностями. Словом, адаптивное лидерство – это про то, как люди приспособливаются к новым обстоятельствам. В этой главе мы рассмотрим приемы и стратегии, при помощи которых лидер готовит последователей к решению сложных проблем.

Хейфец и его коллеги предлагают такое определение адаптивного лидерства: «Адаптивное лидерство – это стратегии мобилизации людей на решение сложных проблем ради последующего роста и развития» (Хейфец и др., 2009). Акцент здесь явно делается не на личностных качествах лидера, а на его поведении. Его задача – мотивировать, организовывать и направлять людей (Хейфец, 1994). Для последователей это возможность осознать и пересмотреть свои ценности. Адаптивное лидерство побуждает людей меняться и учиться новым стратегиям поведения, чтобы эффективнее справляться с поставленными задачами и при этом расти и развиваться. Словом, это те действия, которые лидер предпринимает для того, чтобы побудить последователей справиться с существенными изменениями в жизни. В таблице 11.1 приведены наглядные примеры ситуаций, в которых прибегнуть к адаптивному лидерству было бы верным решением.

С точки зрения теории, процесс адаптивного лидерства включает в себя четыре направления: системное, биологическое, ориентация на служение и психотерапевтическое (Хейфец, 1994):

Система. Концепция адаптивного лидерства предполагает, что многие проблемы, с которыми сталкивается человек, проистекают из сложных интерактивных систем (см. Уль-Бьен, Мэрион и МакКелви, 2007). С этой точки зрения, проблема – это многосоставное и динамичное явление, которое способно меняться и развиваться, а также связано со многими другими.

Биология. Адаптивное лидерство признает, что человек растет и развивается вследствие необходимости адаптироваться как к своим внутренним импульсам, так и к внешней среде. Способность приспосабливаться является залогом успеха в новых обстоятельствах.

Служение. Подобно врачу, адаптивный лидер, полагаясь на свой опыт, служит своим последователям, идентифицируя их проблемы и помогая находить решения.

Психотерапия. Процесс психотерапии сродни процессу адаптации. Адаптивный лидер понимает, что для успешного приспособления людям необходимы поддерживающая среда и прямое столкновение с трудноразрешимой проблемой. Только так он научится улаживать внутренние конфликты и отличать фантазии от реальности, освоит новые стратегии поведения и сформирует новые взгляды.

Таблица 11.1 Адаптивное лидерство на практике

Адаптивный лидер мотивирует, организует и направляет людей к важным для их жизни изменениям. Рассмотрим несколько ситуаций, которые следует решать при помощи адаптивного лидерства.

Студенческая организация

Вы — президент студенческой организации «Женщины в бизнесе», которая помогает женщинам в предпринимательстве. Некоторые участники требуют, чтобы на встречах обсуждались проблемы, с которыми сталкиваются трансгендерные женщины. Другие же считают эту тему неактуальной. Как президент, вы должны привести группу к консенсусу.

Слияние компаний

В слиянии участвуют две компании по производству бумаги. Между сотрудниками возникает напряжение: кто сохранит свою должность, у кого какие обязанности, разные графики выплат зарплат, сверхурочных и отпускных. Для того чтобы компания нормально функционировала, новым владельцам необходимо объединить эти две группы сотрудников.

Оплата труда

Группа молодых успешных инженеров в крупном проекторночном бюро требуют, чтобы из расчетов размера оклада исключили стаж и номинальную должность. «Старожилы» компании против таких изменений. Руководству нужно решить эту проблему, не обидев при этом ни одну из сторон.

Здоровье и безопасность

Вы — мэр маленького городка, в котором располагается большая тюрьма, где выявлено более 600 случаев заболевания COVID-19. Количество новых заболевших в городе резко растет. Самоизоляция и ношение масок — единственный способ снизить темп распространения вируса. Подавляющее большинство жителей города уверены, что всему виной тюрьма. Они отказываются подчиняться вашему указу о закрытии всех предприятий в городе.

Источник: Reprinted (adapted version) from The Leadership Quarterly, 19, R. C. Liden, S. J. Wayne, H. Zhao, and D. Henderson, "Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment," pp. 161–177, Copyright (2008), with permission from Elsevier.

Адаптивное лидерство рассматривают как элемент теории комплексного лидерства. Она была разработана для того, чтобы дать определение лидерству в организациях XXI века. Теперь главным достоянием являются информация и знания, а не продукт, как это было в индустриальную эпоху (Уль-Бьен и др., 2007). Теория комплексного лидерства (которая включает в себя административное, адаптивное и

стимулирующее лидерство) фокусируется на стратегиях и моделях поведения лидера, с помощью которых он поощряет обучение, творчество и адаптацию последователей в сложных организационных системах.

В рамках этой концепции адаптивное лидерство – комплексный процесс, призванный произвести изменения в социальной системе организации. Он рождается из напряжения и разногласий, которые возникают между людьми в результате конфликта потребностей, ценностей или предпочтений. В данном случае адаптивное лидерство не завязано ни на определенном человеке, ни на конкретном действии. Оно является естественным «порождением системы» (см. Уль-Бьен и др., 2007). ДеРю (2011) рассматривает адаптивное лидерство как последовательность взаимодействий, которые происходят между членами группы по принципу «лидер-последователь» и развиваются по мере изменения потребностей группы. За счет этого группа становится способна адаптироваться и выживать в динамичных условиях.

Адаптивное лидерство – это уникальный вид лидерства, который направлен на помощь людям в приспособлении к изменениям. Ниже мы рассмотрим ключевые компоненты адаптивного лидерства и вклад каждого из них в его общий процесс.

Модель адаптивного лидерства

На рисунке 11.1 представлены основные компоненты адаптивного лидерства – ситуационные проблемы, действия лидера, адаптационная работа и их функции в общей модели. Модель адаптивного лидерства, с одной стороны, описывает процесс адаптивного лидерства, а с другой, служит базой для изучения изложенных в ней концепций и принципов.

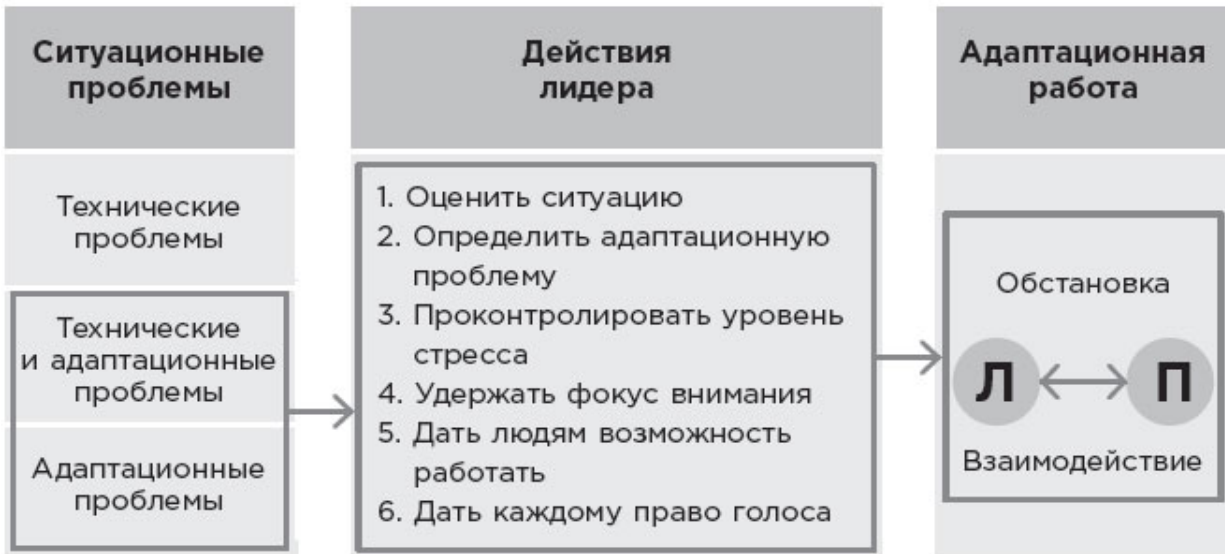
Ситуационные проблемы

Как видно из левой колонки на рисунке 11.1, адаптивное лидерство требует умения решать три типа ситуационных проблем: преимущественно технические, технические и адаптационные, а также сугубо адаптационные. Приоритет отдается решению адаптационных задач.

Технические проблемы

Техническая проблема – это проблема, которую легко идентифицировать. Для нее существует готовое решение, которое можно привести в исполнение при помощи существующих внутри организации процедур и протоколов. Причем сюда относятся и рабочие, и общественные, и даже внутриличностные проблемы. Решают их эксперты или люди, обладающие подходящим, как выражается Хейфец, «арсеналом навыков». Например, компания перешла на новую бухгалтерскую программу, а сотрудникам неудобно ей пользоваться. Менеджеру следует разобраться, чем именно недовольны сотрудники, зафиксировать их жалобы и обратиться к разработчикам программы, чтобы те внесли соответствующие изменения. Эту проблему легко определить и решить. У менеджера уже есть необходимые для этого полномочия и связи. Сотрудники, зная его полномочия, обращаются к нему за помощью.

Рис. 11.1 Модель адаптивного лидерства



Технические и адаптационные проблемы

Такие проблемы, как правило, определяются легко, но с помощью установленных в организации правил и процедур не решаются. Решать такую проблему приходится лидеру и его последователям. Лидер, безусловно, может оказывать поддержку, но и последователям придется поучаствовать: адаптироваться к изменениям и меняться самим. Например, руководство обычной государственной больницы принимает решение позволить пациентам активнее участвовать в процессе лечения. В таком случае план внедрения этих изменений примерно понятен. Не останавливая деятельности больницы, руководство начнет обучать персонал новой модели взаимодействия с пациентами. Это значит, что новые правила не должны нарушать существующий распорядок больных, но при этом у них будет доступ к их личному делу и больше контроля над лечением. Однако для того чтобы провести эти нововведения, необходимо заручиться согласием персонала больницы, врачей, самих пациентов и их родных. А также убедиться, что все они понимают, как именно эти новшества будут реализованы. Для того чтобы в больнице изменился принцип работы, многим людям придется принять эти изменения и адаптироваться к ним.

Адаптационные проблемы

Эти проблемы, как правило, неочевидны: их не так легко выявить и определить. Их не уладить ни устоявшимися процедурами, ни за счет авторитета, ни даже с помощью опыта. С решением адаптационной проблемы лидеру в одиночку не справиться: ему потребуется помощь других людей. Во-первых, в том, чтобы выявить суть проблемы, а во-вторых, для того, чтобы реализовать конечную идею. Ведь решения адаптационных проблем нередко вызывают сопротивление, потому что они требуют от человека пересмотреть свои приоритеты и ценности, переосмыслить занимаемую роль. В качестве примера рассмотрим такую ситуацию: человека кладут в хоспис. Родственники переживают: неизвестно, сколько ему осталось, и непонятно, какую поддержку ему лучше оказывать в это время. Сколько бы вариантов и советов сотрудники хосписа ни предлагали, решения родным придется принимать самостоятельно. Как подготовиться к неминуемой потере? Как пережить ее? В данном случае работник хосписа выступает в роли лидера и мобилизует как самого пациента, так и его родных на решение множества вопросов, сопряженных со смертью. Его помощь зависит от того, как он ведет себя с родными больного, как поддерживает и выражает сочувствие, как готовит их к неизбежной утрате.

Действия лидера

В среднем столбце на рисунке 11.1 приведены шесть основных типов лидерского поведения. Этот список составлен на основе работ Хейфеца и его коллег (Хейфец, 1994; Хейфец и Лори, 1997). Он представляет собой своего рода план: как помочь человеку смириться с надвигающимися переменами и выдержать их. Порядок расположения этих типов поведения не случаен, однако многие из них взаимосвязаны и должны применяться одновременно.

1. **Оценить ситуацию.** Ключевое для адаптивного лидерства поведение, благодаря которому возможны все последующие. Оценить ситуацию – подняться над ней, посмотреть на нее сверху, увидеть положение в целом и разобраться, что же на самом деле происходит. Так лидер понимает, какие в стане последователей существуют конфликты: ценностные или идейные противоречия, борьба за власть, уклонение от работы. Если такое существует, то каким образом, как еще проявляются негативные реакции на изменения (Хейфец и Лори, 1997).

Сделать это можно разными путями: выделить в графике время на размышления, обратиться к неофициальным советчикам, ходить на собрания в качестве наблюдателя. Главное: дистанцироваться от конфликта, чтобы увидеть его в полном объеме. Эффективный лидер умело перемещается между позициями участника и наблюдателя, лавирует между трудностями своих последователей и целями организации.

Представьте, что вы – директор начальной школы. Поднявшись над ситуацией, вы видите все: и областные, и государственные требования, наложенные на вашу школу, и учителей, и их профессиональный уровень, и весь остальной персонал. Вы видите годовой бюджет, все преподаваемые предметы, родителей и, конечно, самих учеников. Вы видите, как все эти элементы связаны друг с другом, как они влияют друг на друга, как воздействуют на движение к цели.

Или представьте, что вы – представитель профсоюза. Идет горячий спор. Вы встаете из-за стола, чтобы немного остыть, перевести дух и напомнить самому себе о том, зачем вы здесь и какую преследуете цель. И, когда она снова у вас перед глазами, можно возвращаться к дебатам.

В обоих случаях лидеру требуется время для того, чтобы оценить общую картину с позиции наблюдателя. При этом он ни на мгновение не выключается из решения трудностей, с которыми сталкиваются его последователи.

2. Определить адаптационную проблему. Поднявшись над ситуацией, лидер в том числе высматривает проблемы и анализирует их. На этом этапе главное – грамотно отличить технические проблемы от адаптационных. Ошибка может привести к провалу. Залогом эффективности адаптивного лидерства является способность лидера применять адаптивное поведение к адаптационным проблемам, а техническое – к техническим. В противном случае лидерство считается неадаптивным, т. е. не способствующим приспособлению.

Для того чтобы решить техническую проблему, лидеру как правило хватит накопленного опыта. Например, любые проблемы, связанные с расписанием, квотами, продажами, эффективностью рабочих или повышением зарплаты на производстве, лидер сможет решить, применив свой авторитет. Но очень важно, чтобы лидер умел

определять ситуации, в которых одного авторитета недостаточно. В противном случае он просто не подходит для решения конкретной задачи.

Если проблема так или иначе затрагивает убеждения, ценности и отношения между людьми, необходимо применять адаптивный подход. Для того чтобы определить, является ли проблема адаптационной, лидеру необходимо понять, затрагивает ли она базовые чувства и представления последователей. Такие проблемы, как правило, вызывают у людей эмоции, идут вразрез с их представлениями и ценностями. Старыми приемами их решить не удастся. Вернемся к нашему примеру про производство. Допустим, завод продают. Новый хозяин устанавливает свои порядки: для рабочих эти изменения становятся адаптационными проблемами. Такие проблемы лидер не может решить в одиночку, только в сотрудничестве с последователями. Он предоставляет помощь и поддержку, а последователи выполняют свою часть работы – адаптируются.

Дабы упростить выявление комплексных адаптационных проблем и установить их отличия от технических, рассмотрим четыре типа проблем, которые требуют адаптационных изменений (Хейфец и др., 2009).

Тип 1: Расхождение между словом и делом. Организация придерживается или утверждает, что придерживается определенных ценностей, но на деле это не проявляется. Например, в манифесте компании значатся семейные ценности, но при этом руководство не предлагает своим сотрудникам ни гибкого графика, ни оплачиваемого декретного отпуска. То есть на словах организация заявляет, что семейные ценности для нее важны, но действиями это не подтверждается.

Тип 2: Конфликт обязательств. Организация берет на себя множество обязательств, и некоторые из них оказываются в конфликте друг с другом. Например, руководство оздоровительного фитнес-центра, с одной стороны, хочет расти и расширяться, а с другой – снизить расходы, что требует сокращения числа сотрудников.

Тип 3: Запрещенные темы. Скользкие, щепетильные вопросы, которые люди не решаются поднимать. Высказываться на этот счет «опасно». Представим такую ситуацию: владелец компании –

приятный, добрый человек, последователи относятся к нему с теплотой. В то же время они видят, что он отстал от жизни и ничего не смыслит в современных бизнес-процессах. Последователям проще мириться с вытекающими из этого последствиями, нежели выражать свои опасения, рискуя тем самым навлечь на себя гнев начальника.

Тип 4: Уклонение от работы. Последователи, не желая покидать зону комфорта и разбираться со сложными проблемами/вопросами, начинают уклоняться от своей работы. Например, легче игнорировать тот факт, что высококвалифицированный сотрудник, который испытывает на себе институциональный расизм, не участвует в организационном планировании. Легче делать вид, что проблемы не существует, чем признать ее и дать ему высказаться. Другой пример: графический редактор в рекламном агентстве не справляется со своими обязанностями, не дотягивает до нужного уровня. Вместо того чтобы решить эту проблему, руководство нанимает второго графического дизайнера. Первому же поручает черновую, по сути, бессмысленную работу. И это при том, что ни объем прибыли, ни объем работы не оправдывают содержание в штате двух дизайнеров.

Это, разумеется, не исчерпывающий список ситуаций, требующих адаптивного лидерства, но он может послужить хорошим ориентиром.

3. Проконтролировать уровень стресса. Человек не любит перемены. Ему психологически комфортнее в знакомой и понятной среде. Проблемы с адаптацией как раз являются сигналом о том, что перемены необходимы, а значит, неуверенность и стресс неизбежны. Кстати, стресс в определенном количестве для большинства из нас даже полезен, а опасен только его избыточный уровень.

Задача лидера: помочь последователям осознать необходимость перемен, суметь принять изменения и справиться с ними. Для этого адаптивный лидер отслеживает уровень стресса своих последователей, удерживает его в продуктивных границах. Инструментов для этого модель адаптивного лидерства предлагает три.

Создать поддерживающую среду. Создать безопасную атмосферу, в которой люди способны с определенной долей комфорта заниматься решением серьезных проблем, при этом не избегая их. Само понятие

«поддерживающая среда» позаимствовано из области психотерапии, в ходе которой терапевт применяет эффективное общение и сочувствие, вызывая у клиента чувство безопасности и защищенности (Хейфец и Лински, 2002; Моделл, 1976; Винникотт, 1965). Представьте детский урок плавания. Инструктор находится рядом, но преодолевать страхи, координировать движение рук и ног, правильно дышать – все это делают сами дети. Поддерживающая среда – это структурированное, регламентированное пространство (в том числе и виртуальное), образованное благодаря сплоченным отношениям между людьми. Такому безопасному взаимодействию в группе могут поспособствовать и единое физическое пространство, и общий язык, и общая история или же глубокое доверие к организации и ее авторитету, четкий регламент взаимодействия. Как показано на рис. 11.1, поддерживающая среда представляет собой пространство, в котором разворачивается адаптивное лидерство. Там адаптивный лидер применяет доступные ему рычаги воздействия, чтобы помочь людям взглянуть существующим проблемам в лицо. В таком пространстве высказываются и обсуждаются противоположные точки зрения и находятся решения (Хейфец, 1994).

Эта среда помогает лидеру контролировать уровень стресса, который влечет за собой процесс адаптации к изменениям. Хейфец часто приводит метафору скороварки: для того чтобы найти решение проблемы, сначала нужно ее подсветить, зажечь огонь на максимум. Начнется кипение, установится диалог, мало-помалу воздух начнет выходить, и давление начнет снижаться. Это важно, потому что чрезмерное давление в поддерживающей среде критически снижает ее эффективность. Нужно отметить, что инициатором диалога выступает именно лидер. Без его участия коммуникация вряд ли бы состоялась.

Безопасная среда – это «стол переговоров», за которым между заинтересованными сторонами начинается диалог. Его цель – выявить существующие в организации проблемы, противоречия в интересах и потребностях членов организации. Для того чтобы этот диалог оказался плодотворным, вестись он должен не на эмоциях. Со временем грамотно выстроенная поддерживающая среда станет тем самым пространством, где будут обговариваться и формироваться новые договорные отношения.

Направлять, защищать, ориентировать, регулировать конфликты и устанавливать конструктивные нормы. Это конкретные шаги, которые лидер может предпринимать для того, чтобы помочь последователям справиться с чувством неопределенности и стрессом, вызываемыми адаптационной работой.

- **Направлять** – значит выявить и определить адаптационные проблемы. В сложной ситуации человеку бывает трудно понять, какова его цель: в одних случаях она в принципе неизвестна, в других неясна. Иногда она противоречит другим целям. Направляя, лидер привносит в рабочий процесс порядок, ясность и вселяет в людей уверенность в результате, снижая тем самым уровень стресса.

- **Защищать** – то есть контролировать темп адаптационных изменений. Следить за тем, чтобы он не был слишком интенсивным, чтобы последователи были в силах с ним справиться. А также отслеживать внешнее давление, которому подвергаются последователи, удерживать его в пределах допустимого.

- **Ориентировать** – то есть помогать людям принимать новые роли и обязанности, что часто является результатом пересмотра ценностей. Ориентировать людей – значит помогать им находить свою идентичность в изменяющейся системе.

- **Регулировать конфликты** – значит гарантировать их эффективное разрешение. Во время решения адаптационных проблем конфликт в группах неизбежен. Более того, он провоцирует рост и развитие. Приятного в конфликтах мало, но зачастую в них нет ничего плохого. Цель не в том, чтобы избежать конфликта и уклониться от изменений, а в том, чтобы эффективно управлять конфликтами и через них приходиться к позитивным переменам.

- **Устанавливать нормы.** Именно лидер задает правила и порядки в организации. Конструктивные нормы ведут к росту группы, а деструктивные – наоборот, к деградации. Важно понимать, что устоявшиеся нормы менять очень сложно. Лидер должен внимательно следить за ситуацией внутри своей организации: на корню вырезать все то, что мешает производству, и поощрять то, что повышает эффективность группы и ее способность адаптироваться к изменениям.

При помощи этих пяти стратегий лидер может помочь последователям пережить неудобства, сопряженные с адаптационными

изменениями. Этот список ни в коем случае не является исчерпывающим, но в нем собраны одни из важнейших приемов адаптивного лидера.

Регулировать личный уровень стресса. Как мы уже упомянули ранее, рост и перемены в организации всегда сопряжены с определенным уровнем стресса, поэтому людям свойственно сопротивляться переменам. Адаптивный лидер, зная об этом сопротивлении, должен уметь ему противостоять. Ему необходимо поддерживать уровень стресса своих последователей в умеренном, продуктивном диапазоне. Если стресса слишком много или слишком мало, пользы от него никакой. В процессе адаптации лидеру нужно, с одной стороны, не давать последователям расслабиться, чтобы они продолжали выполнять необходимую внутреннюю работу. С другой, проявлять понимание и сочувствие к реальным переживаниям и болям, которые они испытывают.

Больше последователям обратиться за поддержкой будет не к кому, поэтому лидер должен быть в состоянии оказывать помощь. Настоящий лидер – сильный, устойчивый. Он верит в свои идеи. Ему нужно выступать для своих последователей примером для подражания, демонстрировать внутреннюю уверенность и способность справляться с конфликтами. Быть адаптивным лидером непросто: нужно быть готовым вместе со своими последователями переживать боль и разочарование и при этом не растворяться в этих эмоциях.

В пример приведем школьного психолога, который работает со старшеклассниками, страдающими от наркотической зависимости. Работа не из простых. Во-первых, ей приходится слушать рассказы ребят об их трудностях и мучениях. Во-вторых, она должна добиваться от них честности – чтобы они рассказывали ей не только об успехах, но и о срывах тоже. При этом слишком сильно давить нельзя, иначе ребята закроются и перестанут к ней ходить. В созданной ею поддерживающей среде она постоянно должна выдерживать баланс: с одной стороны, проявлять заботу и поддержку, а с другой, удерживать своих пациентов от деструктивного поведения. Лечение от зависимости сопряжено с болью и разочарованием, и терапевт соприкасается с этими переживаниями вплотную, только с позиции помощника. Отчаянье срыва, радость успеха – о чем бы ни рассказывал пациент,

терапевту нельзя проваливаться в собственные страхи и сомнения. Его задача – оказывать помощь и поддержку. Пациенту нужен сильный, уверенный, сочувствующий терапевт. И терапевт обязан регулировать свой стресс, чтобы успешно эту роль выполнять.

4. Удерживать фокус внимания. Это значит, что адаптивный лидер должен следить за концентрацией последователей на той тяжелой адаптационной работе, которую им предстоит выполнить. Это задача не из простых: люди по природе своей сопротивляются переменам. Особенно тем, что касаются их взглядов или поведения. Мы предпочитаем делать вид, что ничего не происходит. И вот как раз этому желанию зарыть голову в песок и противодействует лидер: он направляет внимание последователей на необходимые изменения и помогает справляться с ними.

Избегание выражается по-разному. Одни игнорируют проблему: ведут себя так, будто ее в принципе не существует. Другие винят начальство. Третьи – коллег. Четвертые ругаются с теми, кто пытается эту проблему решить. Но задача лидера – как бы избегание ни проявлялось – подвести последователей к признанию проблемы и началу ее решения. Адаптивный лидер обращает внимание последователей на существующие проблемы, помогает им начать диалог о трудных, щепетильных вопросах, создает безопасные условия для того, чтобы люди могли выражать свое мнение и не бояться негативных последствий. Он не дает последователям отвлекаться.

Представьте себе ситуацию: взрослые брат и сестра замечают у своей 80-летней матери признаки деменции. Вот уже десять лет с тех пор, как не стало ее мужа, она живет одна и неплохо справляется: сама готовит, обслуживает себя и даже водит машину. Но она слабеет с каждым днем и становится все забывчивее. Дети волнуются за нее: в доме престарелых ей было бы безопаснее. Они приходят на консультацию с директором такого центра и явно не могут принять решение. «Мама пока справляется дома, – рассказывают они. – Мы просто заберем у нее ключи от машины. У нее еще вполне нормальное состояние. Она не вынесет переезд, для нее дом – это все... Мы пока и так справляемся». Директору дома престарелых не раз приходилось слышать подобные рассуждения. Его задача – помочь им принять решение. Решение, которого они боятся и избегают. Он внимательно

слушает визитеров, показывает им центр, устраивает встречи с сотрудниками и с людьми, чьи родители живут здесь. И все время просит делиться своими сомнениями, успокаивает их: это совершенно нормально, ведь мы привыкли думать о родителе как о самостоятельной единице, и сложно изменить это отношение. И да, не хочется вырывать престарелую мать из ее привычной среды. Решение оформить родителя в дом престарелых – априори трудное, но все-таки верное, потому что здесь он будет под постоянным присмотром. В этом примере мы видим, что директор чуток к адаптивным проблемам своих клиентов, помогает им советом, поддержкой и тем, что всегда готов выслушать. Он помогает им сосредоточиться на необходимых изменениях и смириться с неизбежными решениями.

5. Дать людям возможность работать. Нам хочется, чтобы направление и структуру работы задавал лидер. Выполняя работу, мы хотим чувствовать себя в безопасности и при этом участвовать в процессе решения проблем. Если лидер авторитарен и все решения принимает самостоятельно, последователи могут потерять веру в себя и свои творческие способности. Чрезмерно директивное лидерство может привести к тому, что люди станут зависимыми от своего лидера и окажутся неспособны к адаптивной работе. Четкие инструкции, безусловно, дают чувство безопасности, но лидеру необходимо научиться ограничивать свое влияние и разделять процесс управления с последователями.

Лидер обязан осознавать степень своего влияния на последователей и всегда контролировать его. Он должен понимать, когда ему следует отойти в сторону и отдать бразды правления в руки последователей; когда надо направить последователей, а когда дать им свободу самостоятельно справляться с проблемами. Адаптивный лидер не стремится решать все вопросы за своих последователей. Наоборот, это право он оставляет за ними, причем даже в неопределенных ситуациях. Со своей стороны лидер оказывает им поддержку и вселяет в них уверенность.

В пример приведем «Саммерхилл», знаменитую школу-интернат на восточном побережье Англии. Здесь царит тотальная демократия. И у взрослых, и у учащихся – равный статус. Философия «Саммерхилла» строится на том, что каждый студент вправе выбирать свой жизненный путь и развивать свои интересы. Главное: не мешать другим. Дети сами

решают, чему уделять свое время. Уроки не являются обязательной частью программы: расписание и правила школы устанавливаются на еженедельных собраниях. Руководство школы отдает ученикам бразды правления их образованием. Создается благоприятная среда, в которой дети сами решают, что и когда хотят изучать. И несмотря на все вытекающие из этого трудности, «Саммерхилл» воплощает в жизнь свой принцип: определять свои цели и отвечать за их достижение должен сам ученик, а не его учитель.

6. Дать каждому право голоса. Адаптивный лидер обязан прислушиваться и учитывать мнение меньшинств, несогласных людей, оппозиционеров и маргиналов. Как бы сложно это ни было. А это действительно сложно. Во-первых, выделяя мнение кого-то из членов группы, лидер рискует нарушить ее социальное равновесие. Во-вторых, иногда позицию бывает не так просто понять, если изложена она некрасноречиво и неэффективно. А принять это мнение, идущее вразрез с «нормой», еще сложнее. Нередко лидеры предпочитают удерживать статус-кво, а потому попросту игнорируют мнение меньшинств и оппозиционеров. Адаптивный лидер должен бороться с этим желанием: ему не следует пренебрегать меньшинством ради комфорта большинства. Для того чтобы голоса меньшинств зазвучали, лидеру необходимо отказаться от определенной доли своего контроля и предоставить его другим. Вот с чем сопряжена основная трудность этого действия.

Лидеру необходимо осознавать ценность мнения меньшинства. Так он гарантирует, что внутри группы все точки зрения будут иметь равный вес. В результате у людей, принадлежащих к меньшинству, появляется чувство, что к ним прислушиваются, об их интересах заботятся. Они могут влиять на лидера и на группу, ощущают себя полноправными ее членами, охотнее включаются в общую адаптивную работу и участвуют в процессе планирования и принятия решений.

В качестве примера рассмотрим группу студентов, будущих соцработников. На учебе они получили задание: придумать и реализовать проект, который принесет пользу местным жителям. Ребята разбились на команды и принялись за работу. Одна группа придумала помочь старушке: пристроить к крыльцу пандус для инвалидов колясок. Они начали работать. Прошло несколько дней, и одна

участница (Алисса) заявляет, что бросает проект: инструментами она пользоваться не умеет, да и вообще плотничать не подписывалась. Ребята ее выслушали, расстроились, но все-таки решили продолжать без нее. Алиссе реакция ребят очень задела: она почувствовала себя лишней, ненужной, заменимой и подняла крик. Начала на чем свет стоит ругать проект и самих ребят. Но тут вмешался один из лидеров. Он решил дать Алиссе возможность выговориться, чтобы узнать, в чем на самом деле заключается ее проблема. В разговоре выяснилось, что Алисса действительно не умеет и не любит работать руками, зато обладает двумя другими талантами: прекрасно разбирается в музыке и превосходно готовит.

После этого разговора все изменилось: Алисса стала незаменимым членом команды. Во-первых, она стала диджеем стройки: собрала плейлисты с любимой музыкой всех присутствующих, включая и саму старушку, которой они помогали. Во-вторых, она готовила вкуснейшие обеды – в соответствии с требованиями каждого. И к последнему дню проекта Алисса, которую однокурсники щедро хвалили за вкусную еду, на все сто процентов чувствовала себя частью группы. Даже черновой работой занялась за компанию! Собирала мусор в мешки. Да, в итоге Алисса не забила в пандус ни одного гвоздя, но все же внесла свой вклад в общий успех команды. В итоге каждый поучаствовал и принес пользу. Могло бы быть совсем иначе, если бы в самом начале лидер не прислушался к Алиссе и не обнаружил ее сильные стороны.

Адаптационная работа

Как видно из рисунка 11.1, адаптационная работа, которая представлена в правой части модели, – это и есть тот самый процесс, ради которого работает адаптивный лидер. Это – основная цель адаптивного лидерства. Работа по приспособлению – это результат коммуникативных процессов, которые происходят между лидером и последователями, но выполняется она последователями. В идеале она происходит в поддерживающей среде, где люди, сталкиваясь с переменами в своих ролях и принимая их, пересматривая свои приоритеты и ценности, чувствуют себя в безопасности.

В модели адаптивного лидерства поддерживающая среда – это то место, где проходит адаптационная работа. Реальное или виртуальное

пространство, где люди решают стоящие перед ними адаптационные проблемы. Поддерживающая среда является ключевым компонентом адаптивного лидерства, поэтому лидеру приходится направлять немало энергии на то, чтобы создавать и поддерживать ее.

Здесь важно отметить, что в литературе по адаптивному лидерству всячески избегают термина «последователи», поскольку он подразумевает подчинение по отношению к лидеру. Адаптивный лидер не оказывает давления на людей за счет своего положения или авторитета. Через взаимодействие он помогает им адаптироваться. Тех, на кого это направлено, и описывает термин «последователи» в данной модели.

В качестве примера рассмотрим специальную программу в фитнес-центре для людей с кардиологическими проблемами, которые хотят сбросить лишний вес. Цель инструктора – обеспечить безопасное пространство, где люди смогут, преодолевая себя, заниматься спортом и выполнять упражнения, которые помогут им похудеть и снизить риск возникновения проблем со здоровьем. Участникам группы предстоит изменить образ жизни, отказаться от нездоровых привычек и вместо них развить новые. Работу по адаптации они будут совершать при поддержке своего тренера. Другой пример: директор начальной школы, который задумал внедрить новую систему обучения. Учителя, привыкшие к наработанным методикам, сопротивляются. Директор проводит десять открытых собраний, чтобы каждый учитель мог высказать свои опасения. В этой среде учителя могут поставить под сомнение свои убеждения касательно эффективности стандартизированного тестирования, а также свое отношение к новой программе. Задача директора: поддерживать учителей в их адаптации и помогать им пересмотреть свои ценности и убеждения, чтобы в итоге учителя оказались способны эффективно работать по новой методике.

Как работает адаптивное лидерство?

Адаптивное лидерство – это сложный процесс, состоящий из трех компонентов: ситуационные проблемы, действия лидера и адаптационная работа. Его основная цель – вовлечь людей в процесс приспособления. Акцент на мобилизации людей (последователей) для решения проблем с адаптацией является ключевым отличием от всех прочих подходов к лидерству. Адаптивное лидерство ставит во главу угла процесс приспособления, необходимого в условиях постоянно меняющейся среды, а также поддержку, которую лидер может оказывать своим последователям во время этих изменений.

Как показано на рисунке 11.2, процесс адаптивного лидерства таков: во-первых, лидеру требуется время, чтобы грамотно оценить ситуацию. Затем, оценив ситуацию, лидер должен понять, какого рода проблемы она ставит перед организацией – технические или адаптационные. Технические проблемы лидер решает за счет своего положения в соответствии с существующими в организации протоколами. Для того чтобы решить адаптационные проблемы, лидер прибегает к определенным поведенческим моделям.

Важно отметить, что строгого порядка, в котором лидеру следует применять эти типы поведения, не существует. Многие из них взаимосвязаны, некоторые наиболее эффективны в сочетании друг с другом. Одни важнее применить в начале рабочего процесса, а другие – в конце. Тем не менее отметим некоторые из наиболее важных поведенческих моделей: регулировать стресс, создавать поддерживающую среду, направлять, удерживать внимание последователей на важных вопросах, давать им возможность работать и каждому давать право голоса.

Рис. 11.2 Процесс адаптивного лидерства



В качестве примера давайте рассмотрим ситуацию, которая сложилась в одном американском университете. За последние два года там произошло три независимых друг от друга инцидента, вызвавших споры о свободе слова и мнения. Сначала игроки футбольной команды, выражая свой протест против направленного на афроамериканцев полицейского насилия, опустились на одно колено. Затем преподаватель кафедры английского языка начал терроризировать одного своего студента, члена крайне консервативной политической организации Turning Point USA. Другая студентка вдруг стала националисткой. Все эти ситуации руководство университета расценило как адаптационные проблемы и предприняло следующие меры для их решения. Во-первых, уделили время изучению каждой проблемы и разобрались в том, какие межличностные конфликты разворачиваются между участниками. Затем сделали первичные выводы — технического или адаптационного толка перед ними проблема. «Вопрос свободы слова считается адаптационной проблемой, потому что, как правило, он возникает в неоднозначной ситуации, затрагивает человеческие ценности и убеждения и неизбежно

вызывает внутреннее сопротивление» (Сандерман, Хедрик и Маккейн, в печати).

Следующий этап – применить адаптивные модели поведения. Администрация университета предоставила для преподавателей и студентов площадку, где они могли бы встретиться и начать диалог. Поначалу эти встречи служили возможностью выпустить пар и немного сбавить напряжение, а позже превратились в безопасное пространство для проработки эмоций и страхов.

После этого, для того чтобы выявить существующие проблемы, университет привлек аналитическую компанию Gallup. Вместе они провели опрос среди всех своих сотрудников и студентов. Целью было выявить проблемы, связанные со свободой слова и атмосферой, царящей в университете. И она была достигнута. Обнаружились серьезные системные проблемы. Следующим шагом стали поиски ректора по вопросам расового разнообразия и инклюзии.

В результате того, что администрация университета дала людям возможность провести адаптационную работу, стал возможен диалог, обмен мнениями, просвещение, а главное – перемены. Университет, продолжая выстраивать позитивную культуру на своем кампусе, должен учитывать точку зрения студентов, чей голос остается неслышанным, когда речь заходит о свободе слова (Шапиро, 2018).

Безусловно, подобного рода проблемы на университетских кампусах неизбежны. Но адаптивный лидер найдет возможность изучить все разнообразие мнений, придать своим студентам и сотрудникам смелости меняться и будет защищать голоса меньшинств (Сандерман и др., в печати). В качестве последнего примера приведем работу Рамалингама, Уайлда и Феррари (2020), которые рассматривают адаптивное лидерство как ответ на пандемию коронавируса. В одночасье руководители абсолютно всех уровней оказались вынуждены быстро и оперативно реагировать на ежедневно меняющиеся условия. Решения приходилось принимать, опираясь на имеющиеся, подчас противоречивые данные, которые приходили из самых разных источников: врачи, военные, политики. Лидеры по всему миру столкнулись с необходимостью, во-первых, выявлять меры, наиболее эффективные в сложившейся ситуации, а во-вторых, предвидеть последствия, к которым они могут привести.

Одно можно утверждать с уверенностью: адаптивное лидерство возможно только в том случае, если лидер готов применять все необходимые модели поведения ради того, чтобы помочь последователям адаптироваться.

Преимущества

На данном этапе своего развития теория адаптивного лидерства имеет множество сильных сторон. Во-первых, лидерство в рамках этого подхода интерпретируется не как некая личностная черта или качество, а как процесс взаимодействия между лидером и его последователями. Из этого следует, что лидер и последователи оказывают взаимное влияние друг на друга. Речь уже не идет об одностороннем влиянии лидера. Этот подход подчеркивает, что лидерство – это сложный интерактивный процесс, который включает в себя множество компонентов и типов поведения. Например, к решению системных проблем адаптивный лидер будет привлекать тех последователей, кто находится в этой системе и знает ее изнутри. У лидера нет и не может быть ответов на все вопросы. Он не является хранителем ключей от всех дверей. Его задача состоит в том, чтобы помочь последователям найти решение проблемы, а затем реализовать его (Нельсон и Скуайрс, 2017).

Во-вторых, отметим ориентацию данного подхода на последователя. Вся деятельность адаптивного лидера, по сути, направлена на рост и развитие последователей. Он должен подготовить, подтолкнуть и создать все необходимые условия для того, чтобы последователь смог выполнить свою часть работы и успешно пройти процесс адаптации.

В-третьих, рассмотрим, для каких целей адаптивный лидер применяет свое влияние. Он помогает своим последователям преодолевать идейные, ценностные и нравственные конфликты, неизменно сопутствующие изменениям в организации. А они неизбежны, как и необходимость учиться и развиваться, чтобы выживать и процветать в новых условиях. Это значит, что иногда нам приходится отказываться от своих старых убеждений и пересматривать свои ценности. Среди всех подходов к лидерству только адаптивный делает упор именно на этот процесс.

В 2018 году Уль-Бьен и Арена (2018) выдвинули предположение, что потребность в адаптивном лидерстве возникает в результате противоречия между потребностью организации развиваться и необходимостью не прекращать при этом своей деятельности. Любое

нововведение подрывает существующий порядок вещей и усложняет производство, то есть в некоторой степени напрямую противоречит текущей миссии организации. В этой точке и возникает сопротивление последователей, с которым адаптивное лидерство и помогает справиться.

Еще одно безусловное преимущество адаптивного подхода – его практичность. Модель адаптивного лидерства четко прописывает обязанности последователя (адаптироваться к изменениям), лидера (создавать необходимые для этого условия) и предлагает последнему совершенно конкретные инструкции: «оценить ситуацию», «контролировать уровень стресса» и «дать людям работать» и др. Эти предписания особенно ценны в том случае, если компания сталкивается с негативными изменениями, угрожающими ее существованию. Адаптивное лидерство не подразумевает насаждение решений сверху. Решения находятся лишь в результате плотного взаимодействия всех членов организации. Благодаря этому акценту на сотрудничество и всеобщее участие адаптивное лидерство особенно эффективно при решении действительно сложных проблем (Нельсон и Сквайрс, 2017).

Ну и, наконец, адаптивное лидерство вносит уникальный вклад в наше понимание лидерства, определяя поддерживающую среду как его неотъемлемую часть. Эта концепция встречается в нескольких подходах, которые отмечают, что создание безопасной среды является прямой обязанностью лидера. Такая среда может быть создана как в реальном, так и виртуальном пространстве. Главное – это атмосфера, в которой люди могут открываться и чувствуют себя в безопасности. Лидер инициирует диалог, контролирует степень его накала. Как ни абстрактна идея поддерживающей среды, воплотить ее на практике не так уж сложно, и результаты стоят того.

Слабые стороны

Теперь поговорим о недостатках адаптивного подхода к лидерству. Во-первых, отметим, что эмпирических исследований, подтверждающих положения данной теории, проведено не так уж много, хотя как таковая концепция была изложена уже более 20 лет назад в работе Хейфеца «Лидерство без простых ответов» (1994). Таким образом, адаптивное лидерство базируется на идеях и предположениях, а не на доказанных результатах исследований. Значит, к изложенным в данном подходе принципам следует относиться с некоторой осторожностью. Лишь в последнее время началась активная фаза исследований, цель которых – подтвердить теоретические положения подхода (см. Адамс, Бейли, Андерсон и Галанос, 2013; Бензи, Прайс и Смит, 2017; Коразини и др., 2014; Гилберт, 2013; Хлалеле, Manicom, Preece, & Tsotetsi, 2015; Клау и Хуфнагель, 2016; Мугиша и Берг, 2017; Прис, 2016). Что же касается инструмента оценки адаптивного лидерства, на данный момент проделана некоторая предварительная работа в таких категориях как эффективность, творческий подход к решению проблем, решение неопределенных или непредсказуемых рабочих проблем, изучение новых задач, технологий и процедур и преодоление сопряженного с работой стресса (Маркес-Кинтейро, Рамос-Вильяграса, Пассос и Куррал, 2015).

Во-вторых, модель адаптивного лидерства нуждается в дальнейшей доработке. На сегодняшний день мы имеем практические рекомендации, набор действий и моделей поведения. Но мы до сих пор не понимаем, как именно они сочетаются и взаимодействуют друг с другом, что является более эффективной комбинацией, а что менее. На рисунке 11.1 представлена «первая итерация» «Модели адаптивного лидерства», и соотношение ее компонентов между собой требует тщательного и подробного уточнения.

В качестве третьего минуса можно привести то, насколько этот подход обширен и абстрактен по своей сути. Например, к предписанным лидеру действиям относятся следующие (не упомянутые в этой главе): «определить, по отношению к кому/чему вы испытываете чувство долга», «мобилизовать систему», «задать норму», «не сбавлять шаг», «действовать политически», «заземлиться» и многие

другие. Предписаний так много, что их бывает сложно интерпретировать и определить, какое отношение к адаптивному лидерству они имеют на самом деле. Например, не всегда понятно, как именно воплотить и что в себя включает модель поведения «дать людям работать». Не имея четких примеров и определений, эти предписания сложно применять на практике. Да и анализу в рамках научных исследований они поддаются с трудом. На данный момент многие положения адаптивного подхода подлежат личной интерпретации. Неизвестно, насколько далеко каждый конкретный лидер уводит то или иное понятие от смыслов, которые в них заложили Хейфец и его коллеги.

В-четвертых, адаптивное лидерство может оказаться неудобным для последователей, поскольку напрямую завязано на конфликте. Да, одно из ключевых требований подхода – это «поддерживающая среда», в которой высказывать мнение, спорить и искать решения должно быть не страшно. И все же не всегда понятно, как обеспечить эту безопасную среду. Ведь если речь идет об авторитарном лидере, который лишь делает вид, что создает атмосферу открытого и доверительного общения, то в действительности высказавшегося против руководства человека может постигнуть наказание. Теория адаптивного лидерства должна предложить конкретные шаги по защите последователей от авторитарного лидера (Нельсон и Сквайрс, 2017).

Наконец, с теоретической точки зрения, адаптивный подход как бы намекает на то, что обладает нравственной составляющей, но как именно она проявляется – не уточняется. С одной стороны, задача адаптивного лидера заключается в том, чтобы подводить последователей к развитию и росту, запускать эволюцию ценностей. Но как эта эволюция ценностей работает на общее благо, он не объясняет. Мы также не понимаем, как именно сопряженная с адаптацией внутренняя работа ведет к положительным для общества результатам. Ведет ли она вообще к заявленным ключевым ценностям адаптивного лидерства – равенство, справедливость и единство?

Применение

Как можно применить адаптивное лидерство в реальных жизненных ситуациях? Способов существует несколько. В личном порядке каждый желающий может обратиться к инструментам, предлагаемым «Моделью адаптивного лидерства», для того чтобы определить тип возникшей проблемы (техническая или адаптационная) и как приступить к ее решению (создать поддерживающую среду). Эти стратегии каждый может внедрять в свою жизнь, причем в самых разных сферах: в семье, в школе, на работе, в общине и даже в обществе в целом.

В организации при помощи адаптивного лидерства можно определять и решать множество проблем, спровоцированных изменениями и ростом. Консультанты применяют адаптивное лидерство на всех уровнях руководства в разных типах организаций. Особым успехом оно пользуется у людей, работающих в некоммерческих или религиозных организациях, а также в сфере здравоохранения.

На сегодняшний момент большинство исследований адаптивного лидерства проводилось как раз в этой сфере. Так, одна группа исследователей пришла к выводу, что использование данного подхода в лидерстве может повысить качество медобслуживания (Тайгесон, Моррисси и Улстад, 2010). Медработники должны понимать, что пациенты сталкиваются с техническими и адаптационными проблемами (рис. 11.3). Ученые утверждают, что адаптивный подход обладает потенциалом сделать здравоохранение более эффективным, ориентированным на пациента и устойчивым.

Юбанк, Геффкен, Орзано и Риччи, разрабатывая в 2012 году ординаторскую программу для врачей-терапевтов, взяли за основу адаптивное лидерство. Они утверждают, что модели поведения адаптивного подхода (оценить ситуацию, выявить адаптационную проблему и регулировать уровень стресса) учат стажеров по-настоящему ставить пациента на первое место и выстраивать с ним исцеляющие отношения. По мнению Юбанка и коллег, для того чтобы врачи могли действительно помочь пациенту, им нужно больше, чем просто знания медицины. Необходимы и навыки, с помощью которых

они могут научить пациентов справляться с проблемами, вызванными изменениями в их здоровье и самочувствии.

Рис. 11.3 Схема адаптивного лидерства Хейфеца и Лински



Источники: Adapted from “Finding Your Way Through EOL Challenges in the ICU Using Adaptive Leadership Behaviours: A Qualitative Descriptive Case Study,” by J. A. Adams, D. E. Bailey Jr., R. A. Anderson, and M. Thygeson, 2013, *Intensive and Critical Care Nursing*, 29, pp. 329–336; and “Adaptive Leadership and the Practice of Medicine: A Complexity-Based Approach to Reframing the Doctor-Patient Relationship,” by M. Thygeson, L. Morrissey, and V. Ulstad, 2010, *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 16, pp. 1009–1015.

В двух независимых исследованиях ученые пришли к выводу, что адаптивное лидерство способно помогать пациентам и их родственникам справляться с переменами в состоянии здоровья. Так, Адамс, Бейли, Андерсон и Тайгесон (2013) выявили модели поведения, способные помочь родственникам адаптироваться к скорой разлуке и облегчить переход от активной терапии к паллиативной помощи. Также Адамс, Бейли, Андерсон и Галанос (2013) обнаружили, что принципы адаптивного лидерства помогают семьям пациентов, находящихся в реанимации, принимать решения, руководствуясь лучшими интересами пациента, и мириться с произошедшими изменениями или потерями.

Адаптивное лидерство имеет множество применений как на личном, так и на организационном уровне, а также в исследовательской среде. Несмотря на то что для подтверждения теоретических положений адаптивного подхода требуются дополнительные

исследования, уже сегодня вполне очевидно, что его применение возможно во многих ситуациях.

Разбор кейсов

Ниже вашему вниманию представлены три примера (11.1, 11.2 и 11.3) адаптивного лидерства в различных условиях. В первом примере мы познакомимся с редакторами школьной газеты, во втором – с двумя капитанами студенческой команды по алтимат фрисби, а в третьем примере рассмотрим действия администрации небольшого колледжа, оказавшегося на грани банкротства. После каждого примера вас ждут вопросы для более подробного анализа.

Пример 11.1 Молчание, стигма и психическое здоровье

У Мэдлин Халперт и Евы Розенфельд три общих черты: обе работают в школьной газете, страдают депрессией и до тех пор, пока не открылись друг другу, обе были одиноки и испытывали страх осуждения.

Девочки догадывались, что в школе они далеко не единственные, для кого вопрос психического здоровья стоит остро. Тогда они решили поддержать своих сотоварищей: напечатать в школьной газете статью о психических заболеваниях и ослабить стигматизацию этой темы.

Массовые расстрелы в школах. Статистика, согласно которой депрессия – главная причина самоубийств среди молодых людей. Очевидно, что вопрос психического здоровья подростков сегодня актуален как никогда.

Социальная стигма, окружающая психические заболевания, в том числе и депрессию, зачастую приводит к тому, что страдающие от этих заболеваний люди оказываются изолированы. Ева и Мэдлин хотели положить этому конец. Они надеялись, что статья станет поводом начать диалог и запустит процесс дестигматизации. Они взяли интервью у ребят из соседних школ. Те не только рассказали, как им живется с депрессией, расстройствами пищевого поведения и бездомностью, но и раскрыли свои имена. Ева и Мэдлин раздобыли

даже письменные разрешения родителей на публикацию. Но в печать ни одно интервью так и не попало.

Как-то раз, пока девочки еще собирали материал для статьи, директор школы вызвала их к себе в кабинет. Одна местная знаменитость – бывший футболист – в подростковом возрасте страдал от депрессии и очень хотел дать им интервью для статьи. Мэдлин и Ева отказались. Им хотелось рассказать искренние, настоящие истории своих сверстников, а не о каком-то никому не известном футболисте. Директор сказала, что печатать интервью со школьниками запрещает: неизвестно, чем это обернется для героев статей. Особенно, если обнародовать их настоящие имена. Власти округа решение директора поддержали: она защищает интересы детей, упомянутых в статье.

Ева и Мэдлин такого поворота событий не ожидали: школа у них считается вполне прогрессивной, есть даже группа психологической помощи при депрессии. «Просто в голове не укладывается, что взрослые, которые якобы стремятся просвещать нас на тему психического здоровья, завернули нашу статью, – написали они. – Отбирая у детей право открыто говорить о своих переживаниях, они только усиливают стигму, против которой мы боремся».

В итоге девочки написали статью «Депрессия – это не стыдно», которую опубликовали в газете «Нью-Йорк Таймс». В ней они рассказали про то, что пережили, когда директор запретила им печатать интервью, и заявили, что, по их мнению, этот запрет только усилил стигматизацию психических заболеваний.

«Работая над статьей, мы хотели – и потерпели неудачу – сделать первый шаг в борьбе со стигмой. Но и это оказалось непросто. Похоже, что люди, отвечающие за наше благополучие, пока не готовы к честному и открытому диалогу о депрессии», – написали они.

Эта статья вызвала отклик. Главное, она спровоцировала диалог.

Позже, выступая на одной крупной радиостанции, Мэдлин и Ева рассказали, что реакция на их статью была в основном положительной. Они получили более 200 комментариев: многим статья откликнулась и придала смелости заговорить о своих проблемах с психическим здоровьем.

«И это самое главное: диалог начался, – сказала одна из девочек. – Были и негативные комментарии, были и положительные. Но ведь это не главное. Главное, что люди говорят об этом и делятся».

Вопросы:

1. Как, по-вашему, проблема, которую пытались решить Мэдлин и Ева, техническая или адаптационная?
2. Как вы оцениваете действия директора школы в этой ситуации? Соответствует ли оно тем моделям поведения, о которых мы говорили в этой главе: направлять, защищать, ориентировать, регулировать конфликты и устанавливать конструктивные нормы?
3. А как вы оцениваете поддерживающую среду? Оказалась ли она достаточной для того, чтобы решить адаптивные проблемы? Как бы вы ее улучшили?
4. Кто в этом примере взял на себя роль адаптивного лидера? Какие модели адаптивного поведения вы заметили?

Пример 11.2 Укрощение Диониса

Доминик Сантана обожает алтимат фрисби. Этот спорт немного напоминает футбол: только вместо мяча – летающий диск. Он увлекся им еще в средней школе, а в старшей стал участвовать в соревнованиях. До чего же он обрадовался, когда узнал, что в маленьком гуманитарном колледже, куда он поступил после школы, есть своя собственная команда по алтимату! Но радость его длилась недолго. На смену ей быстро пришло беспокойство: остальных членов команды куда больше интересовали вечеринки, а вовсе не спорт.

«Атмосфера в команде была как в летнем лагере, легкая дедовщина. Главное: выпивка и вечеринки. Турниры по алтимату – это тоже повод потусоваться. Они постоянно устраивали тусовки и очень тщательно выбирали, с кем будут общаться, а с кем нет». Название команды – «Вакх» (Дионис, древнегреческий бог виноделия) – идеально отражало их настрой.

Доминику повезло: все-таки нашелся в команде один единомышленник. Вместе с Харрисоном они попытались вывести команду на более высокий уровень. Их выбрали со-капитанами, и ребята стали делиться с товарищами своими знаниями и любовью к спорту. Заговорили о победах, о стремлении к успеху. Выявили тех, кто

записался в команду исключительно ради тусовок. «Либо ты готов работать, либо ты уходишь».

Доминик и Харрисон понимали, что для того чтобы изменить настрой команды, одного их желания недостаточно. Более того, они не смогут быть капитанами, тренировать команду и при этом еще играть. Тогда они разработали план.

Во-первых, пригласили в команду известного тренера по алтимату Марио О'Брайена. Ни один из предыдущих тренеров команды не обладал таким багажом знаний, таким опытом и репутацией, как О'Брайен.

«Ребята реально все продумали, – говорит один из игроков. – Посмотрели на команду, прикинули, чего нам не хватает для роста, а потом взяли и позвали профессионала высочайшего уровня».

После нескольких недель тренировок с новым тренером устроили общий обед. Членов команды попросили анонимно написать, что они думают о команде и какой хотели бы ее видеть. «Неправильных ответов нет. Просто пиши, что думаешь, – рассказывает один из игроков. – Все ответы мы потом зачитывали вслух и каждый обсуждали».

«Никому не пришлось выступать перед группой, смущаться. Мы вышли оттуда ближе, сплоченнее – вышли оттуда командой. Мы много что обсудили и поняли, что все хотим одного и того же. Заодно стало ясно, кому из команды эти цели неинтересны. И все это произошло мягко, без конфликтов».

А цель команда для себя обозначила следующую: достойно выступить в отборочном туре и выйти в студенческий чемпионат. Многие игроки были неопытны, и зачастую это вызывало ссоры, раздражения и ругань. Это мешало достижению цели. Капитаны по-прежнему проводили собрания до и после тренировок, обсуждали проблемы, цели, а также организовывали мероприятия, чтобы команда могла провести время вместе (с минимальным количеством алкоголя). Более опытные игроки взялись наставлять начинающих. Даже Харрисон, который играл исключительно в нападении, встал в оборону. Он пожертвовал своей любимой позицией ради того, чтобы подтянуть команду на новый уровень.

Своих целей «Вакх» достиг через два года: команда заняла второе место в отборочных соревнованиях и вышла в национальный турнир. После последней игры сезона Доминик и Харрисон собрали членов

команды в круг. «Мы не просто вышли на национальный уровень, мы достигли чего-то более ценного, – сказал Доминик. – Мы стали семьей, у которой есть общие цели. Мы уважаем друг друга и уважаем игру. Это и есть самая главная победа!»

Вопросы:

1. Какие изменения пытались внедрить Доминик и Харрисон? Как эти изменения повлияли на убеждения, настрой и ценности игроков?

2. Как вам кажется, те проблемы, с которыми столкнулись Доминик и Харрисон, носили технический или адаптационный характер? Дополните ваш ответ примерами.

3. Опишите на примерах, каким именно образом со-капитаны проявили в этой истории модели адаптивного поведения: (1) оценить ситуацию, (2) определить адаптационную проблему, (3) проконтролировать уровень стресса, (4) удержать фокус внимания, (5) дать людям возможность работать, и (6) дать каждому право голоса.

4. Какую поддерживающую среду создали со-капитаны для своей команды? Насколько она оказалась эффективной?

Пример 11.3 Между двух огней

Быть или не быть? Закрываться или нет? С этим вопросом сталкиваются многие частные колледжи США.

Причин, как правило, несколько. Во-первых, в условиях сильной экономики все меньше американцев выбирают продолжать обучение в вузах (Надворни и Ларкин, 2019). Во-вторых, в отсутствии государственных дотаций учебным заведениям остается полагаться только на средства, которые они получают от своих студентов. В результате с 2008 по 2018 год плата за обучение в частных колледжах поднялась более чем на 29 % (Хесс, 2019). В-третьих, из-за пандемии коронавируса подскочило количество онлайн-программ, и идти учиться в местный частный колледж становится все менее целесообразным. Ну и, наконец, стабилизировалось количество выпускников школ, и конкуренция за абитуриентов возросла.

Количество абитуриентов во многих колледжах значительно снизилось. А если студентов меньше, ниже и доход. Тогда вузы

оказались вынуждены принимать трудные решения: сокращать преподавательский состав, чтобы компенсировать бюджетный дефицит (Харлоу, 2019) или – радикально – закрываться (Джашик, 2019).

Перед таким выбором совсем недавно оказался небольшой гуманитарный колледж в штате Вермонт под названием «Мальборо». Стремился сюда особый тип студентов: те, кто хотел самостоятельно составить учебный план, написать за время учебы эквивалент магистерской диссертации и плотно взаимодействовать с преподавателями. На одного преподавателя в «Мальборо» приходилось порядка семи студентов (Захнейс, 2019). Утопия, обреченная на провал? Попасть сюда мечтали многие, но далеко не все желающие могли себе это позволить. Колледжу становилось все труднее продолжать свою деятельность.

Президент колледжа Кевин Ф. Ф. Куигли закрываться без боя не хотел: слишком уж он любил свое детище. Первым делом он создал стратегическую группу, в которую вошли председатель совета директоров, четыре попечителя, два преподавателя, один студент и, разумеется, он сам. Они стали искать выход из сложившейся ситуации. Во-первых, мог ли «Мальборо» продолжить свою работу, но уже как филиал другого учреждения? Как сделать так, чтобы никто из нынешних студентов не решил уйти в академический отпуск? Как сказалоь закрытие кампуса на жизни небольшого одноименного городка, в котором «Мальборо» располагается? А на истории колледжа и его ценностях? Как студенты, преподаватели и выпускники справились бы с этими изменениями, которые наверняка поменяют их восприятие этого места?

В начале 2019–2020 учебного года стало ясно, что ресурсов у «Мальборо» в лучшем случае хватит лишь на несколько ближайших лет (Одетт, 2019). Куигли и другие члены стратегической группы стали обзванивать учебные заведения, предлагая возможное сотрудничество. Из 10 кандидатов они сошлись на Университете Бриджпорта. Это был единственный вариант, при котором «Мальборо» сохранял свою территорию и кампус.

В конце июля «Мальборо» и «Бриджпорт», технический вуз, ежегодно принимающий 5000 студентов, подписали соглашение о намерениях. Но партнерству не суждено было состояться. Переговоры прекратились в сентябре 2019 года (Захнейс, 2019).

А уже в ноябре того же года была заключена новая сделка. Колледж «Мальборо» и бостонский «Эмерсон» объявили о своем сотрудничестве (Занхейс, 2019). Условия соглашения были таковы: к концу 2020 учебного года «Мальборо» прекращает свою деятельность. Всем оставшимся студентам будет предоставлена возможность окончить свое обучение в «Эмерсоне» на старых условиях, если они не решат поменять специальность. «Эмерсон» также согласился принять в свой штат всех преподавателей, с которыми у «Мальборо» имелся или планировался бессрочный контракт. Все прочие должности будут упразднены. Условием соглашения стала передача активов «Мальборо». Транш в размере 30 миллионов долларов и 10 миллионов долларов в недвижимости. Управление «Эмерсона» заявило, что они не заинтересованы в наличии кампуса в Мальборо, потому в конце учебного года он тоже будет закрыт (Одетт, 2019).

Для многих эта новость стала полной неожиданностью. Куигли заявил, что намеренно держал переговоры с «Эмерсоном» в секрете. «Когда сделка с “Бриджпортом” провалилась, я чувствовал, что все, затаив дыхание, ждут самых страшных новостей, – сказал он. – Поэтому на этот раз мы действовали иначе. Узкий круг посвященных, и ни слова посторонним. Кроме нас, никто ничего не знал» (Занхейс, 2019).

Студенты и бывшие выпускники восприняли это решение неоднозначно. Один из бывших преподавателей сказал, что руководство поступило неправильно. «Они по-тихому договорились. Ни с кем не посоветовались» (Занхейс, 2019). Эту точку зрения разделили и жители городка, многие из которых работали в колледже.

Один из выпускников даже предложил выкупить свою альма-матер (Занхейс, 2019). Многие были готовы бросить работу, согласиться на более низкую зарплату, лишь бы любимому вузу не пришлось закрываться. Не может быть, чтобы администрация колледжа рассмотрела все возможные варианты. Но соглашение с «Эмерсоном» было подписано, и колледжу ничего не оставалось, кроме как действовать в соответствии с ним.

Многие преподаватели и бывшие студенты специально поехали в «Эмерсон» – посмотреть, насколько новая атмосфера отличается от той, к которой они привыкли и которую так полюбили в «Мальборо». И

остались глубоко разочарованы. А вот нынешних студентов ситуация будто сплотила. «У меня хорошее предчувствие насчет “Эмерсона”. Лучший выход из плохой ситуации» (Занхейс, 2019).

Жителей же городка волновал другой вопрос: что будет с кампусом? Ведь он был расположен в самом центре города. Колледж созвал специальную команду, в которую вошли выпускники, попечители, сотрудники, преподаватели, студенты и представитель города Мальборо с целью искать предложения, «которые принесут пользу сообществу и задействуют кампус Мальборо» (Одетт, 2020).

Вопросы:

1. Какие две противоречащие друг другу задачи пытался выполнить президент Мальборо?

2. Как вы считаете, можно ли считать лидерство Куингли адаптивным? Поясните свой ответ.

3. Какие модели адаптивного поведения он применил? (1) оценить ситуацию, (2) определить адаптационную проблему, (3) проконтролировать уровень стресса, (4) удержать фокус внимания, (5) дать людям работать и (6) дать каждому право голоса.

Дополните ваш ответ примерами.

4. Как вы считаете, была ли возможность найти другое решение проблемы? Поясните свой ответ.

5. Будь вы на месте Куингли, как бы вы подошли к созданию поддерживающей среды для студентов, преподавателей колледжа и жителей Мальборо?

6. Адаптивное лидерство помогает последователям справляться с ценностными противоречиями. Как вы считаете, кому и с чем пришлось справляться в этой ситуации?

Дженни Штайнер, PhD, Миннесотский университет.

Инструмент лидерства

Ниже вашему вниманию представлен Опросник по адаптивному лидерству. Он поможет вам чуть лучше понять процесс адаптивного лидерства и определить ваш собственный стиль. Опросник состоит из

30 пунктов и оценивает все шесть упомянутых в этой главе моделей адаптивного лидерского поведения: (1) оценить ситуацию, (2) определить адаптационную проблему, (3) проконтролировать уровень стресса, (4) удерживать фокус внимания, (5) дать людям работать и (6) дать каждому право голоса.

Результаты опросника покажут вам, как другие оценивают вас по этим шести параметрам и как вы сами оцениваете себя.

Опросник «Адаптивное лидерство»

Задача: выявить сильные и слабые стороны вашего адаптивного лидерства.

Инструкция: заполняется опросник не вами, а кем-то, кто вас хорошо знает (коллеги, друзья, члены вашей группы).

1. Попросите одного человека заполнить опросник.

2. Попросите его указать, насколько точно, по его мнению, каждый из пунктов описывает вас. Для этого респонденту необходимо выбрать один из пяти вариантов ответа в правой колонке. Правильных и неправильных ответов здесь нет.

Ключ: 1 – Категорически не согласен; 2 – Не согласен; 3 – Нейтрально; 4 – Согласен; 5 – Полностью согласен.

1. Если у нас в организации возникают трудности, лидер умеет грамотно определить, что происходит и в чем состоит суть конфликта.

1 2 3 4 5

2. Если какое-то событие вызывает у сотрудников мощную эмоциональную реакцию, лидер решает проблему за счет своей позиции и авторитета.

1 2 3 4 5

3. Даже если сотрудники сомневаются в целесообразности проводимых в организации изменений, их уверенность в том, что лидер поможет им справиться с любыми трудностями, которые могут возникнуть в процессе, остается неколебимой.

1 2 3 4 5

4. В сложных ситуациях лидер удерживает внимание сотрудников на проблемах, обсуждения которых они пытаются избежать.

1 2 3 4 5

5. Когда сотрудники не могут принять решение, лидер говорит им, как, по его мнению, следует поступить.

1 2 3 4 5

6. Когда организация переживает изменения, лидер всегда привлекает к диалогу людей, обладающих более низким статусом.

1 2 3 4 5

7. Иногда, сталкиваясь с проблемой, лидер теряет из вида общую картину.

1 2 3 4 5

8. Спорные вопросы, касающиеся ценностей или мировоззрения, лидер предпочитает решать путем следования установленным правилам организации. К чему и призывает всех остальных.

1 2 3 4 5

9. Если между членами организации существуют неразрешенные конфликты, которые начинают вызывать проблемы, лидер всячески побуждает членов организации начать эти конфликты решать.

1 2 3 4 5

10. Когда организация переживает изменения, лидер удерживает концентрацию людей на самых актуальных вопросах.

1 2 3 4 5

11. Лидер не дает прямых советов и призывает сотрудников мыслить и принимать решения самостоятельно.

1 2 3 4 5

12. Лидер всегда прислушивается к радикальным и неконформистским идеям.

1 2 3 4 5

13. Лидер невосприимчив к мнениям, которые расходятся с его собственным. Он с трудом может вникнуть в отличную от своей точку зрения.

1 2 3 4 5

14. Лидер всегда вмешивается в серьезные конфликты и помогает людям примирять разногласия.

1 2 3 4 5

15. Лидер умеет оказывать поддержку и подбадривать людей, когда они сталкиваются с серьезными проблемами.

1 2 3 4 5

16. Лидер всегда стремится «вскрыть нарыв» и выявить зреющие конфликты.

1 2 3 4 5

17. Лидер всегда поощряет инициативу и самостоятельность в решении проблем.

1 2 3 4 5

18. Лидер всегда готов выслушать нестандартные идеи и предложения, даже такие, которые на первый взгляд противоречат целям группы.

1 2 3 4 5

19. В сложных ситуациях лидер внимательно наблюдает за всеми участниками, чтобы понять, что же происходит на самом деле.

1 2 3 4 5

20. Лидер подталкивает людей к разговору на «табуированные» темы.

1 2 3 4 5

21. Все считают, что к решению сложных задач лидер подходит уверенно.

1 2 3 4 5

22. Лидер не принуждает людей обсуждать неприятные и щепетильные темы.

1 2 3 4 5

23. Лидер охотно дает советы и предлагает решения любому, кто к нему обратится.

1 2 3 4 5

24. Лидер внимателен ко всем. Он всегда учитывает всех членов группы. Даже тех, кто как будто не вписывается в нее.

1 2 3 4 5

25. В сложной ситуации лидер всегда сначала сделает паузу и оценит обстановку, а потом уже вступит в диалог.

1 2 3 4 5

26. Лидер стремится помогать людям находить новые способы решения организационных проблем.

1 2 3 4 5

27. Лидер производит впечатление человека, способного выдержать любую неурядицу.

1 2 3 4 5

28. Лидер стремится продвигать организацию вперед и, чтобы не тормозить ее развитие, позволяет людям избегать ситуаций и тем, которые вызывают у них беспокойство.

1 2 3 4 5

29. Лидер всегда оставляет право выбора за другими, даже если человек не уверен, как лучше поступить.

1 2 3 4 5

30. Чтобы поддерживать в организации стабильность, лидер пытается следить за корректностью высказываний членов внешней группы.

1 2 3 4 5

Подсчет баллов

Оценить ситуацию: этот балл отражает, насколько вы умеете отстраниться от ситуации и оценить все ее тонкости и глубинные причины.

Сумма баллов в пунктах 1, 19 и 25 и обратные полученным (О) в пунктах 7 и 13 (т. е. меняете 1 на 5, 2 на 4, 4 на 2, 5 на 1, а 3 оставляете как есть).

1____ + 7 (О)____ + 13 (О)____ + 19____ + 25____ = Итого (оценить ситуацию)

Определить адаптационную проблему: этот балл отражает, насколько хорошо вы умеете распознавать адаптационные проблемы и подбирать соответствующую реакцию – т. е. не ту, которой требует решение технических проблем.

Сумма баллов в пунктах 20 и 26 и обратные полученным (О) в пунктах 2, 8 и 14 (т. е. меняете 1 на 5, 2 на 4, 4 на 2, 5 на 1, а 3 оставляете как есть).

2 (О)____ + 8 (О)____ + 14 (О)____ + 20____ + 26____ = Итого (определить адаптационную проблему)

Проконтролировать уровень стресса: этот балл отражает, насколько вы умеете обеспечивать поддерживающую среду и насколько уверенным и спокойным в конфликтных ситуациях вас считают.

Сумма баллов в пунктах 3, 9, 15, 21 и 27.

3____ + 9____ + 15____ + 21____ + 27____ = Итого (проконтролировать уровень стресса)

Удерживать фокус внимания: этот балл отражает, насколько вы подталкиваете людей к тому, чтобы они смотрели проблемам в лицо, поднимали серьезные темы и не избегали неприятных, но конструктивных диалогов.

Сумма баллов в пунктах 4, 10 и 16 и обратные полученным (О) в пунктах 22 и 28 (т. е. меняете 1 на 5, 2 на 4, 4 на 2, 5 на 1, а 3 оставляете как есть).

4___ + 10___ + 16___ + 22 (О)___ + 28 (О)___ = Итого (удержать фокус внимания).

Дать людям возможность работать: этот балл отражает, насколько вы даете другим возможность думать самостоятельно и решать свои проблемы.

Сумма баллов в пунктах 11, 17 и 29 и обратные полученным (О) в пунктах 5 и 23 (т. е. меняете 1 на 5, 2 на 4, 4 на 2, 5 на 1, а 3 оставляете как есть).

5 (О)___ + 11___ + 17___ + 23 (О)___ + 29___ = Итого (дать людям возможность работать).

Дать каждому право голоса: этот балл отражает, насколько вы открыты и принимаете нестандартные, а порой и радикальные, точки зрения членов группы с низким статусом.

Сумма баллов в пунктах 6, 12, 18 и 24 и обратные полученным (О) в пункте 30 (т. е. меняете 1 на 5, 2 на 4, 4 на 2, 5 на 1, а 3 оставляете как есть).

6___ + 12___ + 18___ + 24___ + 30 (О)___ = Итого (дать каждому право голоса).

Интерпретация результатов

- Высокий диапазон: от 21 до 25 баллов – по мнению других, вы склонны проявлять адаптивное поведение.

- Умеренно высокий диапазон: от 16 до 20 баллов – по мнению других, адаптивное поведение вы проявляете умеренно.

- Умеренно низкий диапазон: от 11 до 15 баллов – по мнению окружающих, вы лишь изредка демонстрируете адаптивное поведение.

- Низкий диапазон: от 5 до 10 баллов – по мнению окружающих, адаптивное поведение вы проявляете редко.

Этот опросник дает оценку шести компонентам адаптивного лидерства: оценить ситуацию, определить адаптационную проблему, проконтролировать уровень стресса, удержать фокус внимания, дать

людям возможность работать и дать каждому право голоса. Важно помнить о том, что «правильных» и «неправильных» ответов в этом опроснике нет, как и нет «идеального» общего балла. Заполнять эту анкету можно как самостоятельно, так и предложить заполнить ее человеку, который знает вас в качестве лидера. Так вы, во-первых, определите свои слабые и сильные стороны в контексте адаптивного лидерства, а также узнаете, как ваше собственное восприятие разнится с восприятием окружающих.

Основные тезисы

Адаптивное лидерство помогает людям меняться и приспосабливаться к новым ситуациям и условиям. Впервые это определение сформулировал Хейфец (1994), отмечая, что адаптивный лидер не решает проблемы за своих последователей, а делает все возможное для того, чтобы они сами смогли их решить. В теории лидерства адаптивный подход занимает уникальное место. В то время как его достоинства широко известны, его теоретические основы все еще формируются.

Из названия может показаться, что адаптивное лидерство сосредоточено на адаптации лидера, но это не так: оно ориентировано на адаптацию последователей. Адаптивное лидерство определяется как «стратегия мобилизации людей на решение сложных проблем ради последующего роста и развития» (Хейфец и до., 2009). С точки зрения теории сложного лидерства, адаптивное лидерство определяется как стратегии и поведение лидера, с помощью которых он поощряет обучение, творчество и адаптацию последователей в сложных организационных системах.

В данной главе представлена модель адаптивного лидерства, которая демонстрирует три его основных компонента: ситуационные проблемы, действия лидера и адаптационная работа (рис. 11.1). Лидер сталкивается с тремя видами ситуационных проблем (сугубо техническими, техническими и адаптационными, сугубо адаптационными). Адаптивное лидерство нацелено на то, чтобы решать адаптационные проблемы, и требует от лидера проявления шести моделей лидерского поведения: оценить ситуацию, определить адаптационную проблему, проконтролировать уровень стресса, удержать фокус внимания, дать людям возможность работать и дать каждому право голоса. Эти шесть элементов являются своего рода инструкцией. Важно помнить, что ключевой компонент адаптационной работы: наличие безопасной поддерживающей среды, в которой люди могут лицом к лицу сталкиваться с серьезными проблемами и справляться с ними. Создавать такое пространство – это обязанность адаптивного лидера.

Адаптивный подход обладает несомненными преимуществами. Во-первых, признает, что лидерство – это многогранный, интерактивный процесс. Во-вторых, в отличие от большинства прочих теорий, адаптивный подход четко интерпретирует лидерство как набор действий, осуществляемых лидером для того, чтобы последователи могли выполнять необходимую для адаптации внутреннюю работу. В-третьих, и это совершенно уникальное качество адаптивного лидерства, оно направлено на то, чтобы помогать людям пересматривать свои ценности, что поможет им расти и развиваться. В-четвертых, адаптивное лидерство крайне практично и предлагает вполне четкие инструкции как для лидера, так и для последователей. Ну и, наконец, отметим важность поддерживающей среды.

Теперь поговорим о недостатках адаптивного подхода. Прежде всего, у нас пока недостаточно эмпирических исследований, которые подтверждали бы его теоретические положения и принципы. Во-вторых, концепция адаптивного лидерства нуждается в доработке: необходимо выделить основные факторы и проработать их сочетания. В-третьих, на данный момент рекомендаций для лидера в рамках адаптивного подхода так много, что ориентироваться в них совсем непросто. Абстрактный характер некоторых из них затрудняет их анализ в рамках исследований и реализацию на практике. В-четвертых, адаптивный подход не объясняет, каким образом создается поддерживающая среда. Ну и, наконец, с одной стороны, признавая нравственный компонент лидерства и необходимость движения к общему благу, прямой связи между адаптацией и этими результатами адаптивный подход не проводит.

Итак, адаптивное лидерство – это уникальный дидактический подход, применимый в самых разных ситуациях. На данный момент некоторые его понятия и закономерности требуют уточнения и дополнительных исследований.

12. Инклюзивное лидерство

**Донна Кробот-Мейсон и Квинетта
Роберсон**

Описание

Сам по себе термин «инклюзивное лидерство» появился в науке сравнительно недавно. Однако разговоры о том, что лидерам рано или поздно придется решать вопрос разнообразия в своих организациях, ученые ведут уже давно (Робертсон, Райан и Рэгинс, 2017). Например, набравшая популярность в наши дни работа 1987 года «Рабочая сила 2000» (Workforce 2000) предрекла, что всякая организация, которая захочет оставаться конкурентоспособной, обязана включать в ряды своих служащих женщин и людей с небелым цветом кожи (Джонстон и Пэкер, 1987). А в 1991 году Кокс и Блейк (1991) так и вовсе заявили: разнообразие, если им грамотно управлять и давать каждому сотруднику возможность максимально раскрывать свои способности, может оказаться преимуществом.

С 1987 года вышло немало как теоретических, так и практических трудов о преимуществах эффективного управления разнообразием (см. Дасс и Паркер, 1999; Иванцевич и Гилберт, 2000; Калев, Келли и Доббин, 2006; Ян и Конрад, 2011). Под «управлением разнообразием» подразумеваются программы и стратегии, разработанные для (а) улучшения взаимодействия между людьми, принадлежащими к разным группам; и (б) для того, чтобы разнообразие порождало инновации и повышало эффективность, а не являлось источником недопонимания и конфликтов и не мешало слаженной работе, удовлетворенности и карьерному росту сотрудников» (Хейс-Томас, 2017). Теория и практика управления разнообразием развивались стремительно. Сегодня теоретики и практики единогласно считают инклюзию и инклюзивное лидерство его центральными элементами.

Первыми шагами к управлению разнообразием стали формальные инструкции, которые давались HR-отделам с целью повысить карьерные возможности исторически угнетенных групп в организации или взрастить и усилить в организации осознание ценности различий между сотрудниками (Линнехан и Конрад, 1999). Большинство компаний ограничились увеличением числа представителей угнетенных групп среди своих сотрудников, а также соблюдением их прав в соответствии с законодательством о равных возможностях трудоустройства (Томас и Эли, 1996). Более системные подходы

обращали внимание не только на само разнообразие, но и на выгоду, которую несет в себе многообразие знаний, точек зрения и навыков (Эли и Томас, 2001). Оказалось, что такие системные подходы требуют особой среды. В ней каждый сотрудник чувствует, что его ценят, что он может в полной мере выражать свое мнение и свои уникальные способности, брать на себя ответственность и вносить реальный вклад в успех организации (Дэвидсон и Фердман, 2002; Эли и Томас, 2001). Это доказывает, что для того чтобы разнообразие приносило свои плоды и ценилось в организации, необходима инклюзия (Мор Барак и Черин, 1998).

С начала нового тысячелетия инклюзия стала основной психологической концепцией для реализации тех преимуществ, которые несет в себе разнообразие. Фердман (2014) утверждает: упор на инклюзию не только снижает негативные процессы, заложенные дискриминацией, но и формирует у нас новое, позитивное представление о том, что может прийти на смену негативным поведением, правилам и системам. Этот образ идеальных рабочих условий для раскрытия разнообразных талантов и потенциала последователей продолжает оттачиваться и формироваться. Исследования, посвященные инклюзии, пока не привели к созданию четкой теоретической базы этого явления. Основная цель ученых: выработать определение этого понятия. Стратегии формирования инклюзивной среды и описание роли, которую в ней играет лидер, в научной литературе практически не встречаются.

Острая потребность в инклюзивном лидерстве стала очевидна в тот момент, когда лидеры перестали справляться с постоянно возрастающими обязанностями. Глобализация все усложняет и расширяет рынок. Лидер вынужден налаживать и контролировать связи внутри и вне организации, формировать и воплощать видение, гарантировать взаимопонимание, заинтересованность как между отдельными людьми, так и между командами, отделами (Эрнст энд Хроброт-Мейсон, 2010). Кроме того, налаживать и осуществлять обмен знаниями и ресурсами между организациями для укрепления сплоченности и внедрения инноваций (Корсаро, Рамос, Хеннеберг и Науде, 2012). К тому же сегодня благодаря техническому прогрессу мы уже не так привязаны к географии и часовым поясам. Значит, лидеру

надо отвечать еще и за координацию рабочего процесса (Арнетт и Виттманн, 2014; Картер и др., 2020; Майлз, Сноу, Фьельдстад, Майлз и Леттл, 2010). Никогда раньше перед лидером не стояло так много задач, как сегодня.

В условиях разносторонней, многокультурной рабочей среды лидер должен находить или создавать возможности для роста и конкурентоспособности. Он должен создать такую среду, в которой различия ценятся, где они интегрированы в работу организации и грамотно используются для улучшения стратегий, процессов и общей эффективности (Эрнст и Хробот-Мейсон, 2010; Фердман, 2014; Томас и Эли, 1996). Поспособствовать созданию подобной системы внутри организации могут ее политика и специальные стратегии управления персоналом. Но нельзя забывать, что основная движущая сила в любой организации – это ее лидер. А это значит, что именно лидер должен уметь грамотно привлекать последователей к работе и использовать преимущества разнообразия на все сто процентов.

В этой главе мы поговорим о том, что же такое инклюзивное лидерство, рассмотрим само определение «инклюзии», опираясь на литературу как по инклюзии, так и по разнообразию. Затем рассмотрим модель инклюзивного лидерства, которая состоит из трех элементов: предшествующие условия, поведение лидера и результаты инклюзивного лидерства. После познакомимся с тем, как инклюзивное лидерство работает на практике, каковы его сильные и слабые стороны, а также увидим, как его можно развить. Наконец, приведенные в конце примеры инклюзивного лидерства и инструмент его оценки предоставят возможность изучить его в различных контекстах.

Что такое инклюзия?

Прежде чем мы начнем изучать роль инклюзии в управлении разнообразием, давайте сначала разберемся, что же означает этот термин сам по себе. Более полувека назад Шутц (1958) высказал утверждение, что инклюзия (наряду с контролем и привязанностью) является основной человеческой потребностью в контексте межличностных отношений. Шутц утверждает, что она выражается в том, как люди общаются между собой. Он считает, что человек испытывает меньше тревоги, если его желание «быть в группе»

совпадает с уровнем готовности группы принять его. То есть лидеру выгодно принимать всех последователей, обязательно учитывая при этом индивидуальность каждого из них.

Некоторые исследователи считают инклюзивное лидерство частью похода к лидерству, в основе которого лежат отношения между лидером и последователем. С этой точки зрения инклюзия реализуется через взаимодействие между ними (Уль-Бьен, 2006) и является результатом их взаимного влияния друг на друга (Холландер, 2009). Инклюзивный лидер не направляет последователей, а активно включает их в процесс принятия решений.

И все-таки важно различать инклюзивное лидерство и «соучаствующее» (о котором мы говорили в Главе 6 «Теория путь – цель»). Инклюзивное лидерство актуально в тех ситуациях, где статус последователей зависит от степени их «включенности» в групповые процессы. Цель инклюзивного лидерства: «включить» в эти процессы тех, кто без посторонней помощи в них не включился бы. Инклюзивный лидер приветствует и ценит вклад каждого своего последователя. В результате последователи чувствуют себя ценными членами команды или организации (Тайлер и Линд, 1992). Таким образом, инклюзивное лидерство ставит во главу угла отношения между лидером и последователями и позволяет последним видеть в своем лидере справедливого, надежного и внимательного к их нуждам человека.

Многие исследования указывают на то, что люди из определенных социальных или культурных групп зачастую оказываются исключены из информационного обмена и не имеют доступа к определенным возможностям (Ибарра, 1993; Петтигрю и Мартин, 1989). Инклюзия описывает в том числе и включение сотрудников в рабочий процесс, а также расширение их прав и возможностей. Например, Мор Барак и Черин (1998) понимают под инклюзией доступ к информации и ресурсам, включенность в деятельность группы и способность влиять на процесс принятия решений. Инклюзия не просто подчеркивает разнообразие людей в организации. С помощью методов инклюзии лидер дает сотрудникам почувствовать себя причастными к решению вопросов, важных для организации. (Робертсон, 2006). Инклюзия подразумевает разнообразие во всех его формах – видимых и невидимых в рамках социальной структуры. Данный подход

рассматривает разнообразие как средство достижения коллективных целей. Вместе с тем он требует, чтобы каждый человек чувствовал себя способным в полной мере и осознанно вносить свой вклад в достижение общих целей, независимо от принадлежности к той или иной группе, не ассимилируясь при этом и не отказываясь от какой-либо части идентичности (Фердман, 2014).

Брюер (1991) связывает инклюзию с теорией «оптимальных различий». Согласно ей, человек стремится найти баланс между двумя базовыми потребностями: принадлежать к более крупной социальной группе и вместе с тем сохранять свою идентичность. Мы хотим, чтобы нас принимали, хотим чувствовать единение с другими, но при этом не хотим терять ощущение уникальности. Инклюзия – это когда вы чувствуете себя полноправным членом группы, сохраняя при этом свою идентичность.

Основываясь на теоретических принципах теории «оптимальных различий» (Брюер, 1991), Шор и его коллеги (2011) определяют инклюзию как «степень, в которой сотрудник воспринимает себя уважаемым членом рабочей группы, насколько демонстрируемое группой отношение к нему удовлетворяет его потребности в принадлежности к группе и сохранения своей уникальности». Они также разработали инклюзивную модель, согласно которой группа создает условия для повышения эффективности, предоставляя своим членам подобный баланс, порождая в них чувство вовлеченности и сопричастности. Эта модель изложена в таблице 12.1. Она иллюстрирует четыре типа сочетания различных степеней принадлежности к группе и уникальности: отчуждение, разграничение, ассимиляция и инклюзия.

Левый верхний квадрант таблицы 12.1 – это отчуждение. Оно характеризуется низкой степенью принадлежности и низкой степенью уникальности. Такие сотрудники чувствуют себя аутсайдерами, чувствуют, что группа или организация не принимает их, не ощущают своей ценности и сопричастности к организационным процессам. Отчуждение становится возможным в том случае, когда организация не видит и не ценит уникальные качества отдельных членов, не считает их «своими». В пример можно привести молодую женщину на посту вице-президента банка. Ее редко приглашают на собрания по стратегическому планированию, а коллеги-мужчины не считаются с ее

мнением. По своей сути, отчуждение – это результат абсолютной неспособности лидера учитывать разнообразие.

Таблица 12.1 Инклюзия. Сочетание принадлежности к группе и уникальности

	Низкая степень принадлежности	Высокая степень принадлежности
Низкая степень уникальности	Отчуждение Организация делится на «своих» и «чужих». «Чужие» не чувствуют себя частью группы, организация не видит и не признает их уникальной ценности.	Ассимиляция Организация делится на «своих» и «чужих». «Своими» считаются те, кто соответствует принятым в организации культурным нормам и не демонстрирует свою уникальность.
Высокая степень уникальности	Разграничение Человек не чувствует себя частью организации, но тем не менее организация признает его уникальные качества и ценит его вклад.	Инклюзия Члены организации воспринимаются как неотъемлемая ее часть, им предоставляется полное право сохранять свою уникальность внутри группы.

Источник: Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhard, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37 (4), 1266.

Разграничение (нижний левый квадрант). Характеризуется низкой степенью принадлежности и высокой степенью уникальности, описывает людей, которые сохраняют свою идентичность, чувствуют, что их уважают, и вместе с тем осознают, что группа их не принимает. Разграничение происходит, когда организация принимает и ценит уникальные качества отдельных людей, но не относится к ним как к полноправным членам. Например, центр клиентской поддержки нанимает некоторое количество испаноязычных сотрудников, потому

что у них много испаноязычных клиентов. Но мнения этих сотрудников ни по скриптам звонков, ни по рабочему процессу не спрашивают. Разграничение – это разнообразие вполсилы: различия между людьми признаются и ценятся, но не принимаются до конца.

Ассимиляция (верхний правый квадрант). Характеризуется высокой степенью принадлежности и низким уровнем уникальности. Эти люди чувствуют себя членами организации, но при этом организация не ценит их индивидуальных особенностей. Представим группу студентов, один из которых – еврей. Другие ребята принимают его, зовут вместе проводить время. Но, если какое-то мероприятие выпадает на еврейский религиозный праздник и он вынужден отказаться от участия, ребят это раздражает. То есть на самом деле они не полностью принимают его религиозность, не считают ее веской причиной и ждут, когда он откажется от этих правил и примкнет к нормам большинства. С точки зрения разнообразия, ассимиляция – это когда организация принимает в свои ряды всех желающих, но не признает и не принимает особенности отдельных людей.

Наконец, **инклюзия (нижний правый квадрант)** характеризуется высокой степенью принадлежности и уникальности. Эти люди ощущают себя частью организации, чувствуют, что их уникальные качества, мнение и способности ценятся. Это – оптимальное решение вопроса разнообразия: принимать и ценить отличающихся от нас людей и не требовать от них отказа от своей идентичности или культуры (Фердман, 1992). Рассмотрим пример инклюзии. Профессору сообщают, что в следующем семестре у него на потоке будет студент с нарушением слуха. Курс проходит онлайн, и профессор включает функции субтитров и автоматической транскрипции на обучающей платформе. Но этим не ограничивается: профессор вносит изменения и в сам порядок проведения занятий. Он просит, чтобы все без исключения студенты задавали вопросы и оставляли комментарии исключительно в чате. Профессор признает ограничения своего студента и выстраивает процесс обучения таким образом, чтобы у всех была возможность одинаково в нем участвовать.

Понимание инклюзии, предлагаемое таблицей 12.1, весьма практично с точки зрения ее реализации, поскольку иллюстрирует интеграцию двух факторов: (1) связи каждого отдельного человека с другими (т. е. принадлежности) и (2) его индивидуальности (т. е.

уникальности). Два этих фактора в совокупности представляют собой динамичную систему, которая продиктована ценностями и политикой организации и практикуется всеми членами организации на всех ее уровнях, включая руководителей и сотрудников (Фердман и Дэвидсон, 2002). Исследования показывают, что без участия лидера, в силу того влияния, которое его ценности, поведение и решения оказывают на членов группы или организацию в целом, инклюзия невозможна (Фердман, 2014). Словом, инклюзивный лидер – это тот, от кого зависит возникновение и поддержание такой среды, в которой сотрудники ощущают свою ценность и могут свободно выражать свое мнение, применять свои таланты для достижения целей организации (Дэвидсон и Фердман, 2002; Эли и Томас, 2001).

Уже сегодня, несмотря на то что концепция инклюзивного лидерства находится на стадии разработки, можно с уверенностью говорить о том, что инклюзивное лидерство нацелено на: (1) создание общей идентичности среди членов группы или организации, чтобы каждый ощущал свою принадлежность, (2) уменьшение различий в статусе и обеспечение уважительного и внимательного отношения к каждому члену организации, и (3) максимальное вовлечение людей в рабочий процесс так, чтобы каждый имел право голоса и возможность участвовать в принятии важных решений.

Модель инклюзивного лидерства

В отличие от многих подходов к лидерству, описанных в этой книге (теория обмена между лидером и последователями, трансформационное лидерство или лидерство-служение), исследовательская база инклюзивного лидерства пока что не слишком широка. Те исследования, что были проведены, не были основаны на единой методологии. В этом разделе мы представляем вашему вниманию «рабочую» теоретическую модель инклюзивного лидерства, которая, как показано на рис. 12.1, включает в себя три основных компонента: предшествующие условия (факторы, которые влияют на инклюзивное лидерство), поведение лидера и результаты его поведения. Эти три компонента, в свою очередь, делятся на подкомпоненты, которые в совокупности и описывают инклюзивное лидерство.

1. Предшествующие условия

Первый компонент модели инклюзивного лидерства (рис. 12.1) – это предшествующие условия – предварительные факторы, от которых зависит, как именно лидер будет применять на практике и развивать свое инклюзивное поведение. Исследования показывают, что к этим факторам относятся: личные характеристики лидера, познавательная способность группы, а также порядки или политика организации.

Личные характеристики лидера

Практика инклюзивного лидерства в первую очередь зависит от того, насколько лидер в принципе предрасположен к разнообразию: осознает ли его пользу, видит ли преимущества в различиях между людьми. В пример можно привести гендиректора благотворительной организации, которая помогает трудным подросткам. Этому директору важно, чтобы в совете директоров сидели не только представители маргинализированных групп, но и бизнесмены, врачи и педагоги. Он понимает, что чем больше разнообразных мнений будет высказано при обсуждении, тем более взвешенными и грамотными будут их решения.

Рис. 12.1 Модель инклюзивного лидерства



Вторым личным качеством лидера Рэндел (2018) выделяет когнитивные способности, то есть его умение видеть и анализировать ситуации с разных точек зрения. Именно это помогает ему находить сильные стороны своих последователей и задействовать их в рабочем процессе. Нередко мы сталкиваемся с тем, что начальник признает один единственно верный, с его точки зрения, метод решения определенной задачи, и никаких альтернатив не приемлет. А лидер, обладающий развитыми когнитивными способностями, увидит несколько «верных» способов решения проблемы и только рад, если обнаружится новый, нестандартный подход.

Ну и, наконец, личность, конкретные черты характера: открытость новому опыту, доброжелательность и т. д. Все это влияет на отношение человека к разнообразию, а, следовательно, и на его эффективность как инклюзивного лидера (см. Штраус и Коннерли, 2003). Безусловно, на стиль и поведение лидера влияет множество различных факторов. Чем

более он способен ценить индивидуальные особенности людей, их уникальный вклад в общее дело, подчеркивая при этом идентичность и целостность группы, тем с большей вероятностью такой лидер будет применять инклюзивное лидерство.

Восприятие разнообразия в группе

Инклюзивное лидерство обусловлено еще и тем, как внутри группы воспринимается разнообразие. Если его ценность понятна членам группы и они настроены на поликультурность, то, скорее всего, в такой группе большинство будет активно вовлекать представителей меньшинств в обсуждения и работу (см. Ван Книппенберг, Хоман и ван Гинкель, 2013). Словом, члены группы, в которой отношение к разнообразию положительное, понимают: различия во мнении, опыте и методах могут позитивно сказаться на общей эффективности группы.

Атмосфера в организации, ее нравы и ценности, политика отдела кадров тоже влияют на инклюзию и разнообразие (Коссек и Зония, 1993; Ниши, 2013). Например, одно дело – вывесить у себя на сайте в списке ценностей разнообразие и инклюзию, и совсем другое – ввести политику нулевой толерантности к дискриминации и домогательствам и увольнять людей за нарушения этих правил. Первого недостаточно для того, чтобы члены организации почувствовали атмосферу инклюзии и разнообразия, а второго – вполне. Исследования указывают: то, как последователи воспринимают намерения и отношение организации к разнообразию, активно сказывается на инклюзивном лидерстве (Ван Книппенбер и др., 2013). На поведение лидера в той или иной степени влияет множество разнообразных убеждений и установок, но основными считаются те, которые позволяют лидеру видеть разнообразие и применять его во благо организации.

Порядки и политика организации

Третье предшествующее условие – это политика и порядки, принятые в организации. Исследования показывают, что существуют специальные стратегии, нацеленные на вовлечение всех сотрудников в рабочий процесс и использование разнообразия во благо. К факторам,

способствующим возникновению инклюзивной рабочей среды, Робертсон (2006) относит: разнообразие в каждой из участвующих в рабочем процессе групп, стремление к справедливому обращению, командная работа и стратегии разрешения конфликтов. Также и Нишии (2013) отмечает, что определяющий фактор для благоприятной, инклюзивной рабочей среды – это справедливый, лишенный предвзятостей процесс найма.

Рассмотрим два приема, с помощью которых этого можно добиться. Во-первых, каждого соискателя интервьюируют несколько людей. Во-вторых, всем задаются одни и те же вопросы, связанные непосредственно с должностными обязательствами (Левашина, Хартвелл, Моргесон и Кэмпбелл, 2014). Безусловно, инклюзия и разнообразие выражаются во многих процедурах и правилах, но основными мы будем считать те, которые помогают лидеру осознавать ценность разнообразия и внедрять его во благо организации.

2. Инклюзивное лидерское поведение

Второй компонент в модели инклюзивного лидерства (рис. 12.1) описывает конкретные типы лидерского поведения, способствующие инклюзивному лидерству. За основу мы берем исследования Эйми Эдмондсон (1996, 2003), в ходе которого он и его команда изучали поведение и стратегии лидеров в бригадах скорой помощи и отделениях реанимации. Каким образом лидерам удавалось создавать психологически безопасную среду, в которой никто не боялся высказывать свое мнение, зная, что никаких негативных последствий – ни смущения, ни отказа, ни конфронтации – не последует (Эдмондсон, 1999).

Результаты исследования показали, что члены тех бригад, где руководитель стремится выслушать каждого, независимо от должности и статуса, ощущают себя в большей психологической безопасности (Эдмондсон, 1996, 2003).

Основываясь на этих данных, Нембахард и Эдмондсон (2006) выдвинули концепцию инклюзивности лидера – его стремления услышать и учесть мнение людей, которые, если их целенаправленно не привлечь к процессу обсуждения и принятия решений, останутся в стороне. Безусловно, тут идет речь в том числе и о вовлечении последователей в процесс принятия решений, и об организации

командной работы. Инклюзивное лидерство особенно актуально в условиях разницы в статусе и полномочиях, ограничивающих способность некоторых членов группы выражать мнение и ощущать свою ценность. Следовательно, инклюзивный лидер – это тот, кто поощряет различные точки зрения и искренне ценит вклад всех своих последователей, независимо от их статуса или полномочий.

Эдмонсон (2004) также предлагает и другие модели поведения, с помощью которых лидер помогает последователям оставаться самими собой в рабочей среде и не бояться высказывать свое мнение, даже если оно отличается от мнения большинства. Во-первых, Эдмондсон предположила, что психологическая открытость и физическая доступность лидера способствуют диалогу. Предлагая людям высказываться, разделяя с ними ответственность за принятые решения, показывая своим примером желаемое поведение, лидер создает атмосферу доверия, просвещения и участия.

Исследователи рассматривают инклюзивное лидерство как поведение, которое создает у последователей ощущение принадлежности к команде или организации, сохраняя при этом чувство собственной индивидуальности. Рэндел и др. (2018) вывели набор моделей поведения, которые этому способствуют: например, инклюзивный лидер обеспечивает чувство принадлежности за счет справедливого отношения ко всем членам группы, а также благодаря созданию атмосферы, в которой каждый чувствует себя комфортно и ощущает поддержку, и вовлечению людей в процесс совместного принятия решений. А чувство собственной уникальности у последователей можно укрепить поведением лидера, направленным на выявление различных точек зрения и подходов и интеграцию индивидуальных способностей, знаний и навыков каждого члена группы в рабочий процесс.

3. Результаты

Модель инклюзивного лидерства (рис. 12.1) прогнозирует ряд положительных результатов от его внедрения. Во-первых, исследования показывают, что инклюзивность лидера позволяет людям, особенно обладающим более низким статусом, ощущать поддержку и собственную ценность для команды (Нембхард и Эдмондсон, 2006). Также в командах с инклюзивным лидером уровень психологической

безопасности последователей и степень их вовлеченности в работу, как правило, выше (Чой, Тран и Парк, 2015; Нембхард и Эдмондсон, 2006). Инклюзивное лидерство также положительно влияет на общее благополучие сотрудников: улучшает их эмоциональное состояние и отношения с другими людьми (Чой, Тран и Кан, 2017).

Также инклюзивное лидерство способствует развитию креативности последователей и росту инноваций (Чой и др., 2017; Чой и др., 2015; Джавед, Накви, Хан, Арджун и Тайеб, 2017; Ци, Лю, Вэй и Ху, 2019). Восприимчивость и уважение лидера к новым идеям и обратной связи создают благоприятный климат, в котором последователи не боятся высказывать отличные от мнения большинства идеи и предлагать новые подходы. Со временем люди привыкают придумывать, экспериментировать, находят все больше и больше нестандартных решений. Инклюзивность лидера, как мы уже говорили, способствует принятию разнообразия внутри группы. В результате последователи начинают демонстрировать помогающее поведение как по отношению к лидеру, так и по отношению к другим членам команды.

А чувство защищенности, которое внушает последователям инклюзивный лидер, позволяет им не бояться ошибок, а учиться на них (Хирак, Пэн, Кармели и Шауброк, 2012; Йе, Ван и Ли, 2018). Словом, инклюзивное поведение создает безопасную рабочую среду, в которой последователи не боятся экспериментировать, умеют грамотно оценить результат эксперимента и найти более удачный вариант решения задачи (Йе и др., 2018), поднимая тем самым эффективность группы (Хирак и др. 2012; Митчелл и др., 2015).

«Модель инклюзивного лидерства» (рис. 12.1), с одной стороны, выделяет факторы, обуславливающие инклюзивное поведение лидера, а с другой – результаты этого поведения. Модель опирается на существующую исследовательскую базу и иллюстрирует взаимосвязь между определенными характеристиками лидера, группы и организации и конкретными моделями инклюзивного поведения лидера. Она также показывает, к каким результатам для последователей это поведение может привести: положительные эмоциональные состояния, повышение качества функционирования группы, индивидуальной и командной эффективности.

Как работает инклюзивное лидерство?

Инклюзивное лидерство, как известно, произошло из теории разнообразия. Этот подход находится как раз на точках пересечения теории разнообразия и теории лидерства.

Первым делом отметим чувство общей идентичности среди членов группы. Лидер является своего рода образцом для подражания, идеальным представителем группы. Транслируя ценность каждого ее члена (Тайлер и Линд, 1992), он помогает всем им почувствовать себя ее частью. Так и возникает общая идентичность. Литература по разнообразию делает особый упор на то, как важно лидеру удовлетворять эту потребность последователей – потребность принадлежать к группе, чувствовать себя «своим».

Инклюзивное лидерство предлагает модели поведения, направленные на уменьшение различий в статусе внутри группы. Цель инклюзивного лидерства: услышать и учесть мнение представителей таких групп людей, чье мнение, как правило, не спрашивают. Инклюзивный лидер в равной степени открыт и доступен для всех членов группы. Он против деления на «своих» и «чужих», для всех обеспечивает равный доступ к информации. С точки зрения управления разнообразием, инклюзия подразумевает обеспечение равенства и справедливости в группе, снижая вероятность предвзятого отношения или особого обращения с отдельными членами в зависимости от того, какую ценность они несут для команды.

Также в рамках инклюзивного подхода существует особый, подтвержденный исследованиями акцент на том, как важно вовлекать последователей в процесс принятия решений. И как необходимо, чтобы каждый член группы сохранял свою уникальность и чувствовал, что его индивидуальные особенности принимаются и ценятся группой. Но одного лишь признания уникальности последователей недостаточно: лидер должен сделать все возможное для того, чтобы все его последователи обладали равным правом голоса в процессе принятия решений и обсуждения рабочих вопросов.

Преимущества

В этой главе мы в общих чертах обрисовали рабочую модель инклюзивного лидерства, основанную на работах по разнообразию, управлению разнообразием, инклюзии и инклюзивному лидерству. Мы выделяем три преимущества этого подхода.

Во-первых, инклюзивное лидерство требует вовлеченности каждого члена группы. Зная, что некоторые люди (например, представители исторически маргинализированных групп) могут легко оказаться в стороне. Инклюзивный лидер создает такую среду, в которой каждый чувствует себя частью целого и при этом ощущает, что его ценят именно за уникальный вклад в общий процесс.

Во-вторых, инклюзивное лидерство перекликается с другими теориями, в основе которых лежат отношения между лидером и последователями, и лишь усиливает их. Эти подходы, среди которых и теория обмена, и трансформационное лидерство, уделяют большое значение развитию позитивных отношений с последователями, признанию уникальных талантов и интересов каждого из них и созданию позитивной и поддерживающей организационной среды. И хотя в рамках этих теорий конкретные модели поведения лидера и ожидаемые результаты отличаются от представленных в модели инклюзивного лидерства, основа у всех трех одна – внимание к последователю и развитие качественных отношений с ним.

Наконец, инклюзивное лидерство – это коллективная ответственность всех членов группы. И этот пункт мы относим к преимуществам по двум причинам. Во-первых, это созвучно с современными концепциями, которые определяют лидерство как социальный и коллективный феномен. Во-вторых, за создание инклюзивной среды не отвечает какой-то отдельный человек. Это работа всех и каждого члена организации. Словом, вместе создаем инклюзивное лидерство и вместе пользуемся его преимуществами.

Слабые стороны

Начнем с того, что концепция «инклюзивного лидерства» не вполне обособлена: под «инклюзивным лидерством» понимается практически любой подход, требующий от лидера выстраивать качественные отношения с последователями, поддерживать их и благодарить за работу (Джавед и др., 2017). И в результате наше представление об инклюзивном лидерстве сильно смешано с данными о предшествующих условиях и результатах трансформационного, харизматического, коллективного, служебного, этического и многих других форм лидерства. Более того, нередко термин «инклюзивное лидерство» используют как синоним «обмена между лидером и последователями» (Нишии и Майер, 2009).

Во-вторых, поговорим о трудностях, связанных с оценкой инклюзивного лидерства. Нередко в ходе исследований ученые просили сотрудников давать оценку своим непосредственным начальникам (Кармели, Рейтер-Пальмон и Зив, 2010; Нембхард и Эдмондсон, 2006). При этом мы не можем рассчитывать на объективность данного метода: одни последователи могут считать лидера инклюзивным, а другие – нет. А в действительности он может быть инклюзивным лишь по отношению к определенной группе. Нам необходимы более точные, объективные инструменты оценки инклюзивного лидерства, которые адекватно учитывали бы опыт каждого члена группы.

Ну и, наконец, упомянем тот факт, что ключевые компоненты инклюзивного лидерства до сих пор не согласованы с существующей литературой по лидерству и разнообразию. Мы предприняли такую попытку, разработав «Модель инклюзивного лидерства» (рис. 12.1). Однако изложенные в ней положения требуют дополнительного изучения и подтверждений. Возможно, самый главный вопрос, на который науке предстоит ответить: какое же лидерское поведение является ключевым для создания инклюзивной среды? Одни ученые считают главным привлечение последователей к рабочему процессу и уважение вклада каждого (Нембхард и Эдмондсон, 2006). Другие – открытость и доступность лидера (Кармели и др., 2010). Третьи утверждают, что главное – дать последователям почувствовать себя частью целого, сохранив при этом свою уникальность (Рандел и др.,

2018). Мы знаем, что определенный вклад в создание и развитие инклюзии вносит каждый из этих типов поведения. Но к каким именно результатам каждый из них ведет, еще только предстоит выяснить.

Применение

Инклюзивное лидерство – это набор определенных поведенческих моделей. Это значит, что ему можно научиться и его можно развивать. Правда, какие навыки необходимо развивать и какие стратегии развития инклюзивного лидерства являются наиболее эффективными, мы знаем лишь примерно. Подспорьем служит работа Лиз Буйсен 2014 года, в которой она сравнивает традиционные подходы к лидерству и инклюзивный подход. Исследователь приходит к следующему выводу: инклюзивное лидерство требует иного, более равномерного распределения власти между лидером и его последователями. Инклюзивный лидер не раздает приказы, а приглашает последователей к диалогу. Он воспринимает себя частью коллектива, мир для него – это «все мы», а не традиционное – «мы» и «они». Инклюзивный лидер стремится к равенству. Он не только старается обнаружить уникальные особенности, умения, взгляды и опыт своих последователей, но и высоко их ценит (Буйсен, 2014). Для того чтобы стать инклюзивным лидером, необходимо поменять образ мышления, ценности и научиться по-новому взаимодействовать с людьми.

Ученые из Центра творческого лидерства (Center for Creative Leadership) (Ван Велсор, Макколи и Рудерман, 2010) провели долгосрочное исследование. В течение десяти лет ученые наблюдали за тем, как лидеры растут и развивают свои навыки. Основываясь на полученных данных, они вывели схему развития лидерства: анализ-поведение лидера-поддержка (АПП; ACS, assessment-challenge-support). Однако, насколько нам известно, применительно к инклюзивному лидерству она не еще не рассматривалась. Этим мы и займемся далее.

Анализ

Первым шагом к развитию инклюзивного лидерства является критический анализ существующих предпосылок и возможностей для развития инклюзивной рабочей среды. Лидеру придется задуматься о своей собственной идентичности, этноцентризме, личных предрассудках и стереотипах, а также о привилегиях (Хробот-Мейсон, Рудерман и Нишии, 2013; Нортхаус, 2018, стр. 201–205; Вассерман,

2014). Он должен проанализировать, к каким доминирующим группам и к каким меньшинствам он сам принадлежит. Для инклюзивного лидера очень важно понимать, каково это – быть аутсайдером. Ему также придется определить, какими привилегиями и преимуществами он обладает в силу своего происхождения, идентичности, какие привилегии и преимущества доступны в рамках его организации и как сделать так, чтобы каждый ее член имел к ним одинаковый доступ.

Как же проводится работа с собственной идентичностью? Рассмотрим предложенное Фердманом и Морганом Робертсом (2014) упражнение: первым делом нужно перечислить все аспекты своей идентичности (этническую принадлежность, образование, жизненный опыт, порядок рождения, национальность, профессиональную принадлежность и т. д.), затем определить, какую роль каждый из них играет в вашей жизни. Насколько этот аспект моей идентичности для меня важен? Почему? Что он для меня значит? А для моих сотрудников?

Также можно воспользоваться так называемым «чек-листом привилегий». Вот, например, один такой список, основанный на работе Пегги Макинтош (1988): «Чек-лист привилегий белого человека». С его помощью, как следует из названия, выявляются «привилегии белых». Респонденту предлагается ряд утверждений, вроде: «Я могу сделать так, что буду проводить большую часть времени среди людей моей расы», «Меня никогда не просят высказаться от имени всех представителей моей расовой группы», с которыми он может согласиться или не согласиться.

Некоторые теоретики и практики полагают, что, только признавая и замечая предубеждения, стереотипы и привилегии, привитые нам воспитанием, сформированные личным опытом и СМИ, мы сможем противостоять влиянию этих установок и начать налаживать взаимодействие с людьми (Нкомо и Арисс, 2014; Офферманн и др., 2014).

Сегодня многие организации предлагают обучающие программы, семинары и практикумы по вопросам разнообразия. Их цель: помочь лидерам обнаружить свои скрытые предубеждения и увидеть, как эти представления влияют на принимаемые ими решения (Черч, Ротоло, Шулл и Таллер, 2014). Специально разработанные инструменты помогают выявить наши скрытые установки, связанные с

разнообразием и инклюзией (например, популярный тест скрытых ассоциаций (Гринвальд, МакГи и Шварц, 1998). В этом также может помочь поддержка разнообразия со стороны организации: внедрение практик, которые интегрируют разнообразных последователей в организационную среду (Мор Барак, Черин и Беркман, 1998). Каким бы инструментом ни решил воспользоваться лидер, осознание собственных предрассудков поможет ему понять логику своих решений и начать предпринимать активные шаги к формированию инклюзивной среды.

Поведение лидера

Наравне с осознанием собственных взглядов и убеждений, для того чтобы стать инклюзивным лидером, важно понимать уровень своих поведенческих навыков. Так, следующий логический шаг для развития инклюзивного лидерства – выявить существующие поведенческие пробелы с точки зрения разнообразия и инклюзии, а после составить план по их восполнению. Подобный анализ не только выявляет конкретные необходимые для создания инклюзивной среды навыки, которые лидеру предстоит освоить и начать практиковать, но и усиливает его мотивацию.

Инклюзивное лидерство требует развитых коммуникативных навыков. Значит, лидер должен развивать восприимчивость к различным точкам зрения, умение выявлять проблемы между людьми или группами. В случае необходимости лидеру следует выступать между ними буфером, или же, наоборот, – в качестве миротворца. Эти навыки лидер может тренировать на собраниях: активно интересуясь мнением последователей и вовлекая их в дискуссию. Важно, чтобы каждый имел возможность высказать свое мнение. Если по какой-то причине обсуждение не удастся выстроить подобным образом, можно прибегнуть к номинальной групповой технике.

В целом отказ от традиционных лидерских стратегий поможет лидеру сформировать более разнообразную рабочую среду и начать создавать все новые возможности для инклюзии. Нередко процесс обнаружения поведенческих пробелов и практика новых навыков сопряжены с выходом из зоны комфорта. Но иначе лидеру не обрести знания и уверенность, необходимые для создания инклюзивной среды.

Поддержка

Покидая зону комфорта, мы все нуждаемся в поддержке. Это значит, что лидеру необходима инфраструктура или отношения, которые помогут ему закрепить новое поведение. Это и есть заключительный этап модели АПП (анализ-поведение лидера-поддержка) (Ван Велсор и др., 2010). Такой системой поддержки могут служить, например, коллеги, наставники или другие значимые для лидера люди, которые приободрят, поддержат и дадут обратную связь.

Организация тоже может стать источником поддержки для лидера: созвать совет по вопросам разнообразия, объявить разнообразие и инклюзию своими ценностями и разработать стратегию их реализации. И главное: ввести политику нулевой толерантности к дискриминации (Робертсон, Кинг и Хебл, 2020). Поддержка может происходить и в виде коучинга или наставничества, которые, к слову, являются элементом многих программ по развитию лидерских качеств. Их цель: помочь лидеру развить личную ответственность за создание разнообразной и инклюзивной рабочей среды.

Разбор кейсов

Ниже вашему вниманию представлены три примера (12.1, 12.2 и 12.3). В них вы увидите применение концепций, рассмотренных в этой главе, а также инклюзивных моделей поведения, определенных в Инструменте анализа инклюзивного лидерства на стр. 252. В первом примере мы увидим работу стереотипов внутри группы, во втором – познакомимся с одной рабочей командой, два члена которой избегают участия в общих обсуждениях. Третий пример основан на интервью с профессором Университета Цинциннати Блейзетт Маршалл, вице-президентом по вопросам справедливости, инклюзии и общественного влияния, которая в трудную для университета минуту обратилась именно к инклюзивному лидерству.

Изучая приведенные примеры, помните, что важно не только ответить на сопутствующие вопросы, но и определить ключевую проблему каждой описанной ситуации, причины ее возникновения и возможные решения. Как, будучи инклюзивным лидером, вы бы

подошли к решению данной проблемы? Какие действия предприняли бы для создания более инклюзивной среды?

Пример 12.1 Непростое решение

Сондра – директор некоммерческой организации. В подчинении у нее 40 сотрудников. Некоторые из них работают на неполную ставку. Сондра гордится своей организацией и сотрудниками, которые преданы этому делу так же, как и она. Сондра устроилась сюда десять лет назад и с «девочки на побегушках» доросла до директора. Должность это сложная, зато Сондра знает, что приносит пользу. Как лидер, она нацелена на то, чтобы в организации царил дух сотрудничества, каждый работник ощущал личную ответственность за свой вклад в общее дело. Сондра осознает ценность разнообразия и, по ее собственному мнению, делает все возможное, чтобы у нее в организации каждый человек чувствовал себя комфортно и получал поддержку.

Один из ее сотрудников – Антонио. Он латиноамериканец, устроился на работу всего восемь месяцев назад. Сондра уже видит его потенциал: Антонио – это будущий лидер. Но вот уже три дня подряд он не появляется на работе. Его коллеги, похоже, быстро вычислили причину его отсутствия.

Сондра направляется в свой кабинет, и, поравнявшись с двумя подчиненными (они оба белые), слышит такой диалог:

– Я вроде слышал, что Антонио – нелегал. Если это так, я не удивлюсь, – говорит Терри. Пэт отвечает:

– Может, его вообще уже депортировали? Или, наоборот, боится депортации, скрывается.

Сондра не может поверить своим ушам. Кажется, ее не заметили, и она прибавляет шаг. Переступив порог своего кабинета, она закрывает за собой дверь и садится за стол. У нее из груди вырывается тяжелый вздох. С одной стороны, она случайно услышала личный разговор: таково уж мнение этих людей, что тут можно поделаться? А с другой – вдруг и остальные сотрудники думают точно так же? И обвиняют Антонио невесть в чем. Ведь Сондра прекрасно знает, что никуда Антонио не депортировали: он просто заболел. Сондра встает из-за

стола: надо выйти пройтись, проветрить голову и решить, как же ей быть в этой ситуации. И стоит ли вообще вмешиваться.

Вопросы:

1. Как вы думаете, в чем заключается суть дилеммы Сондры? Почему ей сложно выбрать курс действий?

2. Как вы считаете, должна ли Сондра, как инклюзивный лидер, что-то предпринять в сложившейся ситуации? Поясните свой ответ.

3. Какие поведенческие стратегии из «Модели инклюзивного лидерства» (рис. 12.1) можно применить в этой ситуации?

4. Как вы думаете, почему Терри и Пэт решили, что Антонио депортирован из страны? А как относитесь к самому факту, что они обсуждают это между собой?

5. Как вы думаете, что Сондре следует предпринять?

Пример 12.2 Эстравертам везде у нас дорога!

Квинн – менеджер среднего звена, который делает все возможное, чтобы создать в своей команде инклюзивную среду. У него в подчинении семеро сотрудников, и все они очень разные. Квинну важно, чтобы каждый имел возможность высказаться: для этого он проводит еженедельные собрания, на которых просит сотрудников рассказывать, у кого какие трудности по работе, что нового происходит в личной жизни. Квинну очень хочется, чтобы между его сотрудниками царили открытые и доверительные взаимоотношения.

Правда, в последнее время Квинн начал замечать, что двое из семи членов его команды, Бретт и Алекс, на собраниях все больше помалкивают. Квинна это очень беспокоит. При этом, если их все-таки втянуть в разговор, у них всегда находятся дельные замечания и предложения. Рабочими новостями они тоже делятся без проблем. Но в спорах Бретт и Алекс предпочитают не участвовать. Сам Квинн очень гордится тем, что его команда пускается в такие эмоциональные обсуждения. Квинн считает, что это верный показатель их глубокой вовлеченности в работу. И более того: это здоровая конфронтация, тот самый спор, в котором рождается истина и который питает команду энергией.

Квинн обращается за советом к Шону, самому активному спорщику в команде: как вовлечь Бретта и Алекса в дебаты? Шон отвечает, что они просто по натуре своей «тихони» и что напористости им надо учиться. И с этой целью Шон предлагает отправить Бретта и Алекса на курсы общения или ораторского мастерства.

Вопросы:

1. Как вам кажется, в чем заключается основная проблема этой команды?

2. Какие поведенческие стратегии из «Модели инклюзивного лидерства» (рис. 12.1) может применить Квинн, чтобы собрания стали более инклюзивными?

3. Поскольку ответственность за инклюзивную среду лежит не только на лидере, что могут сделать остальные члены команды для того, чтобы рабочая среда стала более инклюзивной?

4. Все участники в этой ситуации – мужчины. Как вам кажется, как бы изменились ваши ответы, если бы менеджером был не Квинн, а некая Линн? Или если бы на месте Бретта и Алекса были две женщины, а их начальник так и остался мужчиной?

Пример 12.3 Инклюзивное лидерство в кризисный момент

19 июля 2015 года на одном из перекрестков в городе Цинциннати, штат Огайо, полицейский Университета Цинциннати застрелил Сэмюэля Дюбоза, невооруженного чернокожего мужчину: его водительские права были приостановлены, и на машине отсутствовал передний номерной знак.

Убийство Дюбоза не осталось незамеченным. Как на территории университета, так и за его пределами на улицу стали выходить люди: студенты, преподаватели, сотрудники университета и просто местные жители. Возникло студенческое движение под названием *Irate 8*, «Разгневанная восьмерка»: в знак того, что в Университете Цинциннати лишь 8 % чернокожих студентов.

Очень быстро это движение заручилось поддержкой как в кампусе, так и за его пределами. Студенты требовали встречи с руководством университета и выдвинули список из 10 требований. Профессор

Блейзетт Маршалл, занимавшая пост вице-президента по вопросам справедливости и инклюзии, оказалась в самом центре этого трудного периода в истории вуза.

Профессор Маршалл рассказывает: в то время ее главной задачей было помочь людям пережить это страшное событие и услышать друг друга. «Мне было важно, чтобы высказался каждый. Убийство Дюбоза стало последней, но далеко не единственной каплей, гнев копился годами, и в тот момент нарыв прорвало, – рассказывает она. – Я оставалась максимально открытой, честно рассказывала, какие меры предпринимает университет, выходила к протестующим. Старалась слушать их, работала с ректором и проректором, чтобы понять, что мы можем, а чего не можем сделать. Я приняла требования студентов и отчитывалась перед ними о проделанной работе. Да, эта работа требовала времени, терпения, а еще умения слушать – причем как сказанное, так и не высказанное, – пришлось научиться считывать их эмоции» (проф. Блейзетт Маршалл, личное сообщение, 1 июля 2020).

Требования шквалом сыпались к ней на стол, и профессор Маршалл заметила, что почти все хотят одного и того же – искренности и прозрачности. Маршалл начала переговоры с руководителями всех подразделений в университете: ректората, бухгалтерии, отдела кадров и приемной комиссии, а также с представителями университетской полиции. Она пыталась разобраться, в соответствии с какими нормами университет функционирует в настоящий момент и что можно изменить. Она не уставала повторять: недостаточно просто взять список претензий и уйти в тень. Необходимо привлечь тех, кто эти требования выдвигает, и подключить их к процессу внедрения изменений. Она рассказывает, как с помощью инклюзивного лидерства им удалось привлечь других к поиску решений.

Профессор Маршалл взяла список требований «Разгневанной восьмерки» и пригласила студентов к обсуждению: разобрать каждое требование и вместе придумать, как и что нужно изменить в управлении университета. «Мы создали студенческие комитеты, которые искали возможные варианты удовлетворения этих требований. Например, для того чтобы в университете стало больше чернокожих студентов, ребята придумали специальную программу сотрудничества между университетом и городскими школами: студенты будут проводить со старшеклассниками беседы, рассказывать, как подавать

документы в наш вуз, как проходят занятия и всячески их зазывать. Никогда не забуду их радостное волнение на встрече с нашей приемной комиссией, как они презентовали свое официальное предложение, а затем получили-таки согласие и финансирование» (проф. Блейзетт Маршалл, личное сообщение, 1 июля 2020 г.).

Профессор Маршалл говорит, что один из главных уроков, который она извлекла для себя после трагической гибели Дюбоза, заключается в том, что руководитель никогда не должен зазнаваться, должен всегда быть готовым учиться, менять свои взгляды и развиваться. «В карьере каждого руководителя наступает такой момент, когда быть только руководителем недостаточно, когда приходит время стать лидером. Наступает этот момент неожиданно. Он застаёт тебя врасплох. Ты даже вообразить такую ситуацию не мог. Ответа искать негде – выход придется искать самому, полагаясь на свое собственное чутье, на свои знания и умения» (проф. Блейзетт Маршалл, личное сообщение, 1 июля 2020 г.).

Был в ее карьере еще один такой момент. Прямо у дверей ее офиса группа студентов устроила протест против того, как университет решает проблему сексуального насилия в кампусе. В день протеста студенты, символически заклеив себе скотчем рты, промаршировали по университетской территории прямо к зданию администрации. Освещать эту акцию приехали местные СМИ. Шествие остановилось у дверей кабинета профессора Маршалл. Протестующие образовали круг и так, не снимая кляпов, сели на пол.

«Как только я узнала, что студенты сидят у меня под дверью, я сначала вздохнула глубоко-глубоко, а потом вышла из кабинета и обратилась к ним. Сказала, что готова говорить с ними, как только они будут готовы говорить со мной. Они ответили мне сообщением: будем готовы через 15 минут. Я поставила себе таймер на четверть часа и, как только он прозвенел, вышла к ним и села с ними в круг – слушать. Они стали делиться своими проблемами. Некоторые из них я могла решить одним телефонным звонком, а другие – нет. Я предложила назначить время и без каких-либо ограничений обсудить все их опасения и проблемы. Так мы и сделали. И над внедрением изменений мы тоже работали вместе» (проф. Блейзетт Маршалл, личное сообщение, 1 июля 2020 г.).

Блейзетт Маршалл говорит, что до сих пор продолжает учиться и развивать свои лидерские навыки. А свой стиль называет «коллаборативным»: она привлекает людей в процесс лидерства и всячески старается их там удержать. Она внедряет инклюзивные практики во всех сферах жизни университета. Каждое собрание она начинает с того, что просит каждого чем-то поделиться с группой. Например, любимой цитатой, или кому какой фильм понравился за последнее время. Тема здесь не имеет значения. Важно, чтобы каждый говорил и высказывал свое мнение, чтобы каждый учился пользоваться своим голосом. Маршалл убеждена, что этот маленький ритуал несет в себе огромный смысл: он инициирует диалог и помогает людям поддерживать его.

Маршалл уверена, что ключ к инклюзивному лидерству – в осознанности и саморефлексии. Сначала нужно понять, что вы за человек, какие качества цените в других, какими обладаете недостатками и как боретесь с ними, на какой почве сходитесь с людьми, а на какой – нет, какие у вас существуют «красные кнопки», и как вы держите их под контролем. Инклюзивный лидер намеренно расширяет круг своего общения: так можно впустить в свою жизнь как можно больше разнообразных мнений и точек зрения. Общаясь с людьми, которые имеют отличную от нашей позицию, мы развиваем свои когнитивные способности и начинаем лучше понимать, как наш личный опыт отличается от опыта других. Ну и, наконец, профессор Маршалл отмечает, что огнем огонь не потушить – нужна вода. В любой сложной ситуации она всегда напоминает себе, что человек, которые выражает свой гнев, вне всякого сомнения, страдает и сам обращается к ней таким образом за помощью.

«Я могу помочь только при одном условии: я знаю, что на самом деле происходит. Поэтому кричите, плачьте, что угодно, только дайте мне знать, что происходит на самом деле. Тогда мы сможем понять, что надо изменить и как нам следует действовать» (проф. Блейзетт Маршалл, личное сообщение, 1 июля 2020 г.).

Вопросы:

1. Какую из представленных в «Модели инклюзивного лидерства» (рис. 12.1) моделей лидерского поведения демонстрирует профессор Блейзетт Маршалл?

2. Применяете ли вы эту модель? А как могли бы применять?

3. Активное слушание – важная тема в этом примере. Профессор Блейзетт Маршалл неоднократно упоминает о том, как важно уметь слушать и учиться у других людей. Почему нам бывает трудно по-настоящему услышать и понять другого?

4. Как лично вы можете повысить свои навыки активного слушания?

Инструмент лидерства

Первым инструментом оценки инклюзивного лидерства стала разработанная Кармели (2010) шкала. Состояла она из 9 пунктов и оценивала лидера по трем параметрам: открытость к различным точкам зрения, доступность и готовность к диалогу. Совсем недавно Чанг и его коллеги (2020) разработали новую шкалу, которая состоит уже из 10 пунктов и основывается на понятиях принадлежности и уникальности. С ее помощью фиксируется личный опыт каждого отдельного человека в конкретной рабочей среде.

В этой главе мы предлагаем вам инструмент самоанализа, с помощью которого вы сможете определить, насколько вы способны практиковать инклюзивное лидерство. В его основу легли новейшие исследования и опыт организаций, которые занимаются вопросами разнообразия и инклюзии. Данный инструмент являет собой список инклюзивных лидерских действий. Вам предстоит определить, какие из них вы применяете, а какие нет. Опросник также учитывает и контекст, в котором может происходить инклюзивное лидерство: встречи один на один, групповые собрания и менторские отношения. Этот инструмент расширит ваше представление об инклюзивном лидерстве и даст возможность выявить пространство для роста.

Инструмент анализа инклюзивного лидерства

Задача: проанализировать, к каким инклюзивным действиям вы прибегаете, а к каким нет, а также найти способ внедрить их в ваше взаимодействие с людьми.

Инструкция: внимательно прочтите каждый пункт и отметьте галочкой, практикуете ли вы такое поведение. Выберите ответ «Да» или «Нет».

Тип взаимодействия	Инклюзивная стратегия	Да	Нет
Один на один	Всегда начинаю разговор с того, что проявляю интерес к собеседнику (задаю вопрос, делюсь чем-то личным и предлагаю собеседнику поделиться в ответ).		
	Смотрю человеку в глаза.		
	Сажусь напротив своего собеседника.		
	Убираю из поля зрения все, что может меня отвлечь, — например, мобильный телефон.		
	Устраняю все физические или технические преграды — выхожу из-за стола, не отключая камеру.		
	Задаю вопросы, подразумевающие развернутый ответ, чтобы получше узнать собеседника.		
	Регулярно выделяю время для личных встреч с последователями.		
	К каждому человеку отношусь с уважением.		
	Выражаю свою признательность и похвалу в той форме, в которой она наиболее приятна и ценна человеку.		

Тип взаимодействия	Инклюзивная стратегия	Да	Нет
В группе в качестве лидера	Я определяю уникальные навыки каждого члена команды.		
	Использую весь спектр талантов моей команды для достижения рабочих целей.		
	Прошу каждого высказывать свое мнение, предоставляю возможность выбрать любой формат (лично, по электронной почте, заполнить анкету и т. п.).		
	Каждого спрашиваю, какой вклад он бы хотел внести в организацию. И как бы он хотел это сделать.		
	Формирую проектные группы так, чтобы в них попадали люди, которые обычно не пересекаются.		
	Предоставляю членам команды возможность брать лидерство на себя.		
	Прошу об обратной связи и вношу соответствующие изменения.		
В группе в качестве модератора	Заранее готовлю повестку совещания и рассылаю ее всем участникам, чтобы они смогли подготовиться и более активно участвовать в обсуждении.		
	Пользуюсь разнообразными приемами, чтобы дать возможность каждому высказать свое мнение (например, метод номинальных групп, круговое обсуждение, электронные голосования).		
	Стараюсь не выступать в одиночку. Прошу других членов команды брать слово на собраниях, делиться с командой новостями.		
	Организовываю пространство (реальное или виртуальное) так, чтобы людям было проще взаимодействовать друг с другом.		
	На этапе формирования команды или если к нам присоединяется новый участник, прошу, чтобы все сказали, как к ним обращаться, как произносится их имя и какое наименование по отношению к ним использовать.		

Тип взаимодействия	Инклюзивная стратегия	Да	Нет
	В командных обсуждениях всячески поощряю различные точки зрения и здоровые разногласия.		
	Устанавливаю максимальную длину выступления, чтобы более разговорчивые члены команды не тянули одеяло на себя.		
В группе в качестве участника	На командных собраниях мы каждый раз меняемся ролями (один следит за временем, другой стенографирует, третий записывает обговоренные цели и т. д.).		
	Всегда слежу за тем, чтобы людям давали договорить. Если вдруг моего коллегу перебивают, я не даю разговору уйти в новое русло: говорю, что очень хочу услышать начатую мысль до конца.		
	Всегда охотно делюсь своими мыслями и идеями.		
В качестве наставника ученика	Спрашиваю своего ученика, какой стиль работы и ритм общения ему подходит.		
	В самом начале мы с учеником обсуждаем и составляем список наших ожиданий как друг от друга, так и от нашей совместной работы.		
	Я не думаю, что знаю своего ученика лучше, чем он сам. Каждую сессию начинаю с того, что спрашиваю его, как мы можем сделать наши встречи максимально продуктивными и полезными.		

Подсчет баллов

1. Опросник состоит из 30 пунктов. Сначала подсчитайте общее количество отметок в столбце «Нет».

«Нет»:

2. Затем подсчитайте количество отметок «Нет» в каждом из типов взаимодействия:

- Один на один = всего 9,
- Команда (как лидер) = всего 7,
- Команда (в качестве модератора) = всего 7,
- Команда (как участник) = всего 4,

- Наставник/ученик = всего 3,

Интерпретация результатов

С помощью данного опросника вы легко определите, какие инклюзивные стратегии уже есть в вашем арсенале, а какие вам еще только предстоит освоить. Ниже вашему вниманию предлагается памятка для интерпретации полученных баллов:

1. Сначала подсчитайте общее количество отметок в столбце «Нет».

- 0–9 – вы образец инклюзивного лидера. Вы можете не только подавать пример, но и развивать культуру инклюзивного лидерства в своей команде, на рабочем месте.

- 10–19 – вы движетесь к инклюзивному лидерству, но кое-какую работу еще надо проделать. Возможно, вам хочется создать инклюзивную среду, но до сих пор вы применяли недостаточно тактик и стратегий для этого. Скорее всего, вам стоит рассмотреть новые, дополнительные модели инклюзивного поведения и запросить обратную связь от своих последователей.

- 20–30 – либо вы никогда прежде не задумывались о ценности инклюзивного лидерства, либо вам не хватало мотивации попытаться реализовать этот подход. Мы надеемся, что в этой главе сумели показать преимущества инклюзивного лидерства и то, какую пользу он может принести вашей команде и организации в целом. Более того, мы надеемся, что вам приглянулись некоторые из описанных лидерских стратегий и что вы обязательно запросите обратную связь у ваших последователей и выясните, способствует ли ваше поведение их вовлеченности в рабочий процесс.

2. Подсчитайте количество отметок «Нет» в каждом из типов взаимодействия и обведите пункты с наибольшим числом отрицательных ответов. Это прекрасная возможность увидеть, в каких областях вам стоит выйти за рамки привычного поведения, покинуть зону комфорта и стать более инклюзивным лидером.

- Один на один
- Команда (лидер)
- Команда (модератор)

- Команда (участник)
- Наставник-ученик

Основные тезисы

Инклюзия – это основная на сегодняшний день психологическая концепция для реализации тех преимуществ, которые несет в себе разнообразие. В сегодняшнем многогранном, многокультурном мире лидер должен создавать условия для роста и сохранять конкурентоспособность организации. Ему следует создать такую среду, в которой уникальные особенности каждого человека не только являются ценностью для организации, но и активно задействуются для повышения ее эффективности.

Инклюзия – это баланс между нашим желанием принадлежать группе и нашей потребностью оставаться уникальным и сохранять свою идентичность. В инклюзивной среде каждый человек ощущает равно высокую степень как своей принадлежности к группе, так и своей уникальности. Он чувствует себя частью целого, чувствует, что его ценят за его уникальные взгляды, знания и опыт. Инклюзивный лидер играет ключевую роль в создании такой среды: своим поведением и отношением к людям он подает пример всем остальным.

Представленная в этой главе «Модель инклюзивного лидерства» (рис. 12.1) состоит из трех компонентов: предшествующие условия (факторы, которые влияют на инклюзивное лидерство), поведение лидера и результаты его поведения. Модель иллюстрирует взаимосвязь между определенными характеристиками лидера, группы и организации и конкретными моделями инклюзивного поведения лидера. Также она показывает, к каким результатам для последователей они могут привести: положительные эмоциональные состояния, повышение качества функционирования группы, индивидуальной и командной эффективности.

Инклюзивный подход к лидерству базируется на пересечениях между теорией лидерства и теорией разнообразия. Во-первых, признаком инклюзивного лидерства является чувство общей идентичности в группе. Во-вторых, инклюзивный подход предлагает модели поведения, направленные на то, чтобы минимизировать различия в статусе внутри группы. В-третьих, инклюзивный лидер активно привлекает сотрудников к процессу принятия решений.

У инклюзивного подхода существуют неоспоримые преимущества. Во-первых, акцент на вовлеченность каждого члена группы в рабочий процесс. Во-вторых, важную роль играют отношения между лидером и последователями: лидер должен определить сильные стороны и интересы своих последователей и наладить с ними качественные, позитивные отношения. В-третьих, ответственность за «инклюзивность» среды распределяется между всеми членами группы, а не лежит на одном только лидере.

Один из основных минусов инклюзивного подхода – многочисленные пересечения с другими подходами как в исследованиях, так и предлагаемых моделях поведения. Также вопросы остаются и к инструменту оценки инклюзивного лидерства: имеющиеся на сегодняшний момент методы дают только обобщенные результаты и не учитывают индивидуальный опыт каждого последователя по отдельности. Ну и, наконец, исследовательская база до сих пор не проводит четких связей между конкретными моделями лидерского поведения и результатами. Словом, положения, выдвигаемые «Моделью инклюзивного лидерства» (рис. 12.1), требуют дополнительных исследований и проверок.

Инклюзивное лидерство – это набор определенных поведенческих моделей. Это значит, что ему можно научиться, его можно развить. Для того чтобы стать инклюзивным лидером, необходимо поменять образ мышления, ценности и научиться по-новому взаимодействовать с людьми. Нужно обращаться к своим последователям за обратной связью, определять свои сильные и слабые стороны, выходить из зоны комфорта, тренировать новые поведенческие стратегии и обязательно искать поддержки, чтобы не растерять мотивацию.

Ожидается, что с течением времени рабочий состав компаний будет становиться все более разнообразным. Для находящихся в условиях жесткой конкуренции организаций инклюзивное лидерство может оказаться той самой рабочей стратегией, которая поможет им реализовать потенциальные преимущества разнообразия. Инклюзивный лидер играет определяющую роль в создании такой среды, где различия во мнении, опыте и навыках ценятся и используются для внедрения инноваций, креативности и поиска эффективных решений. Основная мысль этой главы заключается в том, что реализация инклюзивного лидерства требует как определенного

мышления, так и ежедневной практики конкретного поведения, которое создает и поддерживает инклюзивную среду. Инклюзивное мышление – это постоянная бдительность к предвзятости, дискриминации и стереотипам как на словах, так и в действиях, не только наших, но и других людей. Инклюзивное поведение – это смесь инициативных и реактивных тактик, направленных на то, чтобы каждый чувствовал себя частью группы полноправным участником рабочего процесса, а ко всем ее членам относились с одинаковым уважением.

13. Последователи

Описание

Лидера не существует без последователей. В предыдущей главе мы разбирали инклюзивное лидерство, рассматривали, что может предпринять лидер для того, чтобы каждый его последователь чувствовал себя «своим», частью целого. А в этой главе мы полностью переносим фокус внимания с лидера на последователей и на ту роль, которую они играют в процессе лидерства. Чтобы куда-то вести, кто-то должен за тобой следовать. Лидерство происходит в этом пространстве – между лидером и его последователем. Не понимая, что из себя представляет «следование», мы не способны в полной мере понять, что же такое «лидерство» (Шамир, 2007; Уль-Бьен, Риджио, Лоу и Карстен, 2014).

Бытует мнение, что «ведомый» куда менее уважаемая позиция, нежели «лидер». Именно лидер главный, всегда на виду, а последователи остаются в тени. Нас с самого детства учат, что лучше быть лидером, чем последователем. За успехи спортивной команды хвалят капитана. На рабочих собеседованиях нас просят перечислить наши лидерские качества, и никто не спрашивает про наши качества последователя. Так уж вышло, что в нашем обществе ценятся именно лидерские качества и никакие другие. Куда интереснее обсуждать, как лидер применяет свою власть, нежели то, как последователь на нее реагирует.

И тем не менее научный интерес к активной роли последователей появился сравнительно давно, в 1930-х годах (Фоллетт, 1949). Однако по-настоящему исследования начались лишь несколько десятилетий спустя в работах Залезника (1965), Келли (1988), Мейндла (1990) и Чейлеффа (1995). Правда, до последнего времени в научных изданиях преобладали исследования о лидерах – их качества, роли, поведение. Именно лидер считался проводником изменений, а влияние последователей на этот процесс особо не рассматривалось. Многие исследователи трактовали лидерство исключительно как результат действий лидера и полностью игнорировали вклад последователей. Лишь небольшой процент исследований рассматривал лидерство как взаимный, обоюдный процесс – симбиоз лидера и последователя. А

таких исследований, в центре которых стоял бы последователь и его роль в процессе лидерства, практически не проводилось.

Но мало-помалу ситуация начинает меняться. Например, в 2017 году в «Нью-Йорк Таймс» вышла статья писательницы Сьюзан Кейн (автор книги «Тихо: сила интровертов в мире, который не может перестать говорить» [2012]), в которой она резко осуждает заикленность вузов на «лидерских навыках». Миру нужны последователи, утверждает она. Командные игроки, преданные и готовые следовать за кем-то ради достижения общей цели. Растущему интересу к следованию поспособствовали и три важнейшие работы, посвященные этому процессу: «Искусство следования: как великие последователи создают великих лидеров и организации» (The Art of Followership: How Great Followers Create Great Leaders and Organizations), Риджио, Чейлеффа и Липман-Блюмен (2008), «Следование: Как последователи создают изменения и меняют лидеров» (Followership: How Followers Are Creating Change and Changing Leaders), Келлерман (2008) и «Следование: что это такое и почему люди следуют?» (Followership: What Is It and Why Do People Follow?) Лапьера и Карстена (2014). Благодаря этим книгам следование обрело статус самостоятельной и значимой области изучения.

В этой главе мы будем изучать процесс следования и его связь с процессом лидерства. Первым делом дадим определения терминам «последователь» и «следование», а затем обсудим их значение. Рассмотрим типологию последователей по стилям следования, затем познакомимся с формальной научной теорией следования, изложенной Уль-Бьен и ее коллегами (2014), а также с новыми взглядами, предложенными Карстеном, Хармсом и Уль-Бьен (2014). Наконец, рассмотрим примеры неэффективного следования, способствующие деструктивному лидерству.

Что такое следование?

Дать определение этому термину сложно, потому как у каждого он вызывает свои ассоциации. Один считает, что следовать – хорошо, другой – что плохо. Например, в армейской среде, когда солдаты следуют приказам командира, или когда пассажиры в самолете слушаются указаний бортпроводника, следование имеет безусловное

положительное значение. А вот следовать за лидером секты, например, за Дэвидом Корешом из «Ветви Давидовой», или участвовать в дедовщине – здесь значение уже, безусловно, отрицательное. Словом, следование проявляется по-разному в разных условиях, и может быть как положительным, так и отрицательным.

Что же такое следование? Следование – это процесс, в ходе которого человек или группа людей добровольно принимают чужое влияние для достижения общей цели. Следование заведомо предполагает неравенство в силе между лидером и последователями: как правило, последователи подчиняются требованиям и желаниям лидера, его власти.

Процесс следования, как и процесс лидерства, не лишен моральной составляющей, не является нравственно нейтральным. Следование подразумевает ответственность за нравственность совершаемых действий и их результатов. Лидер и последователи работают вместе для достижения общих целей. Моральная ответственность за этичность этих целей ложится на плечи и тех, и других. Нравственная обязательность последователей обусловлена тем, что их поведение влияет и на лидера, и на результаты совместной деятельности.

Основные подходы к следованию

Следование можно разделить на две категории: основанное на ролях и основанное на отношениях (Уль-Бьен и др., 2014).

Первый подход – ролевой. Он рассматривает последователей с точки зрения типичных ролей или поведения, которое они демонстрируют, занимая формальную или неформальную позицию в иерархической системе. Например, на общем собрании по планированию одни активно помогают группе: они энергичны, открыты, активны в обсуждении. В этом случае их роль как заинтересованных последователей положительно влияет на встречу и ее результаты. Таким образом, в рамках ролевого подхода нас интересуют роль и стиль поведения последователей, а также какое влияние их поведение оказывает на лидера и на результаты организации.

Второй подход к следованию сильно отличается от ролевого. Для того чтобы в полной мере разобраться в его сути, нам нужно познакомиться с социальным конструктивизмом. Социальный конструктивизм – это социологическая теория, которая утверждает, что люди, вступая во взаимодействие друг с другом, сами формируют и придают смыслы своей реальности. Так, например, когда человек приходит в спортзал на занятие по фитнесу, он вместе с инструктором определяет тип и комфортную для ученика меру влияния, которой будет обладать инструктор в рамках их взаимодействия. В данной ситуации, с точки зрения социального конструктивизма, следование создается совместными усилиями лидера и последователя. Его суть находится в общении между лидером и последователем: роли здесь уже не имеют значения. Важен процесс межличностного взаимодействия, попытка одного человека оказать влияние на другого и реакция второго на эти попытки. И как раз в этом пространстве, где один человек оказывает влияние на другого, а второй реагирует на это влияние, и происходит лидерство (Карстен, Уль-Бьен, Вест, Патера и МакГрегор, 2010; ДеРю и Эшфорд, 2010; Фейрхерст и Уль-Бьен, 2012; Уль-Бьен и др., 2014).

Типологии последователей

Какие бывают последователи? Этому вопросу посвящено большинство существующих на сегодняшний день исследований. Как известно, лидеры бывают разные, а значит и последователи тоже (таблица 13.1). Предпринималось множество попыток классифицировать роли последователей по тем или иным признакам, то есть создать определенную типологию. Разбивая следование на более мелкие элементы, типология помогает нам увидеть общую картину этого процесса. В нашем случае этими элементами выступают различные роли, которые последователи берут на себя в тех или иных условиях.

Таблица 13.1 Типологии ролей последователей

Залезник (1965)	Келли (1992)	Калефф (1995),	Келлерман (2008)
Замкнутый	Отчужденный	Ресурс	Изолированный
Мазохистский	Пассивный	Индивидуалист	Сторонний наблюдатель
Компульсивный	Конформист	Исполнитель	Участник
Импульсивный	Прагматик	Партнер	Активист
	Образцовый		Фанатик

Источник: Adapted from “Conceptualizing followership: A review of the literature,” by B. Crossman and J. Crossman, 2011, *Leadership*, 7 (4), 481–497.

Типология Залезника

Первым типологию последователей предложил Авраам Залезник в 1965 году. Ее главное предназначение состояло в том, чтобы помочь лидерам лучше понимать своих последователей, а последователям – лидеров, и в итоге самим становиться лидерами. В своей статье, опубликованной в *Harvard Business Review*, Залезник предложил матрицу, описывающую поведение последователей по двум осям: доминирование – подчинение (вертикальная ось) и активность – пассивность (горизонтальная ось) (рис. 13.1). На одном конце вертикальной оси находится последователь, который хочет контролировать своего лидера (то есть доминировать над ним), а на другом – чтобы лидер контролировал его (то есть подчиняться). По горизонтали на одном конце располагается последователь, который хочет активно участвовать в процессе, а на другом – отстраненный и безучастный последователь. Так, модель выделяет четыре типа последователей: отстраненный (покорный/пассивный), мазохистский (покорный/активный), компульсивный (доминантный/пассивный) и импульсивный (доминантный/активный). Сам Залезник по образованию был психологом, поэтому в основу его типологии легли психологические концепции. Особенно Залезника интересовали сбой во взаимодействии между лидером и подчиненными, в частности, нарушения субординации. Типы последователей Залезник выделил

(рис. 13.1) в соответствии с их реакцией на внутреннее напряжение, которое возникает в результате взаимодействия с властью. Зачастую это напряжение остается в области бессознательного, но так или иначе выходит наружу и влияет на взаимодействия между лидером и последователями.

Рис. 13.1 Типология последователей Залезника



Источник: Zalesnik, A. (1965). The dynamics of subordination, Harvard Business Review, May-Jun.

Типология Келли

Самая известная типология на сегодняшний день. Была разработана Робертом Келли в 1992 году (рис. 13.2). Сам Келли считает, что последователи обладают колоссальной ценностью и что их сила зачастую остается недооцененной. Келли первым заговорил о том, насколько важно изучать роль последователей в процессе лидерства, запустив исследования в этой области. Если Залезника интересовали внутренние качества последователей, то Келли обращается к их мотивации и поведению. Его интересует вопрос: из чего складывается идеальное следование?

Келли, как и Залезник, классифицировал последователей по двум осям: пассивность – активность по горизонтали и независимое,

критическое мышление – зависимое, некритическое мышление – по вертикали. В результате Келли выделяет пять типов последователей.

- Пассивный последователь (иногда такие последователи уничижительно называются «овцами»): обращается к лидеру за инструкциями и мотивацией;
- Конформист («подпевала»): всегда на стороне лидера, обращается к нему за инструкциями и советами;
- Отчужденный последователь: мыслит независимо, но пассивен и, как правило, излучает негатив;
- Прагматик: следует за большинством, не заинтересован в рисках и переменах, стремится сохранить существующее положение вещей;
- Эффективный последователь: активный, позитивный, мыслит критически и независимо.

Рис. 13.2 Типология последователей Келли



Источник: Based on excerpts from Kelley, Robert. E. (1992). The Power of Followership: How to Create Leaders People Want to Follow and Followers Who Lead Themselves. New York: Doubleday.

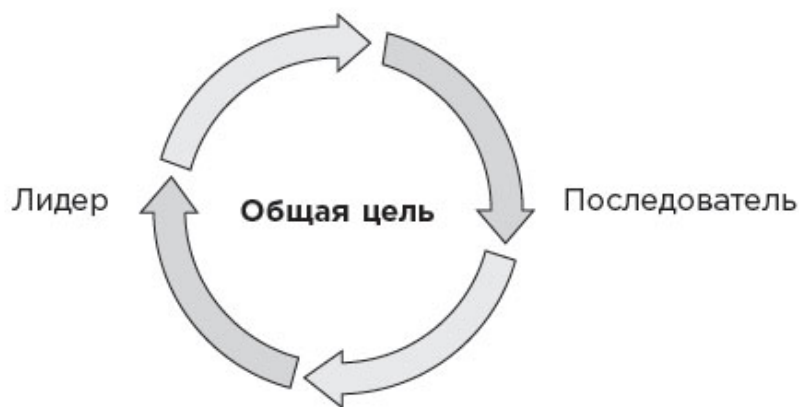
Келли приходит к выводу (1988, 2008), что эффективный последователь: (1) не нуждается в жестком контроле, мыслит критически, (2) предан целям организации (т. е. чему-то, кроме себя), а также своим личным целям; (3) повышает компетентность и совершенствует свои профессиональные навыки; и (4) заслуживает

доверия, это нравственный и смелый человек. Роберт Келли рассматривает следование исключительно в позитивном ключе.

Типология Чейлеффа

Разрабатывая свою типологию, Айра Чейлефф (1995, 2008, 2009) преследовал ту же цель, что и Роберт Келли: выдвинуть последователя на передний план (таблица 13.1). Свою типологию Чейлефф разработал в переломный момент своей жизни, когда осознал в полной мере ужас холокоста, унесшего во время Второй мировой войны жизни более 6 миллионов евреев. Почему люди пошли за Гитлером? За человеком, сеявшим вокруг себя ненависть и смерть. Как сделать так, чтобы подобное не повторилось в будущем? Как последователям набраться смелости и помочь лидеру не злоупотреблять своей властью, а использовать ее во благо? Чейлефф чувствовал, что обязан найти ответы на эти вопросы.

Рис. 13.3 Взаимодействие между лидером и последователем



Источник: Adapted from "Creating new ways of following" by I. Chaleff, in R. E. Riggio, I. Chaleff, and J. Lipman-Blumen (Eds.), *The Art of Followership: How Great Followers Create Great Leaders and Organizations* (p. 71), 2008. Permission conveyed through Copyright Clearance Center, Inc. Republished with permission of John Wiley & Sons.

Чейлефф утверждает, что последователи служат не лидеру, а их общей цели (рис. 13.3). Более того, последователи должны брать на себя активную роль, адекватную позиции лидера. Чейлефф стремится поднять уровень ответственности последователей, придать им

уверенности и дать возможность ощутить свободу воли и силу, имеющиеся у них.

Подход Чейлеффа насквозь дидактичен. В его основе лежит простая мысль: для того чтобы сравняться во влиянии с лидером, последователю требуется смелость. И вот для каких конкретных действий:

- а. взять на себя ответственность за общую цель;
- б. поддерживать лидера и организацию;
- в. конструктивно ставить действия лидера под вопрос, если общая цель или целостность группы оказываются под угрозой;
- г. отстаивать необходимость изменений, когда они действительно необходимы;
- д. сохранять нравственную позицию, отличную от лидерской, чтобы не допустить этических нарушений.

Рис. 13.4 Типология Чейлеффа



Источник: Adapted from "Creating new ways of following" by I. Chaleff, in R. E. Riggio, I. Chaleff, and J. Lipman-Blumen (Eds.), *The Art of Followership: How Great Followers Create Great Leaders and Organizations* (p. 71), 2008; permission conveyed through Copyright Clearance Center, Inc. Republished with permission of John Wiley & Sons.

Словом, Чейлефф призывает последователей быть морально стойкими и, с какими бы проблемами им ни приходилось столкнуться, всегда стараться поступать правильно.

Свою типологию (рис. 13.4) Чейлефф основывает на двух параметрах: смелость поддерживать лидера (вертикальная ось) и смелость противостоять его действиям и идеологии (горизонтальная ось). Типология выделяет четыре типа последователей:

1. Ресурс (нижний левый квадрант): равно низкий уровень как поддержки лидера, так и сопротивления ему. Такой последователь делает в организации самый минимум.

2. Индивидуалист (нижний правый квадрант): низкий уровень поддержки, высокий уровень сопротивления. Такой последователь зачастую держится особняком, но всегда без стеснения высказывает свое мнение.

3. Исполнитель (верхний левый квадрант): высокий уровень поддержки и низкий уровень сопротивления. Такой последователь, как правило, высоко ценится лидером и находится у него на хорошем счету. Он охотно выполняет работу, всегда и во всем поддерживает лидера и не способен выказать никакого сопротивления ни его целям, ни ценностям.

4. Партнер (верхний правый квадрант): равно высокий уровень поддержки лидера и сопротивления ему. Такой последователь осознает и принимает собственную ответственность в деятельности организации. Он осознанно поддерживает лидера, но в то же время мыслит критически и в случае необходимости не боится оказать сопротивление.

Типология Келлерман

Барбара Келлерман, политолог по образованию, разработала свою типологию (2008), основываясь на профессиональном опыте и на исторических примерах следования. По ее мнению, важность лидера повсеместно переоценена. Так сложилось в силу того, что он, как правило, обладает большей властью, авторитетом и влиянием. А вот важность последователей недооценивается. Последователи, утверждает Келлерман, это подчиненные, т. е. «не-лидеры»: у них мало власти, никакого авторитета и влияния.

Келлерман различает последователей по одному единственному критерию: уровню вовлеченности. Все градации помещаются на одной прямой (рис. 13.5), в одном конце которой «отстраненный и ничего не

делающий ни для группы, ни для лидера» последователь, а на противоположном – «преданный, глубоко вовлеченный в работу, верный целям организации». Уровней вовлеченности и соответствующих им типов поведения Келлерман выделяет пять:

1. Отстраненный. Таких последователей не интересует происходящее в организации. Они равнодушны к своему лидеру, но при этом своей пассивностью усиливают его влияние. Представьте аполитичного человека, который никогда не голосует на выборах. В результате у избранных политиков оказывается больше власти и шире простор для проявления своей воли.

2. Наблюдатель (Посторонний). Такой последователь наблюдает, но ни в чем не участвует. Он знает о том, что происходит в организации, но предпочитает не вмешиваться. Наблюдатель всегда слушает, что говорится на собраниях, но отказывается высказывать собственную позицию.

3. Заинтересованный (Участник). Этот человек в некоторой степени вовлечен в происходящее, может высказать свое мнение по определенным вопросам, готов как поддержать, так и сопротивляться лидеру. Например, заинтересованный последователь обязательно выскажется – за или против – новых правил организации в отношении сверхурочной работы.

4. Активист. Он предан делу и обладает собственным мнением, а потому ему крайне небезразличны и ценности, и политика лидера. Активист полон решимости и всегда действует исходя из собственных убеждений. Такие последователи – это двигатели перемен. Именно активисты вышли на улицы США в 2020 году, когда от рук белого офицера полиции погиб афроамериканец Джордж Флойд. Они выступали против расизма и требовали изменений в полицейской системе.

5. Фанатик. Такой последователь либо глубоко предан своему лидеру, либо может пойти на все, чтобы свергнуть его. Фанатик – это одержимый делом или лидером человек, готовый даже рискнуть собственной жизнью. В небольшой группе фанатик настолько заиклен на своем положении, что заставляет других членов группы ему подчиняться или в принципе подрывает рабочий процесс. Нам знакомы такие примеры: некоторые политики США отказывались голосовать за

повышение потолка государственного долга, рискуя ввергнуть страну в экономическую катастрофу, лишь бы отстоять свою точку зрения.

Рис. 13.5 Типология Келлерман



Источник: From Followership: How Followers Are Creating Change and Changing Leaders, by Barbara Kellerman, 2008, Brighton, MA: Harvard Business Review Press.

Какие же выводы можно сделать на основе этих четырех типологий (Залезника, Келли, Чейлеффа и Келлерман)?

Во-первых, они являются отправной точкой для будущих исследований. Первый шаг в построении теории – это определение изучаемого явления, и эти типологии служат как раз попыткой выделить ключевые компоненты следования. Во-вторых, исследователи продемонстрировали широту характеристик преследователей. В-третьих, пусть окончательного списка типов последователей в науке пока что нет, в представленных типологиях наблюдаются некоторые совпадения. В среднем выделяются следующие типы: активный-вовлеченный последователь, независимый-напористый, покорный-уступчивый и поддерживающий-подчиняющийся – или, как предлагают Карстен и его коллеги (2014), пассивные, антиавторитарные и инициативные.

В-четвертых, эти типологии ценны тем, что они помогают нам назвать, обозначить и изучить людей, участвующих в процессе лидерства. А также тем, что последователь выводится на передний план, и его роль обретает значимость. К тому же эти классификации могут оказаться полезными и для лидера в понимании своих последователей и общении с ними: понимая стиль поведения своего последователя, лидеру проще под него подстроиться.

Словом, предложенные выше типологии – это отправная точка в изучении следования. В следующем разделе этой главы мы рассмотрим некоторые предпринятые на этом поприще попытки.

Теоретические подходы к следованию

Следование – что это за явление? Какая теория его объясняет? Ответить на этот вопрос попытались Уль-Бьен и ее коллеги (2014). Они собрали всю имеющуюся литературу о последователях и на ее основе попытались вывести общую теорию следования. По их мнению, следование – это совокупность «характеристик и поведений людей, действующих по отношению к лидеру», а также процесс взаимодействия лидера и его последователей с целью формирования лидерства и его результатов (Уль-Бьен и др., 2014).

Основываясь на этих определениях, Уль-Бьен и ее коллеги предложили формальную теорию следования. Сначала они выделили четыре компонента и переменные, из которых, как показано в таблице 13.2, состоит процесс следования.

Характеристики последователей – это личные черты каждого отдельно взятого последователя (например, уверенность), его мотивация и то, как человек воспринимает роль последователя.

Характеристики лидера – это особенности лидера (как жажда власти или готовность делиться ею с другими), личное восприятие им последователей и отношение к ним (положительное или отрицательное).

Поведение последователей – это поведение людей, занимающих позиции последователя. То, в какой степени они подчиняются, уступают или сопротивляются лидеру.

Поведение лидера – это поведение человека, занимающего позицию лидера. Например, какими методами он добивается реакции своих последователей?

Наконец, результаты следования – это те итоги, к которым приводит процесс следования. Они могут касаться отдельного последователя, лидера, отношений между ними, а также процесса лидерства в целом. Как лидер реагирует на последователя, какое дает ему подкрепление (положительное или отрицательное), болеет ли последователь за цели организации – все эти факторы влияют на результаты следования.

Таблица 13.2 Теоретические основы и составляющие следования

Характеристики последователей	Характеристики лидера	Поведение лидера и последователей	Результаты следования
Личные качества последователя	Власть	Поведение последователей	Личные результаты последователя
Мотивация	Представления о лидерстве и последователях	Поведение лидера	Личные результаты лидера
Представление о следовании как таковом	Отношение к последователям		Изменения в отношениях
			Изменения в процессе лидерства

Источник: From “Followership Theory: A Review and Research Agenda,” by M. Uhl-Bien, R. R. Riggio, R. B. Lowe, and M. K. Carsten, *The Leadership Quarterly*, 25, p. 98. Copyright 2014 by Elsevier. Reprinted with permission.

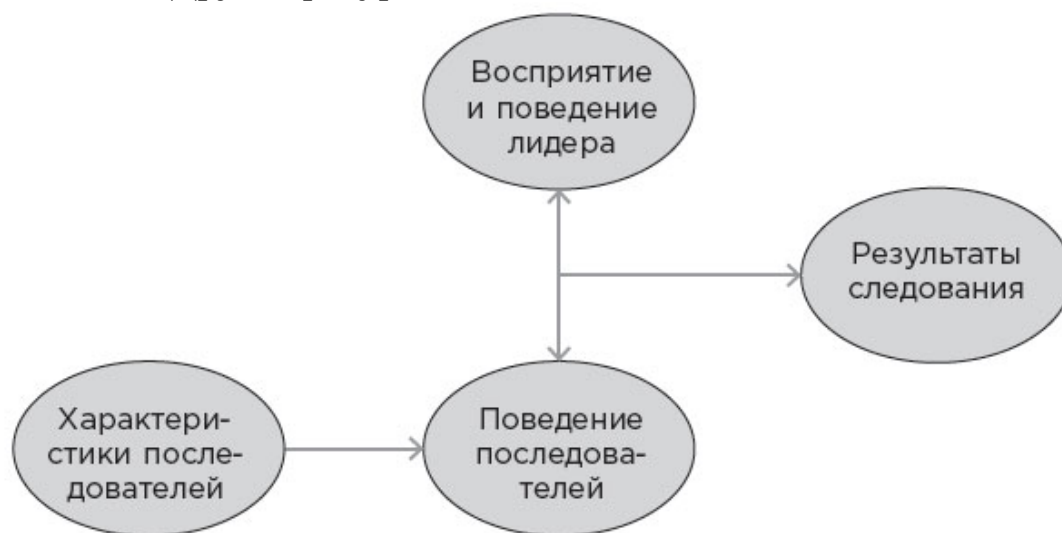
Для объяснения возможных взаимосвязей между изложенными в таблице 13.2 понятиями авторы предлагают два подхода: другой ракурс (рис. 13.6) и совместное лидерство (рис. 13.7).

Другой ракурс

Суть этого подхода: взглянуть на последователей с противоположной точки зрения. Сосредоточить внимание не на том, как лидер влияет на последователей, а на том, как последователи влияют на лидера и на результаты организации. Основная идея заключается в том, что последователи тоже могут совершать изменения. Как показано на рисунке 13.6, этот подход рассматривает (1) влияние характеристик последователей на их поведение, (2) влияние поведения последователей на восприятие и поведение лидера и обратное влияние восприятия и поведения лидера на поведение последователей и (3) влияние поведения последователей, восприятий и поведения лидеров на результаты следования.

В качестве гипотетического примера представим себе группу ученых, которые исследуют вопросы следования в одной небольшой некоммерческой организации. Вероятно, исследователям будет интересно посмотреть, как личностные черты последователей (интроверсия-экстраверсия, догматизм) влияют на их поведение на работе. А также изучить, как их поведение, в свою очередь, влияет на поведение руководителей и как отношения между ними влияют на результаты организации в целом. Это лишь некоторые вопросы, на которые ученые могут попытаться найти ответ. Но обратите внимание: основная цель и тема исследования – это влияние последователей на процесс следования.

Рис. 13.6 Другой ракурс



Источник: From "Followership Theory: A Review and Research Agenda," by M. Uhl-Bien, R. R. Riggio, R. B. Lowe, and M. K. Carsten, *The Leadership Quarterly*, 25, p. 98. Copyright 2014 by Elsevier. Reprinted with permission.

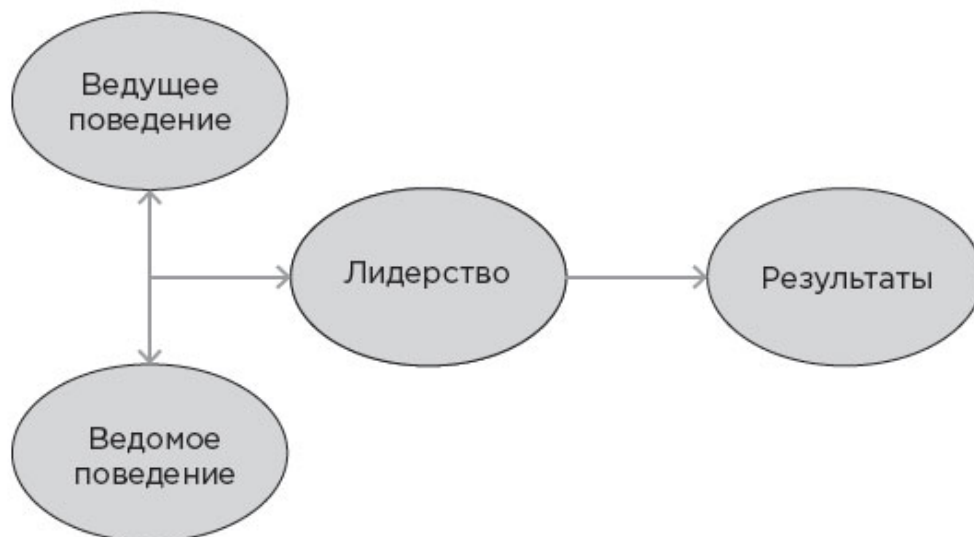
Совместное лидерство

Второй теоретический подход к следованию, который рассматривает лидерство как совместный процесс, изображен на рис. 13.7. Из названия может показаться, что речь здесь снова пойдет о лидерстве, а не о следовании. Однако это не так. Следование с этой точки зрения является частью процесса взаимных уступок (компромисса), в ходе которого следование одного человека связано с

лидерством другого. Совместные усилия обоих обеспечивают лидерство и его результаты. В этом подходе следование не является ключевым компонентом, но и не рассматривается как более низкая иерархическая ступень. Акцент здесь делается на то, что процесс лидерства состоит из двух равнозначных компонентов: один ведет за собой, другой следует.

Поведение лидера – это попытки влиять на другого, применяя власть, оказать на него воздействие. А поведение последователя – это наделение другого властью, подчинение этой власти или сопротивление ей. На рис. 13.7 показано, что (1) последователи и лидеры взаимно влияют друг на друга; (2) лидерство возникает в результате их взаимодействия; и (3) этот процесс влияет на результаты.

Рис. 13.7 Совместное лидерство



Источник: Based on The Allure of Toxic Leaders by J. Lipman-Blumen, 2005, p. 29; permission conveyed through Copyright Clearance Center, Inc. Republished with permission of Oxford University Press.

Рассмотрим эту модель на конкретном примере. Терри Смит работает в школе, тренирует футбольную команду, а во время летних каникул подрабатывает маляром. Однажды работы летом оказалось так много, что он позвал одного своего футболиста, Джейсона Лонга, к себе в напарники. Смит и Джейсон прекрасно сработались, эффективно делили обязанности и вместе находили решения возникающих проблем.

Осенью, когда малярные работы кончились, а футбольные тренировки возобновились, Смит и Джейсон столкнулись с неожиданными проблемами. Джейсон повадился называть тренера по имени и подтрунивать над его летней подработкой. Словом, и на футбольном поле продолжал вести себя как напарник тренера, а не член его команды. Летом Смита такое обращение совсем не смущало. Ему даже нравилось, что Джейсон зовет его по имени, но теперь он занервничал. Что, если и остальные игроки, насмотревшись на Джейсона, начнут позволять себе подобное панибратство? Джейсону его новые отношения с тренером как раз очень нравились. Ему совсем не хотелось терять свое особое положение и снова звать его «тренером», как и все остальные игроки.

Состоялся разговор. Обсудив сложившуюся ситуацию, они вместе пришли к следующему выводу: в течение учебного года Джейсону действительно лучше называть Смита «тренером», чтобы не подорвать его авторитета в глазах остальных игроков.

Совместное лидерство в этом примере выражается во многих действиях: как со стороны лидера, так и со стороны последователя. Например, приглашая Джейсона поработать с ним маляром, Смит оказал дружеское влияние, а Джейсон, согласившись, принял и допустил его. Когда Джейсон предложил новый метод покраски, Смит воспринял его попытку оказать влияние и отозвался на нее. Обращаясь друг к другу по имени, они как бы закрепляли тот факт, что разделяют лидерство между собой.

Ситуация изменилась осенью, когда возобновились футбольные тренировки. Стало очевидно, что, если Джейсон будет продолжать обращаться к нему по имени, Смит быстро потеряет свое влияние на остальных игроков. Настал момент снова переопределить, кто из них «ведет», а кто «следует». Главное: сделать это вместе, сообща. После их разговора тренировки стали проходить эффективнее, потому что теперь все игроки получали справедливое и непредвзятое отношение. В этой ситуации ученым следовало бы сосредоточить свое внимание на «ведущих» и «ведомых» поведениях Смита и Джейсона, из которых складывается лидерство, ведущее либо к эффективным, либо к неэффективным результатам.

Эти два метода, изложенные Уль-Бьен и ее коллегами (2014), являются первой попыткой создать теорию следования. Они,

безусловно, стали подспорьем для последующих исследований по этой теме. Одну работу, в основу которой легла теория Уль-Бьен, мы рассмотрим в следующем разделе этой главы.

Новейшие интерпретации

Интерес ученых к феномену следования продолжает расти. Вместе с ним растет и число проводимых исследований. Среди них работа Карстена и его коллег (2014), цель которой – помочь организациям лучше понимать своих последователей, показать плюсы самого процесса следования и дать несколько практических советов.

Положение 1: Успех – это заслуга последователей

Раньше мы, как выражается Майндр, «романтизировали лидерство»: помещали лидера в центр организации и ее успехов и не обращали особого внимания на вклад последователей в общее дело. Если же все-таки перевести взгляд, то мы увидим, что лидерство складывается из действий не самого лидера, а его последователей, обусловленных личной интерпретацией поведения лидера. То есть главенствует не сам лидер, а то, как последователи на него реагируют. В любых изменениях внутри организации имеет смысл говорить не столько о заслугах лидера, сколько о достижениях его последователей. Именно они воплощают миссию группы в реальность, совершают необходимую работу. Последователи – это сердце организации. И мы обязаны научиться с большим вниманием относиться к их складу характера, когнитивным способностям, навыкам общения и решения проблем (Карстен и др., 2014).

Положение 2: Последователи работают во благо организации

Это положение касается только активных последователей. Именно они помогают своей группе или организации достичь поставленных целей. Эти люди не подчиняются прихотям лидера, они действуют на благо организации и ставят ее цели выше целей лидера. Активный и сознательный последователь – противоядие от корыстного и аморального лидера. Так, министр вправе отказаться выполнять просьбу президента, если она не принесет пользы стране. Такие

последователи не позволяют лидеру злоупотреблять своей властью. Для них самое главное – это успех организации.

Положение 3: Последователи проверяют лидера

Что отличает эффективного последователя? Как мы уже с вами знаем, это вовлеченный, активный человек, всегда готовый высказывать и отстаивать свою позицию, даже если она идет вразрез с мнением лидера. И для организации такие люди очень ценны. Если лидер не в курсе каких-то процессов или не понимает точку зрения определенной группы людей, такие последователи всегда укажут на это и обрисуют для лидера полную картину. Иногда именно эти последователи помогают лидеру не сбиваться с курса и не забывать о миссии организации.

Де Зилва (2014), например, выстраивая свою концепцию «аутентичного следования», изучал взаимоотношения между лидером и последователями, а также влияние «аутентичного следования» на сам процесс лидерства. Де Зилва утверждает, что следование – это активный процесс. Последователи принимают сознательное решение следовать за лидером. Тем самым они доказывают, что лидерство, то есть влияние лидера на своих последователей, не является односторонним процессом. Аутентичный последователь уверен в себе. Он мыслит независимо и критически, не боится высказывать свое мнение. Это не безвольный подчиненный – это человек, который стремится к сотрудничеству и хочет принести пользу организации. Это осознанный сотрудник, который знает, когда поставить интересы других выше своих собственных. Такой последователь повышает эффективность лидера.

Давайте разберем эту теорию на наглядном примере. Не успел профессор Орвилл объявить итоговые оценки, как к нему в кабинет пришла студентка по имени Эми Малли.

«Вы поставили мне неправильный балл, – с напором объявила она. – Я знаю, что написала экзамен без единой ошибки. У меня итоговая должна быть пятерка, а вы мне поставили четыре. Вы что-то не так посчитали. Или у вас в ответах ошибка».

Профессор Орвилл, который за все 25 лет преподавания ни разу не ошибался при проверке экзаменов, отмахнулся от Эми. Верно, она сама что-то напутала. Но Эми не сдавалась, и, наконец, после долгих

препираний Орвилл согласился еще раз взглянуть на ее экзамен. До чего же удивился профессор, когда оказалось, что он и в самом деле наделал ошибок в проверке: зачеркнул правильные ответы, а неверные пометил плюсом. И не только у Эми, а у всех студентов! Видно, не с теми ответами сверялся. Осознав свою оплошность, Орвилл тут же исправил оценку Эми, а затем и всем остальным студентам. В этом примере мы видим, что Эми усомнилась в своем профессоре и в итоге добилась положительных результатов не только для себя и своих однокурсников, но и для него.

Положение 4: Последователи поддерживают лидера

Равно как необходимо в нужный момент оказать лидеру сопротивление, так же важно и поддерживать его, разделять и ценить его намерения. Давайте представим небольшую группу людей. Один человек пытается высказаться. Если его попытку никто не поддержит, то он не сможет ни донести свою мысль, ни утвердиться в своих позициях. Наоборот, он разочаруется и задумается, ценят ли его вообще?

Последователь, который вас поддерживает, – это ваш помощник, ваша правая рука. Он и растолкует ваши соображения другим, и придаст им дополнительного веса. Такой последователь укрепляет позиции лидера в группе и продвигает его цели (Елсма, 1999). Всем нам нужны такие соратники, но лидеру – особенно. Иначе как ему идти к своим целям и вести к ним других? Что бывает, когда поддержки у лидера нет, мы увидели на примере Гретхен Уитмер, губернатора штата Мичиган. В 2020 году, пытаясь сдержать распространение коронавируса, она распорядилась, чтобы все предприятия в штате закрылись. Но законодательное собрание штата ее не поддержало, и ее инициатива провалилась. Отсутствие поддержки пошло ей во вред.

Положение 5: Последователи учатся у лидера

Так уж вышло, что, следуя за другим, мы сами учимся вести. Последователь, не обремененный этой ответственностью, наблюдает за лидером со стороны, подмечает, какие действия к каким результатам ведут, какие стратегии эффективны, а какие нет. Все эти знания он сможет применить, если когда-то и сам окажется на позиции лидера.

Как, например, учатся на педагога? В США большинство образовательных программ устроены так, что в какой-то момент молодого учителя приставляют к более опытному, и в течение целого семестра он практикуется под присмотром старшего товарища. Студент наблюдает за работой опытного преподавателя, не отвечая при этом за успехи учеников. Так практикант узнает свои сильные и слабые стороны, оттачивает педагогические навыки. Иными словами, занимая роль ведомого (последователя), он учится быть лидером.

Следование и деструктивный лидер

До сих пор мы с вами обсуждали исключительно эффективное следование, но у следования как такового есть и обратная сторона: опасная, деструктивная.

И существуют исследования, свидетельствующие о ней. Например, Шинс, Висс и Сандерс (2019) обнаружили, что последователи, которые демонстрируют «триаду темных черт» – нарциссизм, макиавеллизм и психопатию – зачастую дурно влияют как на отдельных членов группы, так и на организацию в целом. Распознать такого последователя можно по определенным приметам: он приписывает себе чужую работу, присваивает чужие успехи, расхваливает себя, любую критику принимает в штыки, пытается контролировать других, манипулирует и запугивает. Если же чертами из «темной триады» обладают не только последователи, но и лидер, последствия будут плачевные как для последователей, так и для организации в целом.

Также к деструктивным последователям мы относим и тех, кто поддерживает токсичное лидерство. Например, пассивные и покорные последователи всегда укрепляют позиции лидера – в том числе и токсичного. В результате корыстный, эгоцентричный человек может оказаться в позиции неограниченной власти. Поддерживая таких лидеров и их цели, последователи ставят под угрозу не только организацию, но и самих себя.

В своей книге «Очарование токсичного лидера» (The Allure of Toxic Leaders) (2005) Джин Липман-Блюмен рассматривает токсичное лидерство как раз с точки зрения последователей. И это логично: токсичный лидер ведет себя деструктивно, обладает ужасными личностными качествами, а люди все равно за ним следуют. История

знает множество таких примеров: Адольф Гитлер, истребивший шесть миллионов евреев, бывший президент Сербии и Югославии Слободан Милошевич, по чьему приказу были уничтожены тысячи албанцев и почти миллион депортированы, мошенники Джеффри Скиллинг и Кеннет Лэй из компании Enron, из-за которых 20 000 человек остались без работы и пенсии.

Почему же за такими людьми следуют? Липман-Блюмен как раз и пытается ответить на этот вопрос. Во-первых, она выявляет, из чего складывается предрасположенность последователя «вестись» на токсичное лидерство. Во-вторых, объясняет, почему люди готовы пойти даже за очень жестоким и деструктивным лидером. Липман-Блюмен рассматривает и феномен «приспешничества» – когда последователи не просто следуют, а рьяно поддерживают токсичного лидера в реализации его разрушительных планов.

Липман-Блюмен приходит к выводу, что нездоровое следование произрастает из нашей потребности в безопасности, из потребности чувствовать свою уникальность, из желания принадлежать и являться частью группы. А предрасположенность последователя к такому следованию складывается из следующих психологических факторов: потребность в авторитетных фигурах; потребность в безопасности и защищенности; потребность в ощущении себя избранным или особенным; потребность быть частью общества; страх остракизма, изоляции и социальной смерти; и страх бессилия перед плохим лидером (таблица 13.3).

Таблица 13.3 Психологические факторы и деструктивное лидерство

-
1. потребность в авторитетных фигурах;
 2. потребность в безопасности и защищенности;
 3. потребность в ощущении себя избранным или особенным;
 4. потребность быть частью общества;
 5. страх остракизма, изоляции и социальной смерти;
 6. страх бессилия перед плохим лидером.
-

Источник: From "Followership Theory: A Review and Research Agenda," by M. Uhl-Bien, R. R. Riggio, R. B. Lowe, and M. K. Carsten, *The Leadership Quarterly*, 25, p. 98. Copyright 2014 by Elsevier. Reprinted with permission.

1. Потребность в авторитетных фигурах

Изучать наши взаимоотношения с авторитетом и властью начал еще Зигмунд Фрейд в начале XX века. В детстве мы полностью зависим от родителей: они направляют и защищают нас. По мере взросления мы перенимаем у них эту роль: сами решаем, как для нас лучше, ни от кого не зависим. Но реальность такова, что некоторые люди, даже будучи взрослыми, продолжают нуждаться в авторитетной фигуре, чтобы их по-прежнему наставляли и оберегали, как в детстве родители. Такой человек уязвим и может легко пойти за агрессивным и авторитарным лидером. И люди этим пользуются. Например, школьник так отчаянно нуждается в похвале учителя, что готов часами сидеть и практиковаться в игре на гитаре. Учитель легко может этим воспользоваться и заставить ребенка заниматься больше положенного.

2. Потребность в безопасности и защищенности

Неограниченная свобода, как известно, может не только обескуражить, но и сломить человека. Людям нужен порядок, нужна определенность и последовательность. Если окружающая среда вдруг начинает меняться, а мы никак не можем на это повлиять, мы чувствуем, что теряем контроль. Находиться в этом состоянии очень неприятно, и люди стремятся как можно скорее избавиться от этого чувства. Тут-то нас и подстерегает опасность попасться на крючок к жадному до власти, аморальному лидеру.

Давайте представим себе группу рабочих-мигрантов. Они приехали в США из Мексики работать на крупной ферме. Фермер

обещал им хорошее жалование и крышу над головой. На деле же их заставляют работать по 15 часов день без выходных, а жить приходится в бараке. Вдобавок ко всему, фермер требует высокую плату за это жилье, а также за еду и питье. Нелегальным рабочим ничего не остается, кроме как мириться с таким обращением. Отказываться от денег – не вариант, а если взбунтуют, фермер запросто сдаст их иммиграционным властям. Лучше в относительной безопасности «пахать» на ферме, чем прозябать в бедности и неопределенности в родной Мексике.

3. Потребность в ощущении себя избранным или особенным

Здесь Лимпан-Блюмен приводит в пример Моисея и Жана Кальвина, которые внушали своим последователям, что среди них есть особые, «избранные» высшей силой люди. А быть избранным значит, что правда на твоей стороне, что ты не такой, как все, и ты обязан отстаивать свою индивидуальность. И это ощущение собственной исключительности и значимости утешает и придает сил, но вместе с тем хранит в себе и опасность: почитая себя избранными и правыми, мы отрицаем ценность всех остальных.

В качестве примера давайте рассмотрим идеологию превосходства белой расы. Она основывается на убеждении, что белые люди – «избранные», что в силу расовых особенностей они превосходят всех остальных людей и должны править над ними. Сторонники этой идеологии не принимают никаких других людей, кроме белых, не терпят представителей нехристианских религий, которые, по их мнению, угрожают «чистоте» белой расы. Этой верой в собственную избранность они и оправдывают свое – зачастую бесчеловечное – отношение к другим людям.

4. Потребность быть частью общества

Психолог Уильям Шутц (1958) утверждал, что одна из основных человеческих потребностей – принадлежать к той или иной социальной группе. Мы хотим быть «своими», чтобы нас ценили и принимали. В гармоничной группе так и происходит.

Но эту потребность можно обернуть и против нас. Если мы слишком сильно зависим от группы, если она является источником нашей идентичности и смысла жизни, мы будем готовы отказаться от

собственной индивидуальности, убеждений и мнения, лишь бы не оказаться отвергнутым группой. Деструктивный лидер может легко воспользоваться такими людьми в своих личных целях.

Только подумайте о чудовищной дедовщине, которая творится в вузах в США. Каждый год первокурсники, мечтающие вступить в то или иное братство, подвергаются жестоким издевательствам, иногда даже погибают – только ради того, чтобы их приняли в желанную группу. Чем выше наша зависимость от группы, тем более мы уязвимы.

5. Страх остракизма^[30], изоляции и социальной смерти

Став полноправным членом группы, мы постепенно начинаем перенимать ее нормы, ценности и убеждения. Нам нравится чувствовать себя частью целого, приятно следовать установленным порядкам. Эта общность успокаивает и вселяет уверенность, с одной стороны.

А с другой, нам становится все сложнее мыслить независимо и поступать иначе, чем это принято в группе. Если в какой-то момент действия или ценности группы пойдут вразрез с нашим собственным представлением о добре и зле, мы окажемся не в силах ни воспротивиться группе, ни попытаться ее изменить. Как будто, вступая в группу, мы обязуемся подчиняться ее законам, а в противном случае рискуем быть отвергнутыми.

Представим такую ситуацию. Вы дружите в школе небольшой компанией, и в какой-то момент пара ребят из вашей группы начинают подкалывать вашего одноклассника – мальчика-аутиста. Бывает, что он действительно ведет себя не так, как остальные ребята, не соответствует «норме», но вам эти шутки противны до глубины души. Это вообще никакие не шутки, а сущее издевательство. Как же вам быть? Если начнете протестовать, вся группа может от вас отвернуться. Можно и продолжить молчать. Это тяжело эмоционально, зато друзья гарантировано останутся при вас. Нравственный последователь всегда отстаивает свои личные ценности, даже если это грозит ему социальной изоляцией.

6. Страх бессилия

Важно понимать, что своим бездействием последователи зачастую только укрепляют позиции лидера. Мы знаем, что сопротивляться

установленным в группе порядкам очень непросто, а бросить вызов самому лидеру – еще сложнее, даже если он ведет себя неподобающим образом. Для того чтобы не промолчать и выразить свое несогласие, требуется мужество. Бросая вызов лидеру, мы рискуем лишиться безопасности, которую нам обеспечивает группа. Сказать власти правду – это смелый поступок, и зачастую последователи не в состоянии его совершить. Принадлежность к группе дает много преимуществ, но редко когда среди них еще и свобода воли. Ведь кто вас поддержит, если вы вдруг выскажете лидеру свое несогласие?

Эти шесть психологических потребностей и делают нас уязвимыми к влиянию токсичного лидера. И чем отчаяннее мы стремимся удовлетворить эти потребности, тем более активными потворщиками рискуем стать.

Как работает следование?

В отличие от других теорий лидерства (теории обмена между лидером и последователем или трансформационного лидерства), которые могут похвастаться и сформулированными принципами, и выстроенной моделью, теория следования находится в «зачаточной стадии». И тем не менее уже на этом этапе можно говорить о ряде некоторых заключений.

Во-первых, теория следования сфокусирована на последователях. Это повышает их значимость. Традиционно наука отдавала предпочтение именно лидеру, о чем красноречиво свидетельствуют тысячи существующих исследований и теорий лидерства. Деятельность лидера считалась определяющим фактором в жизни организации. Когда же мы смещаем фокус нашего внимания на последователей, нам ничего не остается, как посмотреть на тех, чьими стараниями в итоге и реализуется лидерство. Ведь лидерство существует не в вакууме. Без последователей оно в принципе невозможно. Изучая последователей, мы признаем их важнейшую роль в организации. Следование нуждается в изучении ничуть не меньше, чем лидерство.

Во-вторых, как мы уже с вами знаем, следование – это активный процесс, в ходе которого последователь принимает чужое влияние ради достижения общей цели. И теория следования описывает этого человека, который, с одной стороны, обладает меньшей властью, чем лидер, а с другой, является неотъемлемой частью лидерства, реагирует на личные качества и модели поведения лидера. Благодаря этим типологиям мы лучше понимаем, чем обусловлено то или иное поведение последователя в каждой отдельно взятой ситуации. Почему один поддерживает лидера, а другой сомневается в нем? Почему один заботится об успехе организации, а второму все равно?

Одно дело знать, что этот человек – твой последователь, и совсем другое – знать, какой он: зависимый и пассивный или инициативный и антиавторитарный. С помощью этих классификаций лидеру легче понять, с кем он имеет дело, понять отношение последователей к нему самому и к организации в целом, и в результате более грамотно выстроить линию своего поведения.

В-третьих, именно изучение следования помогает нам лучше понять деструктивное лидерство: понять, как оно в принципе возникает, почему такие лидеры остаются у власти и получают возможность сеять – порой в совершенно немыслимых масштабах – зло и разрушение? Мы с вами знаем, что лидерство – это процесс взаимного влияния между лидером и последователями. А значит, поведение лидера – в данном случае его жестокость и аморальность – не может не сказаться на последователях. Воспротивиться лидеру-деспоту непросто: легче опустить руки и терпеть, лишь бы тебя не исключили из группы. Только осознав свой страх бессилия, потребность в безопасности и принадлежности к группе, мы научимся распознавать деспотов и противостоять им.

Преимущества

В этой главе мы познакомились с развитием теории следования за последние 50 лет. И здесь же поговорим о ее сильных сторонах.

Во-первых, сам по себе факт изучения следования признает последователя полноправным участником лидерства. Если более ранние теории лидерства признавали последователя «элементом» лидерства, сегодня последователи рассматриваются как равная лидеру единица. Поппер (2014) предполагает, что влечение последователей к лидеру можно объяснить одной из трех причин: (а) психоаналитическая, когда лидер выступает в роли защитника; (б) когнитивно-психологическая, где лидер дает приемлемое и психологически облегчающее объяснение сложной реальности; или (с) социально-психологическая, когда лидер придает последователям ощущение собственной идентичности и значимости. Этот акцент на следовании, во-первых, расширяет наши представления о лидерстве, а во-вторых, демонстрирует, что следование не только заслуживает, но и непременно получит больше внимания со стороны теоретиков и практиков лидерства.

Во-вторых, как следствие, меняется наше представление о лидерстве в целом. Безусловно, разговоры о последователях и следовании велись и ранее. Например, в учебнике Хьюза, Гиннетта и Керфи «Лидерство: чему учит опыт» (Leadership: Enhancing the Lessons of Experience) (2014) об этой теме говорится немало, но все-таки сегодня тон обсуждения стал совсем иным. Сегодня мы говорим о том, что именно последователь, а не лидер должен стоять в центре нашего внимания. Современные исследователи задаются такими вопросами: что такое эффективное следование? Какие для него необходимы условия? Как последователи влияют на групповые процессы и на достижение целей? Как они воздействуют на лидера? Недавнее исследование Карстена, Уль-Бьен и Нуанга (2018) показывает, что на лидера в значительной мере влияет пассивность последователей. Оказывается, что мотивация лидера снижается, если его последователи не участвуют в обсуждениях, не пытаются решать проблемы самостоятельно, а ждут, что начальство все решит за них. Вывод из

этого очевиден: организации должны обучать эффективному сотрудничеству не только лидеров, но и последователей.

Более того, современная наука определяет лидерство как обоюдный, взаимный, а, главное, равноправный процесс взаимодействия между лидером и последователями. Пришло время перестать заикливаться на «власть имущих» и обратить внимание на тех, у кого этой власти нет, и на то, какие отношения они выстраивают со своими лидерами. Мы просто не сможем осознать всю многогранность лидерства, если будем игнорировать одну из ключевых его составляющих. Например, Пьетрашевски (2019) рассматривает взаимодействие лидера и последователей с точки зрения достижения целей. Ни один последователь не может решить сложную проблему в одиночку: он просто не обладает всей необходимой для этого информацией. Поэтому поиск решения происходит так: лидер предлагает варианты, и вместе с последователями они ищут наиболее подходящий.

В-третьих, уже на этом раннем этапе формируется модель эффективного следования. Например, мы уже знаем, что эффективный последователь должен находить баланс между своей потребностью принадлежать группе и потребностью сохранять свою идентичность. Он действует в интересах организации и, осознавая свое бессилие, не боится воспротивиться лидеру, если этого требуют обстоятельства. Эффективный последователь не противится власти, он не антиавторитарен. Наоборот, он стремится к сотрудничеству, стремится к качественному выполнению своей работы и достижению поставленных целей. Даже этих первичных положений уже достаточно для того, чтобы признать практическую пользу данного подхода.

Согласно исследованиям, с точки зрения лидера, «идеальный» последователь обладает двумя категориями качеств: рабочими и личными. К личным относятся лояльность, умение ладить с людьми и т. д. (Карстен и др., 2010). Си (2010) выделяет шесть качеств «идеального» последователя: трудолюбие, энтузиазм, развитое гражданское поведение, подчинение, неповиновение и некомпетентность. При этом первые три должны присутствовать (из них складывается хороший последователь), а вторые три – отсутствовать (из них складывается плохой последователь). Кроме того, Си обнаружил, что если последователь соответствует представлениям

лидера, то и лидер ему нравится больше, а уровень доверия к лидеру и качество отношений – выше. Алипур, Мохаммед и Мартинес (2017) предполагают, что во взаимодействии лидера и последователя большую роль играет тайминг – дедлайны, тайм-менеджмент, многозадачность, темп работы. Чем лучше последователь понимает ожидания лидера в этом отношении, тем легче ему будет им соответствовать.

Если последователь видит, что соответствует ожиданиям лидера, ему становится легче смириться с тем, что он и в самом деле является «всего лишь» последователем. Ему становится проще принять на себя эту роль и признать ее частью своей идентичности (Эпитропаки, Кирк, Менамелис и Лорд, 2017).

Слабые стороны

Первым делом важно упомянуть, что исследования в этой области пока только набирают обороты. На данный момент не хватает данных для выстраивания прочной теории: нет ни определения понятия «последователь», ни точного описания того вклада, который он привносит в лидерство. Без этих понятий невозможно начать выводить закономерности этого явления. Многие из приведенных ниже слабых сторон подхода происходят из этой нехватки исследований.

В научной литературе по следованию пока много личных наблюдений и историй из практики. Например, типологии последователей, которые мы рассмотрели в этой главе (Залезник, Келли, Чейлефф и Келлерман), хоть и дают нам пищу для размышлений, являются частным мнением отдельно взятого ученого. На начальном этапе формирования теории это обычная практика. Это лишний раз доказывает, что очень многое о ценности и значении следования нам еще только предстоит изучить и понять.

В-третьих, велика вероятность, что в нашем восприятии лидерства мы уже настолько привыкли ориентироваться на лидера, что теория следования так никогда и не обретет должную популярность. Для того чтобы процесс следования был успешен, компетентности одного только лидера недостаточно: последователи должны учить лидера и в то же время учиться у него (Чейлефф, 1995). Мы же живем в мире, где во главе угла находится лидер, а последователи существуют для того, чтобы лидеру было кем руководить. Так что, судя по всему, далек еще тот день, когда мы полностью переместим фокус нашего внимания на последователей. Мы должны понять, как взаимные ожидания лидера и последователей сказываются на лидерстве и на его результатах (Фоти, Ханспруги, Эпитропаки и Коуле, 2017). В отсутствии же диадических исследований нам остается изучать последователя исключительно с точки зрения его эффективности.

В-четвертых, ученые до сих пор не могут дать исчерпывающего ответа на один, казалось бы, простой вопрос: а зачем вообще за кем-то следовать? Так, Бастардоз и Ван Вугт (2019) утверждают, что в литературе по следованию учеными совсем не рассматривается эволюционный процесс. Без этого, по их мнению, в принципе

невозможно объяснить, почему, под воздействием какого механизма последователи добровольно отказываются от личной автономии, своих целей и начинают за кем-то следовать? С эволюционной же точки зрения следование появилось для того, чтобы решать проблемы в группах – вести охоту и собирательство, обеспечивать безопасность. Кто не умеет вести за собой, становится последователем. Другие причины стать последователем – это поощрения от лидера, единство целей, общие проблемы группы, да и просто поведение лидера. По мнению Бастардоза и Ван Вугта, эволюционная психология предлагает куда более логичное объяснение следованию, нежели предположения современной научной литературы.

В-пятых, не хватает исследований о том, при каких условиях следование приносит пользу, а при каких – вред. Следование – это всегда риск. Например, качественное исследование, которое провели Бенсон, Харди и Эйс (2016), показало, что лидер ценит последователей за новаторские идеи и интересные решения и никогда не ждет непослушания: он принимает за данность, что последователи его не ослушаются. И любая не вовремя, не в подходящий момент предпринятая последователем попытка повлиять на своего лидера воспримется лидером как бунт и будет безоговорочно отменена. То есть последователю, с одной стороны, надо быть разговорчивым и активным, а с другой, всегда действовать по ситуации.

Применение

«Иди за главным» – знакомое многим выражение. От кого бы мы его ни слышали, будь то воспитательница в детском саду или учительница в первом классе, означает оно одно: выстроиться в линейку за вожаком и делать, что прикажут. Следовать за лидером – значит признавать его авторитет и влияние. А еще – и это самый главный момент – реагировать на то, что он говорит.

В этом и заключается предмет изучения следования: как последователи реагируют на лидера и почему. И применений у этих исследований несколько.

Прежде всего, они напоминают нам, что роль последователей в лидерстве ничуть не менее значима, чем роль лидера. Также исследования дают возможность разобраться в тонкостях их положения и отношений с лидером, а также показывают, насколько разными бывают последователи: на одном конце спектра активно-позитивные, а на другом – пассивно-негативные. В результате мы начинаем лучше понимать, из чего в принципе складывается успех группы или организации. Нетрудно представить, насколько полезными эти знания окажутся в области корпоративных тренингов. Для последователей это станет возможностью разобраться в себе, найти возможности наиболее эффективно помогать своей организации двигаться к цели. Только представьте себе потенциал таких тренингов: «Как стать эффективным последователем», «Как противостоять тирану», «Как отвечать на сопротивление последователя» и других. Ожидается, что обучение следованию будет постепенно набирать популярность.

Да и лидер благодаря этим данным сможет лучше понять своих последователей и сделать их совместную работу более продуктивной. Теория лидерства много говорит о лидере, его качествах, поведении. Но эта глава показывает, что последователь тоже достоин внимания. Лидеру информация о последователях тоже может оказаться полезной: она поможет понять их нужды и подстроиться под них. Так, например, агрессивным и деструктивным проявлениям последователя данная глава предлагает такое возможное объяснение: с одной стороны, ему сложно смириться с чужим авторитетом, а с другой, сильна потребность в безопасности – отсюда и соответствующее поведение.

Тихому и покладистому последователю нужно дать почувствовать, что он принадлежит к группе, – тогда он будет охотнее участвовать в рабочем процессе. Сама по себе попытка лидера относиться к последователям как к отдельным личностям с их уникальными потребностями не нова. Данная глава – это не просто призыв увидеть в своем последователе человека, а конкретные, основанные на посвященных последователям исследованиях рекомендации о том, как реализовать такое отношение на практике.

Разбор кейсов

Ниже вашему вниманию представлены три примера (13.1, 13.2 и 13.3) следования. В первом примере мы рассмотрим работу патронажного агентства и то, какой вклад в нее приносят сотрудники. Во втором – познакомимся с командой по гребле, которая, сплотившись, добилась потрясающего результата. В третьем примере – разберемся, почему развалилась одна известная университетская футбольная программа. После каждого примера вас ждут вопросы для более глубокого анализа.

Пример 13.1 «Лазурная птица»

Робин Мартин открыла свое патронажное агентство «Лазурная птица» 20 лет назад: у нее работало всего два сотрудника, и было пять клиентов. Сегодня сотрудников 25, а клиентов – 50.

С пожилыми людьми Робин начала работать, еще будучи совсем молодой девушкой, когда устроилась в дом престарелых. Ухаживать за людьми ей нравилось, да и получалось неплохо. Поначалу, когда Робин только открыла «Лазурную птицу», всех своих сотрудников и клиентов она знала лично. Теперь времени на это нет: она с головой в административных делах. Робин чувствует, что отдаляется и от своих сотрудников, и от клиентов.

Лучшим периодом «Лазурной птицы» Робин считает то время, когда в штате у нее числилось всего десять человек. «Все работали, выполняли свои обязанности, никто не жаловался. Никто не отлынивал

от работы, на каждого можно было положиться. Но тогда все было по-другому. Мы все жили в одном районе, виделись по несколько раз в неделю. По вторникам они сдавали свои часы, и каждый второй четверг приходили за зарплатой. Мне такой режим очень нравился».

Теперь же зона обслуживания «Лазурной птицы» простирается далеко за пределы одного района, и Робин своих сотрудников почти не видит. Отчеты о часах они присылают по почте, а зарплата переводится на банковские счета. «Сотрудники не видят руководства, мы для них как будто не существуем. Можно делать что вздумается. Раньше такого не было».

При этом есть в «Птице» небольшая группа сотрудников, с которыми Робин на связи практически каждый день. Терри – ее помощница, одна из первых двух сотрудников фирмы. «Я ей доверяю, – рассказывает Робин. – Если Терри говорит, мол, Робин, нужно сделать так-то и так-то, я вопросов не задаю. Как она говорит, так и делаю. В итоге она всегда оказывается права». Терри любит свою работу и от всей души поддерживает Робин. Когда возникают проблемы, например, кто-то из сотрудников чем-то недоволен, Робин всегда обращается к ней за советом. Терри всегда справедлива. Главное для нее – чтобы «Лазурная птица» процветала.

Прямая противоположность Терри – Белинда. Она в компании уже пять лет, страшно не любит перемены и постоянно чем-то недовольна. По словам Робин, Белинда – «задира», а не командный игрок. Недавно она взбунтовалась против правила агентства, согласно которому каждые вторые выходные – рабочие. Нечестно заставлять сотрудников работать по выходным, и в других подобных организациях такого правила нет. В доказательство она даже раздобыла и притащила устав из конкурирующей фирмы.

Агрессивный напор Белинды очень расстроил Робин, которая вообще терпеть не может конфронтации. Обсудив вопрос с Терри, которая ее поддержала, Робин решила оставить все как есть. А это значит, что конфликты на эту тему гарантированы.

Двое других основных сотрудников – это сын Робин, Калев, который занимается приемом на работу и обучением новых сотрудников, и ее зять Джеймс, который сидит на телефоне и составляет расписание. Работает хорошо, ни на что не жалуется и проблем не создает. Да и Калев всегда на подхвате. Если вдруг кто-то не

вышел на работу, они вместе с Джеймсом ищут замену. Работа у них нервная.

Калебу хочется, чтобы у сотрудников «Лазурной птицы» было ощущение единства, цельной команды, да и текучку кадров хочется снизить. Бизнес растет. С одной стороны, это хорошо. С другой, та искра, которая побудила его маму открыть «Лазурную птицу», как будто бы начала угасать.

Вопросы:

1. Кто является последователями в «Лазурной птице»?
2. Как вовлеченность последователей в работу связана с миссией агентства? Осознают ли Робин и ее менеджеры важность последователей? Поясните свой ответ.
3. Опираясь на типологию Шелли, определите, какие роли играют в агентстве Терри, Белинда, Калеб и Джеймс? (рис. 13.4)?
4. С помощью приема «другой ракурс» (рис. 13.6) поясните, как характеристики Калеба и Джеймса влияют на результаты последователей в «Лазурной птице».
5. У Робин с Терри уникальные отношения: они одновременно и лидеры по отношению друг к другу, и последователи. Как вы думаете, как каждая из них воспринимает лидерство и следование? Поясните свой ответ.
6. Будь вы корпоративным консультантом, что бы вы посоветовали Робин? А будь вы специалистом по последователям?

Пример 13.2 Олимпийская гребля

Самым популярным видом спорта в США 1930-х гг. была гребля. Это изнуряющий спорт, требующий колоссальной сплоченности от команды: у каждого из восьми гребцов своя роль в зависимости от занимаемого места в лодке. Двигаться нужно синхронно, каждое движение должно быть безупречно. Одной ошибки достаточно, чтобы сбиться с темпа и сорвать заплыв.

В начале 1930-х в гребле доминировали студенческие команды из элитных вузов с Восточного побережья (Корнелл, Гарвард и Принстон) и две команды с Западного (Беркли и Вашингтонский университет).

Причем эти команды соперничали не только с восточными вузами, но и между собой. Эл Ульбриксон, тренер команды Вашингтонского университета, ревниво наблюдал за тем, как команда Беркли добилась национального признания и представляла США на Олимпийских играх 1932 года. Ульбриксон свято верил, что в 1936 году этой чести удостоятся они.

А у него в команде действительно были талантливые ребята. Только вот многие из них, в отличие от студентов с Восточного побережья, происходили не из обеспеченной привилегированной прослойки, а из бедных, малоимущих семей. Сыновья лесорубов, фермеров и рыбаков, для которых попасть в команду по гребле – это единственная возможность оплатить учебу. Во время летних каникул они не отдыхали, а хватались за любую возможность заработать, чтобы было на что жить в течение учебного года.

Собрать идеально слаженную команду непросто: и физическая подготовка участников, и их личные качества должны максимально дополнять друг друга. Браун пишет (2013): «Хорошая команда – это переплетение характеров: один ведет атаку, другой тащит припасы, третий начинает драку, четвертый ее разнимает, пятый продумывает каждый шаг, а шестой ломится вперед. Но и это еще не все. Каждый из гребцов должен принять не только свое место в команде, но и своих товарищей – такими, какие они есть».

Комбинаций Ульбриксон перепробовал немало, и пока не нашел свой звездный состав. В итоге в команду попали ребята, которых отсеяли на первых этапах отбора. И все они показали свой характер: умение, стойкость, неистовую жажду победы и доброту. Все родом из простых семей. Жизнь научила их смирению, научила ставить команду выше себя самого. Это смирение их и объединило» (Браун, 2013). Один из ребят позднее рассказывал, что, когда оказался с товарищами по команде в одной лодке, впервые почувствовал себя как дома.

Вашингтонская команда разгромила конкурентов и попала-таки в олимпийскую сборную США. Правда, в Берлине их поджидали проблемы. По дороге один из главных гребцов заболел и так и не поправился до конца соревнований. Сосредоточиться на тренировках было трудно. Но всякий раз, замечая это напряжение, всеобщее волнение и нервы, ребята сближались, начинали диалог. Обнимались и снова повторяли план гонки. «Они понимали, что близится важнейший

момент в их жизни, и они не хотели его упустить – ради самих себя и ради своих товарищей».

В итоге американцы обошли англичан в предварительном заплыве и вышли в финал, но и тут их ждала неудача. Им досталась худшая полоса, рулевой с опозданием среагировал на сигнал о старте, а заболевший гребец находился практически без сознания. Но ребята не сдались. Совершив нечеловеческое усилие, они превозмогли эти трудности и выиграли олимпийское золото.

«Ни один другой вид спорта не требует такой самоотдачи от спортсменов и не вознаграждает за нее так, как это делает гребля. Гребцы в сильнейших командах талантливые, умелые, но звезд среди них нет. Общее усилие, идеально синхронизированное движение тел, лодки и воды, единая, цельная и прекрасная симфония, в которую превращается команда в движении, – вот что главное в гребле. А не отдельная личность, не эго».

Вопросы:

1. Как тема следования раскрывается в этом примере? Кто здесь – последователь, а кто – лидер?
2. Рулевой – это такой член команды, который, сидя на корме, смотрит вперед и задает темп гребли. Как вам кажется, выделяет ли этот пример его особую важность? Поясните свой ответ.
3. С «другого ракурса» мы видим, что проводниками перемен являются последователи. Как в этом случае их личные качества влияют на их поведение? Как вы думаете, какое влияние оказали на гребцов мировоззрение и поведение Ульбриксона?
4. Как бы вы на этом примере описали влияние последователей и лидера на результат следования?
5. В этом примере мы видим очень сплоченную команду. Как вы считаете, всегда ли высокоэффективное следование приводит к сплоченности? Обоснуйте свою точку зрения.

Пример 13.3 Скандал в университете штата Пенсильвания

Сорок шесть лет своей жизни Джо Патерно тренировал команду Nittany Lions по американскому футболу в университете штата

Пенсильвания. На его счету 409 побед и звание самого успешного тренера в истории Национальной студенческой спортивной ассоциации.

Свой тренерский стиль Патерно называл «великим экспериментом». Он стремился доказать, что студенты-футболисты могут прекрасно успевать не только в спорте, но и в учебе. «Честный успех» – так звучал его девиз. Патерно интересовали не только физические способности игроков, но и их моральные качества, о чем свидетельствовал стабильно высокий процент выпускников среди его спортсменов (Малер, 2011). И более четырех десятилетий этот радужный миф окутывал футбольную программу университета, сам университет и лично Патерно, вселяя горячую гордость в студентов, преподавателей, спортсменов и болельщиков по всему миру и поднимая репутацию вуза.

Но в 2011 году все изменилось. Помощника тренера обвинили в сексуальном насилии над детьми. В результате «великий эксперимент» рухнул с пьедестала, утащив за собой и Патерно, и спортивного ректора Тима Керли, и легендарную команду, и даже ректора вуза, Грэма Б. Спаниера.

А началось все в далеком 1977 году, когда один из ассистентов Патерно, Джерри Сандаски, основал благотворительную организацию под названием «Вторая миля», оказывающую помощь мальчикам из неблагополучных семей. Благодаря положению Сандаски в университете люди отнеслись к его начинанию с доверием и поддержкой. На деле «Вторая миля» оказалась прикрытием. Ее истинное предназначение заключалось в том, чтобы Сандаски знакомился с несовершеннолетними мальчиками и отбирал своих жертв.

Так продолжалось более тридцати лет. В 2008 году мама одного школьника обратилась в полицию с заявлением: Сандаски изнасиловал ее сына. Он вышел на пенсию еще в 1999 году, но продолжал работать с ребятами из «Второй мили». Началось расследование, и вскоре выяснилось, что это не первое в своем роде обвинение и подобные жалобы начали поступать еще в конце 1990-х годов.

В 1998 году мать 11-летнего мальчика позвонила в полицию университета и заявила: Сандаски мылся душе с ее сыном и трогал его в непристойных местах. Об этом немедленно оповестили Патерно, Керли и Спаниера, а также Гэри Шульца, старшего проректора по

бизнесу и финансам. Было проведено расследование, в ходе которого как минимум еще один мальчик подтвердил, что с ним случилось то же самое, но полиция дело закрыла. Сандаски пообещал полиции, а также отделу кадров, что больше принимать душ с детьми не будет.

Два года спустя, осенью 2000 года, уборщик спортивного корпуса рассказал коллеге и начальнику, что видел, как Сандаски занимался сексом с несовершеннолетним мальчиком в тренерском душе. Побоявшись лишиться работы, ни уборщик, ни его сотрудник, ни их начальник никому об этом не рассказали.

«Они знали, какое положение занимает Сандаски, – сказал следователь Луи Дж. Фри в 2012 году, когда закончил свое расследование, длившееся восемь месяцев. – Сказали, что университет все равно ничего бы не сделал. Как будто они против президента США выступали. Если так мыслят низы, то что же происходит наверху?» (Вулвертон, 2012).

В 2001 году очередным свидетелем насилия стал студент Майк Маккуири, который подрабатывал в тренерском штабе футбольной команды. На следующее же утро Маккуири приехал домой к Патерно и рассказал ему обо всем. Патерно сообщил о случившемся спортивному ректору Керли. Прошло десять дней, прежде чем Маккуири встретился с Керли и Шульцем и подал официальную жалобу.

Сначала Керли, Шульц и Спаниер решили сообщить об инциденте в отдел кадров. Через два дня Керли, «переговорив с Джо [Патерно]», передумал. Вдвоем они решили, что предложат Сандаски «профессиональную помощь» и лично попросят его «больше не водить гостей к себе в раздевалку» (Вулвертон, 2012). Ни в полицию, ни в службу защиты детей заявлений не поступило. Позже выяснилось, что в электронном письме Спаниер одобрил решение Керли не сообщать об инциденте официально, написав, что это «разумный и гуманный выбор» (Вулвертон, 2012).

Маккуири тем временем продолжал работать в университете и даже получил повышение: стал помощником тренера. В течение последующих семи лет Сандаски все так же заманивал мальчиков к себе в раздевалку и насиловал их.

Арестовали его лишь в 2011 году по окончании расследования, начатого тремя годами ранее, в 2008, когда мама школьника позвонила в

полицию с жалобой. Сандаски обвинялся в 40 случаях сексуального насилия над несовершеннолетними.

Расследование показало, что в течение 15 лет Сандаски изнасиловал восьмерых несовершеннолетних мальчиков и что руководство университета, в том числе Спаниер и Шульц, знали об этом. Знали и ничего не предприняли. В своих показаниях руководители категорически отрицали, что им было хоть что-то известно о событиях 1998 и 2001 годов, но нашлись доказательства обратного. В результате и Керли, и Шульц были обвинены в лжесвидетельстве и препятствии правосудию.

Ректор вуза Спаниер признал, что поведение Сандаски «вызывает беспокойство», но в то же время выразил безоговорочную поддержку Керли и Шульцу, убежденный, что их оправдают (Келлер, 2012). А два дня спустя попечительский совет университета уволил и самого Спаниера, и Патерно, началось независимое расследование, которое возглавил Луи Дж. Фри. Через восемь месяцев отчет был готов: на 267 страницах Фри подробно описал, когда и при каких обстоятельствах каждый из руководителей вуза узнал о преступлениях Садански и как ни один из них ничего не предпринял. В отчете говорится, что Спаниер и Патерно «пренебрегли безопасностью и благополучием детей» и умышленно скрыли от властей ключевые подробности о предполагаемых преступлениях (Вулвертон, 2012).

Фри обнаружил электронную переписку и другие документы, свидетельствующие о том, что в течение многих лет Спаниер, Патерно, Шульц и Керли знали об обвинениях против Садански и скрывали их. Особенно Патерно. Спортивный директор Керли, говорится в отчете, «слепо выполнял приказы» и «был предан, как собака». В коллективе его так и называли – «мальчик на побегушках». Что же касается Спаниера, Фри заключил, что тот «не справился со своими обязанностями», так как «не рассказал всей правды об обвинениях в сексуальном насилии, произошедшем в 1998 и 2001 годах, ни попечительскому совету, ни выступая перед Большим жюри^[31]» (Келлер, 2012).

Под удар попала не только администрация университета, но и попечительский совет за то, что «оказался неспособен осуществить надлежащий надзор. Не создал должной иерархии власти, в которой бы Сандаски и другие высокопоставленные лица университета знали, что

подотчетны ему». Фри приходит к выводу, что репутация университета и спортивная слава оказались для руководителей университета важнее, чем безопасность и благополучие маленький детей» (Келлер, 2012).

Джо Патерно скончался в январе 2012 года. Спустя полгода его помощник, которого он покрывал в течение многих лет, был признан виновным по 45 пунктам обвинения в сексуальном насилии над детьми и приговорен к тюремному заключению сроком от 30 до 60 лет. Керли, Шульц и Спаниер также были приговорены к тюремному заключению за сокрытие правды и противостояние правосудию.

Через месяц после того как Сандаски был вынесен обвинительный приговор и, так уж совпало, на десятый день с публикации отчета Фри, у университетского стадиона «Бивер» была демонтирована бронзовая статуя тренера Джо Патерно – символ полнейшего краха его «честного успеха».

Вопросы:

1. Как бы вы описали следование в университете штата Пенсильвания? Кого бы вы назвали последователями? А кого лидерами?

2. Как бы вы определи Шульца и Керли по типологии Келли? А Маккуири?

3. Каким образом последователи в этом примере укрепляли позиции деструктивных лидеров? Какое влияние их действия оказали на организацию?

4. Опираясь на теорию Липман-Блюмен о психологических факторах, способствующих деструктивному лидерству (таблица 13.3), объясните, почему те, кто мог сообщить о преступлениях Сандаски, предпочли этого не делать?

5. Если судить по результатам лидерства Джо Патерно, где, по-вашему, исказились его цели? Что могли предпринять последователи, дабы изменить моральную атмосферу в университете?

6. Кто, по-вашему, виноват в случившемся – лидеры или последователи? Аргументируйте свой ответ.

Приведенный ниже опросник создан на основе типологии Келли (1992), который, как мы знаем, выделял пять типов последователей: эффективный, отчужденный, пассивный, конформист и прагматик. Этот опросник дает возможность определить тип последователя эмпирическим путем.

Опросник на определение типа последователя

Задача: определить, к какому типу последователей вы относитесь.

Инструкция: вспомните конкретную ситуацию, в которой вы занимали роль последователя. Внимательно прочтите приведенные ниже утверждения. Укажите, насколько они соответствуют вам и вашему поведению в той ситуации? Укажите свой ответ, выбрав один из пяти вариантов в правой колонке.

Ключ: 1 – Крайне редко; 2 – Редко; 3 – Бывает; 4 – Обычно; 5 – Часто; 6 – Почти всегда.

1. Способствует ли ваша работа реализации важной для вас общественной цели или вашей личной мечты?

1 2 3 4 5 6

2. Созвучны ли ваши личные рабочие цели с приоритетными целями организации?

1 2 3 4 5 6

3. Вдохновляет ли вас ваша работа? Болеете ли вы за успех организации, в которой работаете? Выкладываетесь ли на полную?

1 2 3 4 5 6

4. Заряжаете ли своим энтузиазмом коллег?

1 2 3 4 5 6

5. Вы сами решаете, что нужно сделать для достижения приоритетных целей организации, не дожидаясь команды сверху?

1 2 3 4 5 6

6. Повышаете ли вы свою компетентность в этих действиях, чтобы приносить максимальную пользу лидеру и организации?

1 2 3 4 5 6

7. Приступая к новому проекту или вступая в новую должность, быстро ли вы добиваетесь успеха в важных для лидера задачах?

1 2 3 4 5 6

8. Может ли руководитель поручить вам трудное задание, зная наверняка, что вас не надо будет контролировать, что вы уложитесь в срок, сделаете работу на высшем уровне и самостоятельно решите все возникающие по ходу вопросы?

1 2 3 4 5 6

9. Берете ли вы на себя инициативу? Находите ли и выполняете задания, которые не входят в ваши прямые обязанности?

1 2 3 4 5 6

10. Даже не являясь руководителем группы, вы все равно выкладываетесь по максимуму и берете на себя дополнительные обязательства?

1 2 3 4 5 6

11. Вы генерируете и отстаиваете идеи, которые могут помочь лидеру или организации быстрее добиться своих целей?

1 2 3 4 5 6

12. Пытаетесь ли вы самостоятельно решать сложные проблемы (технические или организационные), не ожидая, что лидер сделает это за вас?

1 2 3 4 5 6

13. Помогаете ли вы коллегам? Например, расскажете ли вы об успехе коллеги, даже если вашей заслуги в нем нет?

1 2 3 4 5 6

14. Готовы ли вы при необходимости выступить адвокатом дьявола и помочь лидеру или группе увидеть как положительные, так и отрицательные стороны обсуждаемой идеи или плана?

1 2 3 4 5 6

15. Понимаете ли вы потребности, цели и ограничения вашего лидера? Стараетесь ли удовлетворять и учитывать их?

1 2 3 4 5 6

16. Готовы ли вы прямо и честно признавать свои слабые и сильные стороны?

1 2 3 4 5 6

17. Обладаете ли вы привычкой анализировать слова и решения лидера, а не слепо следовать приказаниям?

1 2 3 4 5 6

18. Лидер просит вас сделать что-то, что противоречит вашим нравственными и профессиональными представлениями. Склонны ли вы отказаться?

1 2 3 4 5 6

19. Вы руководствуетесь собственными представлениями о морали, а не представлениями лидера или группы?

1 2 3 4 5 6

20. Вы отстаиваете свои взгляды по принципиальным вопросам, даже если это может привести к конфликту с группой или репрессиям со стороны лидера?

1 2 3 4 5 6

Источник: Excerpts from Kelley, Robert E. (1992). The Power of Followership: How to Create Leaders People Want to Follow and Followers Who Lead Themselves. New York: Doubleday.

Подсчет баллов

Этот опросник определяет ваш стиль следования по двум параметрам: независимость мышления и активность участия. Ваши ответы покажут, насколько вы самостоятельный и активный последователь. Подсчитайте ваши баллы и посмотрите, к какому типу вы относитесь: эффективный, отчужденный, пассивный, прагматик или конформист.

1. Независимое мышление: сумма баллов в пунктах 1, 5, 11, 12, 14, 16, 17, 18, 19 и 20.

2. Активное участие: сумма баллов в пунктах 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 13 и 15.

- Эффективный: высокий балл (выше 40) как по независимому мышлению, так и по активному участию.

- Отчужденный. Высокий балл (выше 40) за независимое мышление и низкий (ниже 20) за активное участие.

- Конформист: низкий балл (ниже 20) по независимому мышлению и высокий (выше 40) по активному участию.

- Прагматик: средний балл (от 20 до 40) как по независимому мышлению, так и по активному участию.

- Пассивный: низкий балл (ниже 20) как по независимому мышлению, так и по активному взаимодействию.

Тип последователя	Независимое мышление	Активное участие
ОБРАЗЦОВЫЙ/ ЭФФЕКТИВНЫЙ	Высокий балл	Высокий балл
ОТЧУЖДЕННЫЙ	Высокий балл	Низкий балл
КОНФОРМИСТ	Низкий балл	Высокий балл
ПРАГМАТИК	Средний балл	Средний балл
ПАССИВНЫЙ	Низкий балл	Низкий балл

Источник: Adapted from Kelley, Robert E. (1992). The Power of Followership: How to Create Leaders People Want to Follow and Followers Who Lead Themselves. New York: Doubleday.

Интерпретация результатов

Что же означают эти пять типов? Что тот или иной тип может сообщить нам о самих себе? Важно понимать, что эта классификация

описывает лишь то, как вы проявляете себя в роли последователя и ни в коем случае не характеризует вашу личность. Более того, ваши результаты зависят и от обстоятельств, в которых вы действуете в качестве последователя.

Эффективный последователь

Эффективный или образцовый последователь мыслит независимо как от группы, так и от лидера, принимает активное участие в жизни организации, применяя свои лучшие качества ради ее процветания. Такого последователя не останавливает ни бюрократия, ни наплевательское поведение других членов группы. К этой категории относятся до 35 % людей.

Отчужденный последователь

Отчужденный последователь тоже мыслит независимо, но активного участия в жизни организации не принимает. Нередко такому человеку кажется, что окружающие поступают с ним несправедливо. Он чувствует себя жертвой, обижается и уходит из группы. К этой категории относятся примерно 15–25 % людей.

Конформист

Конформист часто соглашается, когда хотел бы отказаться. Низкий уровень независимого мышления и высокий уровень активности: он охотно подчиняется приказам и стремится доставить удовольствие другим. Конформист считает, что лидер засуживает подчинения уже только на том основании, что является лидером. Он не ставит под сомнение сложившийся порядок. Ему нравится находиться в структуре. К этой категории относятся примерно 20–30 % людей.

Последователь-прагматик

Прагматик во всем придерживается золотой середины. Он на все имеет свое мнение, но открыто вступать с лидером в конфликт не станет. Он не бездельник, но выполняет лишь тот минимум, который от него требуется. К этой категории относятся примерно 25–35 % людей.

Пассивный последователь

Полная противоположность эффективному последователю. Эти люди ждут, что лидер все решит за них: не нужно напрягаться,

самостоятельно думать и искать решения проблем. Личной ответственности за свою работу такой последователь не испытывает и особым энтузиазмом ее выполнять не горит. К этой категории относится примерно 5–10 % людей.

Источник: Adapted from Kelley, Robert E. (1992). The Power of Followership: How to Create Leaders People Want to Follow and Followers Who Lead Themselves. New York: Doubleday.

Основные тезисы

Лидерство невозможно без последователей. Пока мы в полной мере не разберемся со следованием, мы не сможем увидеть полной картины лидерства. Поэтому данная глава посвящена последователям и их роли в этом процессе.

В последние годы тема следования начала обретать популярность среди ученых. На данный момент следование определяется как процесс, в ходе которого человек или группа людей добровольно принимают чужое влияние для достижения общей цели. Это определение подчеркивает существующее между лидером и последователем неравенство сил. С точки зрения социального конструктивизма «следование» создается совместными усилиями лидера и последователя и является результатом их взаимодействия, в ходе которого один пытается влиять на второго, а второй каким-то образом реагирует на эти попытки.

Как это обычно и бывает, результатом первых исследований в области следования стали типологии последователей. Выделяются основные категории: активный и вовлеченный, независимый и напористый, покорный и уступчивый, а также согласный конформист.

Эти типологии – отправная точка для построения теории следования. В 2014 году Уль-Бьен и ее коллеги предложили свою версию теоретической модели следования, выделив три основных компонента: характеристики (лидера и последователей), поведение (лидера и последователей), а также результаты их взаимодействия. Рассматривать следование они предложили двумя способами: (1) через другой ракурс, т. е. смотреть на последователей с противоположной привычной точки зрения, и (2) через совместное лидерство, т. е. рассматривать лидерство как взаимный, активный компромисс между лидером и его последователями.

Карстен и его коллеги (2014) выделили пять преимуществ последователей: они выполняют работу, они работают во благо организации, последователи сдерживают лидера, поддерживают его и учатся у него.

Но есть у следования и обратная сторона. Следование может оказаться разрушительным. Липман-Блюмен (2005) выделила ряд

психологических факторов, обладая которыми последователь может способствовать деструктивному лидерству: потребность в авторитетных фигурах; потребность в безопасности и защищенности; потребность в ощущении себя избранным или особенным; потребность в принадлежности к группе; страх остракизма, изоляции и социальной смерти; страх бессилия перед плохим лидером.

Современные работы, посвященные следованию, напоминают нам, что роль последователей в лидерстве ничуть не менее значима, чем роль лидера. Эти исследования предлагают поместить их – вместо лидера – в центр этого процесса, а также постепенно формируют модель эффективного следования.

С другой стороны, эта область пока настолько мало изучена, что объема данных для построения прочной теории на данный момент не хватает. В научной литературе по следованию пока что много личных наблюдений и историй из практики. Велика вероятность и того, что в нашем восприятии лидерства мы уже настолько привыкли ориентироваться на лидера, что теория следования так никогда и не обретет должную популярность. К тому же ученые до сих пор не могут дать исчерпывающего ответа на один, казалось бы, простой вопрос: а зачем людям вообще за кем-то следовать? Ну и, наконец, не хватает исследований о том, при каких условиях следование приносит пользу, а при каких – вред.

Подводя итог, отметим, что потребность в эффективных, принципиальных последователях только растет, а вместе с ней и необходимость в крепкой теории следования. Пока она не будет выстроена, наше понимание лидерства обречено оставаться неполным.

14. Гендер и лидерство

Стефани Саймон и Кристал Л. Хойт

Описание

Вопросы гендера в лидерстве игнорировались учеными вплоть до 1970-х гг. (Чемерс, 1997). Стремительный рост количества женщин в науке и на руководящих должностях – результат колоссальных перемен, произошедших в американском обществе – спровоцировал не угасающий и по сей день академический интерес к изучению темы лидерства и гендера.

А может ли женщина в принципе руководить? С этого дикого для современного человека вопроса началось изучение предмета. А примеров женщин-лидеров между тем множество: Беназир Бхутто, бывшая премьер-министр Пакистана; Эллен Джонсон-Серлиф, бывший президент Либерии; Индира Ганди, бывшая премьер-министр Индии. Среди ныне действующих мировых лидеров: бывший канцлер Германии Ангела Меркель, премьер-министр Финляндии Санна Марин и премьер-министр Новой Зеландии Джасинда Ардерн (пример 14.3). Причем женщины могут быть лидерами не только в политике: генеральный директор YouTube Сьюзан Войчицки, генеральный директор Anthem Гейл Будро, генеральный директор General Motors Company Мэри Барра, четырехзвездный генерал в отставке Энн Э. Данвуди и судьи Верховного суда США Елена Каган, Соня Сотомайор и Рут Бадер Гинзбург.

Так что сегодня вопросы перед учеными стоят совсем другие. Отличается ли женское лидерство от мужского? Кто эффективнее в роли лидера: мужчина или женщина? Ну и один из самых главных вопросов: почему на высокопоставленных должностях так мало женщин? В этой главе мы обсудим существующий в лидерстве гендерный разрыв и его возможные причины, а также рассмотрим, какие нам известны на данном этапе методы продвижения женщин на руководящие должности.

Как стеклянный потолок превратился в лабиринт?

Доказательства лабиринта

Да, гендерный разрыв в лидерстве значительно сократился за последние десятилетия, но путь предстоит еще долгий. По последним данным, из всего объема выпускников высших учебных заведений женщины ежегодно составляют 57 % бакалавров, 60 % магистров и 53 % докторских степеней (Национальный центр статистики образования, 2018). По состоянию на декабрь 2019 г., до пандемии COVID-19, женщины представляют половину всей рабочей силы США (50,03 %; Келли, 2020). Однако ни на высокопоставленных должностях, ни в политике эта статистика не отражается. Женщины составляют лишь 5,8 % генеральных директоров и 21,2 % членов советов директоров в компаниях S&P 500^[32] (Catalyst, 2020). 2018 год стал пробивным для женщин в политической жизни США, особенно для цветных женщин в Палате представителей (Варнер, Элманн и Бойш, 2018). А в 2020 году сенатор Камала Харрис, дочь иммигрантов США (ее мать родом из Индии, а отец с Ямайки), – стала первой цветной женщиной в истории США, занимающей пост вице-президента страны.

Однако в настоящее время в Конгрессе США женщины занимают всего лишь 127 мест из 535 (26 % в Сенате и 23,2 % в Палате представителей); из них цветных женщин – 48 (Центр американских женщин и политики, 2020). По состоянию на июнь 2020 года США занимают 83-ю строку в рейтинге из 193 стран по представленности женщин в национальных законодательных органах или парламенте (Межпарламентский союз, 2020).

Изначально этот невидимый барьер, через который женщины оказываются не в состоянии пробиться на руководящие должности, получил название «стеклянный потолок». Этот термин ввели в обиход два репортера Wall Street Journal в 1986 году (Химовиц и Шеллхардт, 1986). Женщины упираются в этот стеклянный потолок даже в преимущественно «женских» профессиях. Мужчины тем временем преспокойненько едут в стеклянных лифтах прямо на самый верх (Мом, 1999; К. Уильямс, 1992, 1995). Стеклянный потолок, как отмечают Игли и Карли (2007), подразумевает следующее: и мужчины, и женщины имеют равный доступ к более низким должностям. И только женщины, достигая определенной ступени, упираются в этот единый, невидимый, а главное – непреодолимый – барьер. Исследователи предложили, на их взгляд, более точную метафору: не «стеклянный потолок», а лабиринт лидерства. То есть путаный, тяжелый, но все-таки преодолимый путь от

самого начала и до конца. А Шерил Сандреберг, генеральный директор Facebook^[33], в своей книге «Lean In» предлагает такой вариант – «не карьерная лестница, а карьерные джунгли» (2013).

Понять лабиринт

Гендерный разрыв в лидерстве – это глобальное явление, при котором на руководящих должностях более низкого уровня женщин непропорционально больше, чем мужчин (Пауэлл и Грейвс, 2003). Предлагаемые объяснения этого явления можно условно разделить на три категории (рис. 14.1). Первая: различия в инвестициях, которые женщины и мужчины делают в свой человеческий капитал. Вторая: гендерные различия между мужчинами и женщинами. Третья же категория базируется на предубеждениях против женщин-лидеров и является в чистом виде дискриминацией.

Рис. 14.1 Понять лабиринт



Различия в человеческом капитале. Это объяснение является одним из наиболее популярных: женщины попросту меньше инвестируют в свой человеческий капитал: в свое образование, специальную подготовку, да и опыта у них меньше (Игли и Карли, 2004, 2007). На первый взгляд может показаться, что проблема заключается в нехватке квалифицированных женщин. Но цифры говорят об обратном: на всех академических ступенях женщин-выпускников больше, чем мужчин, а на руководящих должностях их все равно несоизмеримо меньше. Например, в юриспруденции женщины составляют 50 % выпускников и 46 % сотрудников, а женщин-партнеров в юридических фирмах – всего лишь 22,7 % (Американская ассоциация адвокатов, 2019). В бизнес-сфере 40 % выпускников со степенью MBA – это женщины (Хесс, 2019), но в элите американского бизнеса мы видим лишь жалкую долю этого процента.

Что же касается профессионального опыта и непрерывности занятости, здесь женщина действительно уступает мужчине из-за возложенных на нее домашних обязанностей (Боулз и МакГинн, 2005; Игли и Карли, 2007). Мужчина постепенно начинает втягиваться в «хранение домашнего очага» (Галинский, Ауман и Бонд, 2008), но львиная доля домашних дел и заботы о детях по-прежнему лежит на женщине (Белкин, 2008; Крейг, 2006; Паилхе и Солаз, 2006). Более того, во время кризиса больше всего страдает именно работающая мать. В период пандемии COVID-19 мы наблюдаем, что женщины чаще лишались работы. Они же в основном брали на себя заботу о детях, когда все школы и сады в стране закрылись (Коэн и Сью, 2020). Экономисты отмечают, что это может критически сказаться на их карьере: женщине, ушедшей с работы ради того, чтобы ухаживать за детьми, бывает трудно вернуться и наверстать упущенное время (Коэн и Сью, 2020).

Но важно понимать, что и в обычных условиях женщина разрывается между работой и домом (Боулз и МакГинн, 2005). Каждая решает эту проблему по-своему. Некоторые предпочитают не выходить замуж и не иметь детей, другие взваливают на себя и детей, и работу и пытаются преуспеть на обоих поприщах. Другие берут отпуска, больничные или работают на неполную ставку (Хьюлетт, 2002; Ниева и Гутек, 1981). Устаревшие нормы мешают женщинам подняться на руководящие должности: тех, кто часто берет отпуска, начальство

охотно списывает со счетов. Да и после длительной паузы женщине бывает непросто найти работу на той же должности, какую она занимала до декрета. Тогда приходится соглашаться на ступень ниже (Дж. Уильямс, 2010). Нередко в качестве объяснения гендерного разрыва говорят о том, что сама общественность требует от женщины сделать выбор. Часто она выбирает материнство, закрывая себе тем самым путь на руководящие должности (Белкин, 2003). Но исследования этот аргумент опровергают (Игли и Карли, 2004; Дж. Уильямс, 2010).

На самом деле у женщин изначально меньше возможностей для развития, чем у мужчин. Одной из причин этому могут служить предрассудки о женском лидерстве. На одной и той же должности у женщины будет меньше обязанностей и меньше поддержки, чем у коллеги-мужчины. Скорее всего, именно его, а не ее отправят на специальное профессиональное обучение (Нок и Исио, 1998; Моррисон и Фон Глинов, 1990; Охлотт, Рудерман и МакКоли, 1994; Пауэлл и Грейвс, 2003). Еще один важный компонент профессионального роста и успеха – это эффективные наставнические отношения (Эншер и Мерфи, 2005). Женщине завести такие неформальные отношения с ментором гораздо труднее, чем мужчине (Пауэлл и Грейвс, 2003). Кроме того, женщины занимают несоизмеримо больше «незаметных» должностей, не требующих особой ответственности и не ведущих к руководящей элите (Боулз и Макгинн, 2005).

Кроме того, получив-таки руководящую должность, женщина куда чаще, чем мужчина, оказывается на так называемом «стеклянном обрыве»: в позиции крайней неуверенности, когда с самого момента назначения ее начинают жестко критиковать и могут в любой момент снять с этой должности (Малкахи и Лайнхан, 2014; Райан, Хаслам, Херсби и Бонджорно, 2011; Моргенрот, Кирби, Райан и Судкемпер, 2020). Этот термин, «стеклянный обрыв», ввели в 2005 году британцы Райан и Хаслам (2005). Они заметили, что часто женщин на руководящие позиции назначают лишь тогда, когда дела в компании начинают идти под откос. И в итоге получается следующее: женщину назначают капитаном уже наполовину затонувшего корабля, а потом ее же и винят в крушении. Прекрасный способ лишний раз подтвердить, насколько женское лидерство неэффективно. Правда, бывает и так, что подобное решение – поставить женщину у руля в патовой ситуации –

спровоцировано высоким уровнем стрессоустойчивости женщин (Райан и др., 2011; Райан, Хаслам и Постмес, 2007).

Совсем недавно ученые проверили справедливость этого утверждения. Они сравнили находящиеся в свободном доступе данные о смертности от коронавируса в различных штатах США. Их цель: посмотреть, есть ли разница в реакции женщин и мужчин-губернаторов и повлекла ли она за собой различия в статистике. Оказалось, что в штатах, где губернатором служит женщина, смертей от COVID-19 меньше. На совещаниях они выражали больше сочувствия и уверенности. Безусловно, факторов смертности от COVID-19 существует множество. И все-таки эта статистика позволяет предположить, что губернаторы-женщины оказались в период пандемии более эффективны, нежели губернаторы-мужчины. Мы видим это и на более глобальном уровне: как быстро и эффективно сориентировалась премьер-министр Новой Зеландии Джасинда Ардерн, когда в мире началась пандемия коронавируса (Кейв, 2020).

Словом, не существует данных, которые бы подтверждали, что женщины менее образованны, чем мужчины, что они чаще бросают работу или чаще отказываются от руководящих должностей ради материнства. Мы видим, что у женщин действительно меньше профессионального опыта и больше перерывов в карьере. Все это, как правило, из-за того, что на них взвалено в разы больше домашних обязанностей. Работодатель реже предлагает женщинам специальное обучение, дает меньше возможностей для развития. Причиной этому служат, скорее всего, предубеждения против женского лидерства. И хотя зачастую, оказавшись на «стеклянном обрыве», женщина заранее обречена на провал, нередко она оказывается эффективным лидером в кризисных ситуациях.

Гендерные различия в лидерском стиле и эффективности. Вторая группа аргументов, оправдывающих гендерный разрыв в лидерстве, сводится к тому, что женщина просто отличается от мужчины. Это мнение является прямым порождением характерного для американского общества ощущения резкой и непримиримой дихотомии между мужчиной и женщиной. Сам по себе термин «гендер» описывает социальные роли, предписанные мужскому и женскому полу. Зачастую люди полагают, что эти видимые различия являются естественными

последствиями различий биологических (Игли и Вуд, 2013). Почему так мало женщин занимают руководящие должности? А просто у них отличаются стиль лидерства и эффективность.

Между тем в популярной прессе все чаще встречаются подтверждения тому, что гендерные различия в лидерстве действительно существуют: в современном мире женское лидерство оказывается более эффективным (Бук, 2000; Хельгезен, 1990; Розенер, 1995). Но такое заявление не только не объясняет существующий гендерный разрыв, но и делает его еще менее логичным. А вот мнения ученых на этот счет разнятся: многие так и вовсе считают, что гендер никакой роли в стиле и эффективности лидерства не играет, а если играет, то незначительную (Доббинс и Платц, 1986; Кайзер и Уоллес, 2016; Пауэлл, 1990; ван Энген, ван дер Леенден и Виллемсен, 2001).

Анализ исследований, посвященных различиям между мужским и женским лидерством, показывает, что, вопреки ожиданиям, женщина-лидер не пренебрегает движением к целям организации ради поддержания дружеских рабочих отношений. Единственное стойкое различие заключается в том, что женщины более демократичны и более склонны к соучаствующему лидерству, нежели мужчины (Игли и Джонсон, 1990; Ван Энген и Виллемсен, 2004). Здесь очень важно отметить: исследования показывают, что, если женщина руководит «по-мужски» и занимает «мужскую» должность, а качество ее лидерства при этом оценивает мужчина, эти оценки всегда негативные (Игли, Махиджани и Клонский, 1992). Из этого можно заключить, что склонность женщин применять демократический стиль лидерства носит приспособленческий характер, поскольку этот стиль лидерства ведет к наиболее положительным оценкам.

В более поздних исследованиях изучались гендерные различия в трансформационном лидерстве (Басс, 1985; Бернс, 1978). Проанализировав результаты этих исследований, Игли, Йоханнесен-Шмидт и Ван Энген (2003) обнаружили пусть небольшие, но все же существенные различия. Оказалось, что женщины более склонны к трансформационному стилю лидерства и более охотно применяют условное вознаграждение. Мы знаем, что это эффективный стиль лидерства. Однако последние данные свидетельствуют о том, что мужчины-подчиненные так же обесценивают и трансформационное женское лидерство (Айман, Корабик и Моррис, 2009).

Недавние исследования также указывают на то, что определенные гендерные различия существуют и в ценностях (Игли, 2013). Так, например, женщины более, чем мужчины, ориентированы на социальные ценности, способствующие благополучию других людей (С. Шварц и Рубел, 2005). Это различие мы наблюдаем среди гендиректоров и членов совета директоров (Адамс и Фанк, 2012). И оно может повлечь за собой отличия в решениях лидера на такие темы, как, например, благотворительность (Р. Уильямс, 2003) и корпоративная ответственность (Булута, 2012).

Также ученые исследовали и вопрос эффективности женского и мужского лидерства (Якобсон и Эфферц, 1974; Цуй и Гутек, 1984). Анализ полученных результатов говорит о том, что в целом и женщины, и мужчины в равной степени эффективны. Но в силу гендерных различий женщины оказались более эффективны в соответствующих их полу ролях (Игли, Карау и Махиджани, 1995). Эффективность женщины снижается прямо пропорционально тому, насколько занимаемая ею должность считается «мужской». Так, например, в армии женщины менее эффективны, чем мужчины, чуть более эффективны в образовании, правительстве и социальных службах и намного эффективнее на руководящих должностях среднего звена, где высоко ценятся навыки общения. Также женщины оказались менее эффективны в тех случаях, когда большую часть их подчиненных составляют мужчины или если среди оценщиков их эффективности доминируют мужчины.

Результаты одного недавнего исследования, посвященного эффективности лидерства, указывают на то, что женщин считают более эффективными лидерами. Участие в этом исследовании приняли 360 человек – коллеги, начальники и прямые подчиненные. Каждый заполнил анкету, оценивающую 16 ключевых лидерских характеристик (Зенгер и Фолкман, 2012, 2019): насколько лидер инициативен, насколько он развивает и мотивирует других. Женщины получили более высокую оценку на всех уровнях управления и от коллег, и от начальников, и от подчиненных. Более того, чем выше была оцениваемая должность, тем сильнее становился разрыв между эффективностью мужского и женского лидерства (Зенгер и Фолкман, 2012). В 2019 году Зенгер и Фолкман провели повторное исследование и снова получили такие же результаты.

Социальные защитники, выступающие за увеличение числа женщин в совете директоров, часто говорят о бизнес-выгоде: более высокий процент женщин благотворно повлияет на финансовые результаты организации (Игли, 2016). Однако исследования не подтверждают финансовую выгоду гендерного разнообразия.

Но это не значит, что никакой другой выгоды наличие женщин в советах директоров не сулит. Например, из анализа компаний из списка S&P 500 с 2009 по 2013 гг. мы видим сокращение гендерного неравенства в оплате труда топ-менеджеров, но только в том случае, если роль председателя комитета по вознаграждениям занимает женщина. Само по себе членство женщин в совете директоров к такому результату не привело (Кук, Ингерсолл и Гласс, 2019). Таким образом, если смотреть на эффективность не только одного лидера, но и всего руководящего органа, гендерно разнообразный совет директоров может привести к положительным результатам, но не обязательно повлияет на чистую прибыль.

Нередко говорят еще и о том, что женщины в принципе менее заинтересованы в лидерстве. Однако исследования показывают, что женщины демонстрируют такой же уровень заинтересованности и самоидентификации с занимаемой должностью, что и мужчины. Для обоих полов рабочая роль второстепенна по отношению к родительской или партнерской (Билби и Билби, 1988; Тойц, 1992). Эмпирические исследования подтверждают, что женщины продвигаются на руководящие должности действительно реже, чем мужчины (Боулз и Макгинн, 2005). При этом они чаще берут на себя неформальные руководящие роли – называют себя «координатор», «организатор», но не лидер. (Эндрюс, 1992; Флетчер, 2001). Анализ исследовательской литературы, посвященной процессу возникновения лидеров, показывает, что женщины реже становятся лидерами, чем мужчины, но при этом чаще выступают в роли социальных фасилитаторов (Игли и Карау, 1991).

Почему же женщины реже выходят на лидерские позиции? Одно недавнее исследование указывает на то, что женщина, оказавшись в преимущественно мужской группе, в принципе не ожидает, что будет иметь большое влияние. Гудвин, Додсон, Чен и Дикманн (2020) показывают, что женщина, подавая заявление в руководящий комитет, члены которого в основном мужчины, заранее предчувствует, что будет

обладать меньшей властью, чем если бы мужчин и женщин в нем было одинаковое количество. Как раз из-за этого ощущения бессилия женщины и выражают меньше желания руководить и реже, чем мужчины, пытаются пробиться в руководящие органы.

Более того, мужчины гораздо чаще и легче заявляют о своих желаниях (Бэбкок и Лашевер, 2003). А ведь подниматься на руководящие должности приходится не в вакууме: нужно договариваться с людьми, чтобы получать доступ к позициям, опыту, возможностям и ресурсами, и без помощи как в профессиональной, так и в домашней сферах не обойтись. Женщины в принципе менее склонны к переговорам, чем мужчины (Смолл, Гельфанд, Бэбкок и Гетман, 2007). Тем более к переговорам о продвижении по службе, которые, как правило, носят неформальный характер, неоднозначны по своей природе и изобилуют гендерными триггерами (факторами, вызывающими определенные, обусловленные гендером, поведенческие реакции) – то есть заранее ставят женщину в самое невыгодное положение (Боулз и Макгинн, 2005).

При этом нельзя забывать о той негативной реакции, которую испытывает женщина, продвигая свою кандидатуру или же занимая руководящую должность (Рудман и Глик, 2001). Гендерные стереотипы, предрассудки, отрицательное подкрепление от социума – вот с чем сталкивается женщина, продвигая себя и вступая в переговоры. Считается, что мужчине более свойственно рекламировать и продвигать самого себя. Женщине это не к лицу (Рудман, 1998), да и сопротивление, с которым сталкивается женщина, куда более серьезное (Аманатулла и Тинсли, 2013а, 2013б; Боулз, Бэбкок, & Лай, 2007).

Таким образом, эмпирические исследования подтверждают лишь небольшие различия в стиле руководства и эффективности между мужчиной и женщиной: женская эффективность ниже на «мужских» должностях, в то время как «женские» должности обеспечивают ей некоторое преимущество. Кроме того, женщины более демократичны, склонны к соучаствующему лидерству, чаще демонстрируют трансформационное поведение и применяют условное вознаграждение. Женщины склонны к наиболее эффективным с точки зрения современной науки стратегиям. Они не уступают мужчинам в эффективности, и их мотивация руководить ничуть не ниже мужской. Более того, некоторые исследования указывают на преимущества

женского лидерства. При этом женщины не лезут вперед, не выпячивают свою кандидатуру, не стремятся к переговорам о повышении или к руководящей позиции в мужском коллективе. Также мы видим доказательства того, что женщины активнее заботятся о благополучии других и более склонны к этичному поведению, чем мужчины.

Предубеждения. Одно из наиболее популярных объяснений гендерного разрыва в лидерстве базируется на стереотипе, согласно которому женщина – это хранительница очага, а мужчина – воин, добытчик (Хойт и Чемерс, 2008). Стереотипы – заранее сформированные мыслительные оценки чего-либо, которые влияют на то, как мы воспринимаем информацию о группе людей или отдельных ее представителях. Мы наделяем их определенными характеристиками, независимо от того, обладают они ими на самом деле или нет (Гамильтон, Стресснер и Дрисколл, 1994). Гендерные стереотипы, предписывающие, какими должны быть мужчины и женщины, широко распространены, подробно описаны и не поддаются изменениям (Додж, Гилрой и Фензель, 1995; Хейлман, 2001). Так, мужчина: уверенный, напористый, независимый, рациональный и решительный, а женщина – заботливая, чувствительная, теплая, готовая прийти на помощь (Ду и Кайт, 1993; Хейлман, 2001).

Срабатывают гендерные стереотипы чуть ли не автоматически и часто ведут к ошибочным, предвзятым суждениям (Фиске, 1998; Кунда и Спенсер, 2003). А представительницы небелых рас, помимо гендерных, сталкиваются еще и с расовыми предрассудками (Белл и Нкомо, 2001). Яркий пример гендерных предрассудков – отбор музыкантов в симфонические оркестры в США. В 1970–1980-х годах в симфонических оркестрах на территории США доминировали мужчины, пока в процедуру прослушивания не внесли одно маленькое, но принципиальное изменение – его стали проводить «вслепую». Теперь музыкантов скрывала от комиссии специальная ширма. Количество женщин в оркестрах выросло в разы (Голдин и Роуз, 2000). До этого, увидев женщину, члены жюри, сами того не осознавая, мгновенно формировали массу стереотипных суждений и делали выбор в пользу мужчины.

Эти стереотипы особенно пагубны для женщин в контексте лидерства: лидеру надо продвигать самого себя, а не огонь в очаге поддерживать (Чемерс и Мерфи, 1995). Согласно теории конгруэнтности ролей, предубеждение по отношению к женщинам-лидерам возникает из-за несоответствий между характеристиками, связанными с женскими гендерными стереотипами, и характеристиками, связанными с типичным лидерством (Игли и Карау, 2002). Постепенно мы уходим от «мужского» восприятия лидерства, но пока оно продолжает доминировать (Кениг, Игли, Митчелл и Ристикари, 2011). В результате женщина оказывается между двух огней: как лидер, она должна быть мужественной и жесткой, но не слишком, ведь быть «мужеподобной» ей, как женщине, непозволительно. Из этого и происходит наше предубеждение против женщины-лидера: она кажется нам недостаточно квалифицированной для высокопоставленных должностей, потому что, оказываясь на них, она вдруг начинается казаться нам «недостаточно женщиной».

Вот и объяснение негативного отношения к женщинам-лидерам. Именно поэтому так трудно признать и разглядеть их эффективность (Игли и Карау, 2002). Мы прекрасно видим, какие последствия может повлечь за собой нарушение гендерных стереотипов. Рассмотрим хрестоматийное в американской юриспруденции дело Верховного суда 1989 года: Уотерхаус против Хопкинс. Прайс Уотерхаус, владелец крупной адвокатской конторы, отказал своей сотруднице, Энн Хопкинс, в повышении. Он заявил, что она слишком «мужепоподобна», и посоветовал ей пойти поучиться женственности, начать носить украшения, краситься и вообще вести себя менее агрессивно. Верховный суд постановил, что действия Уотерахауза являются гендерной дискриминацией (Фиск, Берсофф, Боргида, До и Хейлман, 1991). Не обошлось без гендерных стереотипов и освещение первичных президентских выборов в 2008 году. Когда Хиллари Клинтон выбыла из президентской гонки, журналистка Кэти Курик сказала: «Один из главных уроков этих выборов – неизменное и повсеместное принятие сексизма в американской жизни, особенно в СМИ. (...) Плакаты “Погладь мне рубашку!” на предвыборных митингах, игрушка-щелкунчик с ее изображением. Если бы с такими оскорблениями кинулись на сенатора Обаму, только не по половому, а

по расовому признаку, все передовицы запестрели бы возмущенными заголовками, а не так, мелким шрифтом под звездочкой» (Курик, 2008).

Гендерные стереотипы особенно опасны, когда речь идет о выборе кандидатов в высшие чины. Процесс этот сам по себе настолько не структурирован, что люди имеют полную свободу безнаказанно принимать самые предвзятые и необъективные решения (Пауэлл и Грейвс, 2003), подчиняясь иной раз не только собственным предубеждениям, но и тенденции к гомосоциальному воспроизводству – желанию группы воспроизводить себе подобных (Кантер, 1977). Если наивысшую оценку мы даем похожему на нас и властью обладают мужчины, то понятно, в каком невыгодном положении оказывается женщина. Такой механизм особенно четко прослеживается в людях, которые любят строгий иерархический порядок (ориентированных на социальное доминирование), потому что охотнее всего своим лидером они видят белого мужчину (Хойт и Симон, 2016).

Подобная стереотипизация и сопутствующие ей ожидания влияют не только на то, как женщину-лидера воспринимают и оценивают другие, но и на нее саму. Женщина в преимущественно мужском коллективе становится как бы символом всех женщин: за ее работой пристально наблюдают и смотрят на нее сквозь призму гендерных стереотипов (Кантер, 1977). Женщины и сами прекрасно знают связанные с их полом стереотипы, в том числе и в контексте лидерства (Секакуаптева и Томпсон, 2003). Как показывают исследования, реагируют на них одним из двух способов: либо показывают уязвимость, то есть воплощают стереотип, либо же сопротивляются ему (Хойт, 2010; Саймон и Хойт, 2013). Выбор в пользу одного или другого типа реакции зависит от самооэффективности, четкости стереотипа, типа задачи, полового состава группы и власти, которой обладает лидер (Бержерон, Блок и Эхтенкамп, 2006; Дэвис, Спенсер и Стил, 2005; Хойт и Бласкович, 2007, 2010; Крей, Реб, Галински и Томпсон, 2004; Край, Томпсон и Галинский, 2001). При этом, если бороться приходится против какого-то одного стереотипа, женщина скорее выберет второй вариант. Когда стереотипов оказывается много, то она скорее всего выберет первую, губительную для нее реакцию (Хойт, Джонсон, Мерфи и Скиннелл, 2010). Словом, у нас достаточно данных для того, чтобы с уверенностью заявить: гендерные стереотипы могут значительно исказить восприятие и оценку женщин-лидеров, а

также повлиять на самих женщин, занимающих руководящие должности или стремящихся к ним.

До недавнего времени в центре исследований лидерства всегда стоял белокожий человек, будь то мужчина или женщина. Постепенно ученые начинают применять интерсекциональный подход (Пурди-Вонс и Айбах, 2008; Розетт, Коваль, Ма и Ливингстон, 2016) – изучение опыта людей, принадлежащих сразу нескольким угнетенным группам, коими, например, являются цветные женщины-лидеры. Первичные результаты говорят о том, что опыт чернокожей женщины на руководящей должности отличается и от опыта белой женщины, и от опыта чернокожего мужчины. Стереотипы, с которыми она сталкивается, иногда играют ей на руку (например, Ливингстон, Розетт и Вашингтон, 2012), а иногда наоборот (Розетт и Ливингстон, 2012). В этой области нам еще много чего предстоит изучить, особенно учитывая тот факт, что цветные женщины выходят на новый уровень лидерства. Взять, например, хотя бы Камалу Харрис, которая выдвигалась на роль кандидата в президенты США на выборах 2020 года и стала в итоге вице-президентом. Цветных женщин в руководящей элите нам еще только предстоит увидеть.

Преодолеть лабиринт

Число женщин, успешно преодолевших лабиринт лидерства, растет (Игли и Крали, 2007), и способствует этому несколько факторов (рис. 14.2). Во многих организациях меняется культура: женщинам становится проще получать руководящие роли, меняются представления о гендерном распределении труда и необходимости «непрерывного стажа», о работе на неполную ставку и о балансе между семьей и работой (Купер и Льюис, 1999; Дж. Уильямс, 2010). Более того, многие организации ценят гибких сотрудников и разнообразие в высших уровнях управления. В такой среде женщине куда проще построить карьеру, ей предлагают программы обучения, открывают связи и помогают поддерживать баланс между работой и личной жизнью. Другие ключевые шаги для сокращения гендерного разрыва в лидерстве: назначать больше женщин на видные должности и развивать эффективные модели наставнических отношений для женщин (Белл и Нкомо, 2001; Эншер и Мерфи, 2005; Рэгинс, Таунсенд и Мэттис, 1998).

Рис. 14.2 Эффективность лидерства



Как однажды сказала журналистка Глория Стайнем: «Мы научились воспитывать наших дочерей, как воспитывали бы сыновей... И мало кому хватает смелости действовать наоборот». Паритет в распределении домашних обязанностей сильно сократит гендерный разрыв в лидерстве (Игли и Карли, 2007), а помочь в этом может перераспределение ролей. Для этого на работе и дома нужно провести разговор с целью обсудить и пересмотреть ролевые обязанности. Например, дома согласовать объем работы с супругом, подключить друзей и родственников или нанять помощницу или помощника по хозяйству, если есть такая возможность (Боулз и Макгинн, 2005). На работе – продвигать ориентированные на семью реформы: например, декретный отпуск без риска потерять рабочее место.

Кроме пересмотра гендерных ролей для того чтобы подняться на высшие руководящие позиции, придется договариваться и о должностях, и о ресурсах. Таким образом, у женщин должно быть больше возможностей вести подобные переговоры. Для этого процесс их ведения должен быть адаптирован под женщин (Боулз и Макгинн,

2005). Например, одно исследование показало, что сам по себе термин «переговоры» (англ. negotiation) вызывает сильную ассоциацию с мужчинами. Так, может быть, в качестве первого шага стоит уйти от этого термина к другому, нейтральному.

Еще один способ преодолеть лабиринт – открыть свое дело (Вирт, 2001). В США женщины владеют 39 % всех частных фирм, обеспечивая 8 % занятости и 4,2 % доходов (Национальная ассоциация женщин-предпринимателей, 2020), меняя тем самым лицо не только бизнеса, но и лидерства. Причина многих препятствий, с которыми женщины сталкиваются в сфере лидерства, – несоответствие между стереотипной женской гендерной ролью и ролью лидера. Женщина-лидер должна, с одной стороны, проявлять незаурядную компетентность и напористость и вместе с тем оставаться достаточно «женственной», то есть проявлять достаточно теплоты и дружелюбия. Мужчины с подобными двойными стандартами не сталкиваются (Игли и Карли, 2003). Особенно хорош в этом смысле трансформационный стиль лидерства, о котором мы говорили в 8-й главе. Он включает в себя традиционно женское поведение (внимательность, поддержку) и при этом неплохо сказывается на эффективности. Недавние исследования показывают, что для успешного продвижения по службе женщине следует проявлять индивидуальный подход и вдохновляющую мотивацию (Винкенбург, ван Энген, Игли и Йоханнесен-Шмидт, 2011). Правда, есть причины полагать, что зазор между стереотипной женской гендерной ролью и ролью лидера постепенно сокращается (Игли и Карли, 2007). Недавние исследования показывают, что женщины научились проявлять на работе многие качества, традиционно считающиеся «маскулинными», стали более напористыми, больше ценят лидерство и власть, не теряя при этом своей «женственности» (Конрад, Ричи, Либ и Корригалл, 2000; Твенге, 2001). Да и сама по себе роль лидера становится все меньше и меньше привязана к полу (Кениг и др., 2011; Шейн, 2001). Особенно это касается лидеров определенного типа – «лидеров-героев» (Хойт, Эллисон, Барновски и Султан, 2020). Возможно, этот образ является еще одним способом начать воспринимать женщин-лидеров отдельно от их половой принадлежности.

Словом, для того чтобы число женщин в руководящей элите продолжало расти, необходимо (1) изменить организационные нормы и предоставлять женщинам больше возможностей для развития; (2)

справедливо перераспределить обязанности по дому; (3) предоставить женщине больше влияния в переговорах, особенно в переговорах, касающихся баланса между работой и домом; (4) повышать эффективность, а также количество принадлежащих женщинам предприятий; и (5) свести на нет противоречия между образом женщины и образом лидера.

Преимущества

Исследования гендера и лидерства необходимы для того, чтобы помочь женщинам продвигаться на высокопоставленные должности и претворить тем самым идею о «равных возможностях» в жизнь. Расширяя пул кандидатов, мы упростим поиск талантливых людей и сделаем общественные институты, бизнес и правительство не только более разнообразными, но и, вероятно, более этичными, продуктивными, инновационными и финансово-успешными, ориентированными на сообщество и менее подверженными конфликтам (Бернарди, Боско и Колумб, 2009; Катализатор, 2004; Форсайт, 2010; Миллер и Дель Кармен Триана, 2009; Нильсен и Хусе, 2010; Вулли, Чабри, Пентленд, Хашми и Мэлоун, 2010).

Чем лучше мы разберемся в том, как гендер влияет на лидерство, тем лучше мы поймем лидерство как таковое. Ведь речь идет о факторах, влияющих на его эффективность: существует ли разница в эффективности женского и мужского лидерства? Какие преграды стоят на пути женщины к эффективному лидерству? На сегодняшний момент гендер является неотъемлемой частью нашего представления об эффективных стилях лидерства, которые постепенно отходят от традиционной, авторитарной маскулинной модели в сторону более «женской», не привязанной к полу: демократической и трансформационной. И, если воспринимать лидерство как нейтральный с точки зрения пола процесс, можно просто применять наиболее эффективные стили поведения, не ограничиваясь при этом стилями, наиболее соответствующими тому или иному гендеру.

Исследования гендера и лидерства полезны еще и тем, что развенчивают мифы о гендерном разрыве и проливают свет на его истинные, не всегда очевидные причины. Например, гендерные предубеждения – это не явный, а скрытый фактор. Как правило, человек даже не осознает, что в нем живут подобные стереотипы. Да и дискриминация уже настолько проросла в системе, что порой ее сложно заметить. В этом и заключается особая сила и опасность гендерных предубеждений. Эти предубеждения пагубно сказываются на том, как женщину воспринимают окружающие и как оценивают ее работу, а также ограничивают ее поведение: требуют, чтобы она придерживалась

«подобающих женщине» тактик и стратегий. Само знание о существовании этих гендерных предубеждений может навредить женщине-лидеру. Для того чтобы ситуация изменилась, нам надо научиться распознавать эти скрытые, подсознательные процессы и помнить, что эти убеждения – ложные и являются предрассудками.

Для того чтобы справиться с проблемой, нужно первым делом разобраться, из чего она состоит. В случае с карьерным лабиринтом мы понимаем, что бороться с гендерным неравенством в лидерстве придется на четырех уровнях: индивидуальном, межличностном, организационном и общественном. Исследования в области гендера и лидерства затрагивают и более глубинные проблемы, как, например, исконно неравное разделение власти между мужчиной и женщиной, и провоцируют диалог, пересмотр основополагающих вопросов о гендерном разделении труда в обществе. Игнорировать проблемы гендера в лидерстве нельзя: их необходимо признать, попытаться разобраться в них настолько полно, насколько это возможно. Только тогда у нас появится шанс исправить существующее положение дел, сократить разрыв между мужчинами и женщинами и предоставить последним возможность добиваться высот. Только так мы откроем организациям и избирателям доступ к наибольшему числу талантливых кандидатов и сделаем правящую прослойку более гендерно-разнообразной, что, если верить исследованиям, сулит организациям успех.

Слабые стороны

Проблемы гендера в лидерстве можно отнести к более общей теме – к проблеме разнообразия в целом, т. е. того влияния, которые различные демографические характеристики (пол, раса, этническая принадлежность и сексуальная ориентация) имеют на перспективы отдельно взятого человека в лидерстве (Чемерс и Мерфи, 1995; Хойт и Чемерс, 2008). При этом надо отметить, что исследований, посвященных расово-этническим вопросам, было проведено гораздо меньше, чем посвященных вопросам гендера (Хойт и Чемерс, 2008). Со стороны действительно может показаться, что проблемы, с которыми сталкивается небелый человек в лидерстве, схожи с проблемами женщины (негативные стереотипы), но все же природа и динамика этих проблем несомненно различны (Гурин, 1985; Стангор, Линч, Дуан и Гласс, 1992). Нам еще предстоит понять, как отдельные демографические характеристики (раса, этническая принадлежность, сексуальная ориентация и др.) и их сочетания влияют на процесс лидерства.

Большая часть исследований по вопросам гендера в лидерстве проводилась на западе. Как мы знаем, многие выводы о женском лидерстве напрямую зависят от того, как общество определяет роль женщины, а значит, в культурах, отличных от западной, эти данные будут неактуальны. Мы должны понимать, что на настоящий момент литература по гендерным вопросам не универсальна. Ну и, наконец, отметим, что нам критически не хватает исследований вопросов гендера в бытовой сфере. Несмотря на то что исследование гендера в лидерстве нацелено на сокращение гендерного разрыва, этого не произойдет до тех пор, пока этот разрыв не будет сокращен дома.

Применение

Спорить о существовании гендерного разрыва в управленческой элите не приходится, но все-таки уже сегодня мы видим, что он начинает постепенно сокращаться. Мы должны понять, какие препятствия стоят на пути женщин, и разработать стратегии, которые помогут нам упразднить неравенство. Изменения потребуются на всех уровнях: индивидуальном, межличностном, где особую роль играют предрассудки, организационном и общественном. Первый шаг в борьбе с этими предубеждениями – осознанность, умение замечать их в себе и других. Женщина-лидер должна управлять, сохраняя при этом определенный уровень «женственности», и к наиболее подходящим для этого моделям поведения относятся индивидуальное внимание и вдохновляющая мотивация. Чтобы получить доступ к необходимым ресурсам как дома, так и на работе, женщине необходимо вступать в эффективные переговоры.

Изменения на организационном и социальном уровнях тоже способны укрепить гендерное равенство в лидерстве даже в рамках одной организации. Справедливые и равные возможности для роста, доступ к специальному обучению и наставничеству, большее число женщин на важных постах приведут к тому, что и в управленческой элите женщин станет больше. На общественном уровне мы говорим о справедливом разделении обязанностей по дому и воспитанию детей.

Разбор кейсов

Ниже вашему вниманию представлены три ситуации (14.1, 14.2 и 14.3), с которыми сталкиваются женщины-лидеры в организациях. В первом примере мы познакомимся с финансовым аналитиком из фирмы с Уолл-стрит. Во втором – со старшим управляющим директором производственной компании. В третьем примере рассмотрим деятельность премьер-министра Новой Зеландии Джасинды Ардерн. После каждого примера вас ждут вопросы для более глубокого анализа.

Пример 14.1 Стекло́нный потоло́к

Лиза Вебер никогда не сомневалась, что станет партнером в своей фирме на Уолл-стрит. Окончив престижную бизнес-школу со степенью кандидата экономических наук, она некоторое время преподавала в крупном университете. Потом Лиза ушла работать на Уолл-стрит в очень серьезную фирму, где стала первой женщиной-аналитиком. Уже через два года Лиза получила должность старшего менеджера. В фирме их всего четыре, и подчиняются они непосредственно старшему партнеру. Клиенты довольны ее работой, и за два года, которые она проработала в фирме, именно Лиза привлекла наибольшее количество новых клиентов.

Коллеги восхищаются ее работой. Правда, есть и один, пусть и лестный, но все-таки тревожный момент: коллеги, а иногда даже начальники заходят к ней в офис и как бы невзначай советуются о рыночных показателях, финансовых прогнозах. Но смущает Лизу не это: беседы с коллегами и их доверие ей приятны. Проблема возникает на еженедельных собраниях, которые генеральный директор Майкл Брейер традиционно открывает словами: «Ну, давайте начинать. Введем нашу Лизу в курс дела!» И никто не заступает за нее, не осмеливаясь возразить гендир: «Лиза прекрасно осведомлена о делах фирмы, а в некоторых вопросах так и вообще знает побольше нашего». Да и сама Лиза помалкивает, терпит пренебрежительное отношение гендир на совещаниях и ничего не говорит коллегам во время частых, почти ежедневных личных бесед. Она же единственная женщина на руководящей должности. Ей не хочется разводить склок, хочется, чтобы ее считали «своей», воспринимали как командного игрока.

В прошлом году фирма выбирала партнеров, и на повышение пошел один из коллег Лизы, несмотря на то что его показатели по всем параметрам были ниже, чем у нее. Несколько удивленная таким поворотом, она подошла к одному из своих боссов и спросила, почему ее не сделали партнером. «Ты прекрасный работник, – сказал он. – Но профессора – не партнеры. Представь, мы тебя сделаем партнером, а ты вдруг облажаешься? Каково тебе будет? А нашим клиентам? За 103 года нашего существования женщина еще ни разу не становилась партнером».

Вскоре после этого на должность маркетингового аналитика наняли еще одну женщину, Памелу Тобиас. Как-то раз, увидев Лизу и Памелу вместе, генеральный директор крикнул, обращаясь к мужчинам: «Полундра, ребята! Две бабы в одной комнате! Спасайся кто может!»

Прошло полгода. В течение этого времени Лиза несколько раз встречалась с генеральным директором, объясняла ему, почему достойна партнерства в фирме, но в итоге поняла, что в обозримом будущем ничего не изменится. Лиза написала заявление об уходе по собственному желанию и открыла свою инвестиционную фирму.

Источник: Adapted from Blank, R., & Slipp, S. (1994). Voices of diversity. New York, NY: AMACOM.

Вопросы:

1. С какими препятствиями столкнулась Лиза?
2. Что следовало предпринять руководству фирмы, включая генерального директора Майкла Брейера, для того, чтобы удержать Лизу?
3. Какой тип организационной политики оказался бы благоприятным для Лизы и Памелы?
4. Что следовало предпринять организации для того, чтобы повысить гендерную осознанность сотрудников-мужчин?

Пример 14.2 Либо ребенок, либо карьера

Марина Сослоу – старший управляющий директор производственной компании. Она проработала в этой фирме 10 лет, постепенно продвигаясь к этой ответственной должности. Она надеется на повышение до руководящего поста и недавно, в дополнение к своей магистерской степени в области химического машиностроения, получила еще и степень МВА.

Несколько месяцев назад она узнала, что беременна. Рассказывать эту новость своему начальнику, Рою Бонду, она боится: не раз она видела, как женщин увольняют либо до родов, либо вскоре после.

Но делать нечего: в конце очередной рабочей встречи Марина упоминает о своей беременности и говорит, что планирует уйти в декрет на три месяца после родов. Она уже придумала, как и кому передать свои обязанности на время отсутствия, и начинает рассказывать свои планы Рою, но тот ее перебивает. «Рано или поздно это должно было случиться, – говорит он удрученно. – Сейчас нет смысла ничего обсуждать, ближе к делу поговорим».

Марина видит, что Рой раздражен, и начинает всерьез беспокоиться о своем будущем. «Неужели Рой не знает, что он по закону не может меня уволить? Н-да, уволить не сможет, но сможет здорово усложнить мне жизнь».

Источник: Adapted from Blank, R., & Slipp, S. (1994). *Voices of diversity*. New York, NY: AMACOM.

Вопросы:

1. С какими препятствиями столкнулась Марина?
2. Как Рою следовало отреагировать, когда Марина сообщила ему о своей беременности?
3. Что мог бы сделать Рой для того, чтобы отсутствие Марины не сказалось на работе фирмы, а главное, не поставило бы под угрозу ее повышение?
4. Какие организационные изменения могут помочь Марине и другим беременным женщинам в этой фирме?

Пример 14.3 Джасинда Ардерн, премьер-министр Новой Зеландии

15 марта 2019 года во время пятничной молитвы в двух мечетях городка Крайстчерч, Новая Зеландия, неизвестный открыл огонь. Погибли более 50 человек (в том числе и дети) – примерно столько убийств происходит в Новой Зеландии за целый год, десятки людей были ранены. За некоторое время до нападения стрелок сочинил длинный, ужасающего содержания манифест на 74 страницы и отправил его в канцелярию премьер-министра. А перед тем как открыть пальбу в мечети Аль-Нур, он вышел в прямой эфир социальной сети. Эти преступления, совершенные на почве расовой ненависти, повергли

Новую Зеландию – страну, которая славится низким уровнем преступности и радушным отношением к иммигрантам, – в шок.

Джасинда Ардерн, 39-летняя премьер-министр Новой Зеландии, отреагировала на трагедию быстро и решительно. Осторожно выбирая слова, избегая сеющих разногласия выражений, она объединила и воодушевила новозеландский народ. Во время своей пресс-конференции она напомнила людям о том, как важно и ценно разнообразие культур:

«Многие выбрали Новую Зеландию (...) и посвятили себя этой стране, (...) где обрели свое место, стали частью сообщества, которое полюбили и которое полюбило их. Не отказываясь от своей культуры и свободно практикуя свою религию.

Для всех, кто смотрит это обращение дома и не может представить, как эта трагедия могла случиться здесь, в Новой Зеландии... Мы стали мишенью не потому, что даем приют ненавистникам. Не потому, что потворствуем расизму. Это случилось здесь, с нами, потому что мы, напротив, не делаем ни того, ни другого. Потому что мы олицетворяем разнообразие, доброту, сострадание, даем приют тем, кто разделяет наши ценности, и даем убежище тем, кто в нем нуждается (...)

Мы гордый народ, мы представляем более 200 национальностей и говорим на 160 языках. И посреди этого разнообразия мы разделяем общие ценности. И сегодня главная из этих ценностей – сострадание, сострадание и поддержка к тем, чье сообщество сегодня подверглось нападению» (Чендлер, 2020).

Выступая в парламенте несколько дней спустя, она категорически отказалась дать стрелку того, чего он, по ее мнению, больше всего жаждал: известности. Открыв свое обращение арабским приветствием «Ас-саляму алейкум» («Мир вам»), она сказала: «Он террорист, преступник, экстремист, но в моей речи он останется безымянным. Остальных я прошу, называйте имена погибших, а не того, кто забрал их жизни. Возможно, он стремился к известности, но мы здесь, в Новой Зеландии, не дадим ему ничего – даже имени» (Хьельмгаард, 2019).

Все свои усилия Ардерн сосредоточила на том, чтобы чествовать погибших и противостоять правому терроризму. Она пообещала покрыть все необходимые расходы и оказать финансовую помощь семьям погибших. Она заявила, что контроль над огнестрельным оружием – слабое звено в безопасности Новой Зеландии и необходимо

как можно скорее принять меры по его усилению. Месяц спустя под ее руководством парламент Новой Зеландии утвердил запрет на полуавтоматическое оружие и оружие военного типа – великий шаг, на который гораздо более крупные страны с обширной историей массовых расстрелов до сих пор не решились.

Многие поддержали Ардерн, но и недоброжелателей хватило: мол, слишком быстро подготовили законопроект. На что Ардерн возразила: «Либо вы считаете, что этому оружию не место в Новой Зеландии, либо нет. И если вы разделяете нашу позицию, которая заключается в том, что ему здесь не место, то скорость процесса вас волновать не должна. А те, кого она волнует, на мой взгляд, в принципе предпочли бы ничего не менять» (М. Шварц, 2019).

Но этими решительными действиями Ардерн, пытаясь помочь своей стране пережить случившееся горе и последовавшее за ним смятение, не ограничилась. На следующий же день после трагедии она приехала в Крайстчерч, пригласив с собой лидеров всех политических партий Новой Зеландии. Она посетила обе мечети, лично встретила и скорбела вместе с семьями погибших и раненых, обнимала и утешала их. В знак уважения и солидарности она покрыла голову черным хиджабом, традиционным мусульманским платком.

«Для нас это был очень важный жест: наша премьер-министр надела хиджаб», – поделилась Далия Мохамед, одна из многих, кто присутствовал на этой церемонии (Хьельмгаард, 2019).

Кто такая Джасинда Ардерн?

В возрасте 37 лет Джасинда Кейт Лорелл Ардерн стала не только самым молодым премьер-министром Новой Зеландии с 1856 года, но и третьей женщиной, когда-либо занимавшей этот пост. Ни один премьер-министр не взлетал на эту позицию так стремительно, как это удалось сделать Джасинде.

Ардерн родилась в 1980 году в городе Гамильтон, в довольно консервативном регионе Вайкато. В семье было двое детей. Джасинда и ее сестра воспитывались в мормонской вере, которая отводит женщине весьма традиционную роль. Позднее Ардерн отказалась от этой

религии за отрицательное отношение к гомосексуализму и запрету на однополые браки (Валленфельдт, 2020).

Детство Ардерн прошло в Мурупаре, маленьком изолированном городке, где в то время заправляли банды маори. Маори – это коренной полинезийский народ Новой Зеландии, который составляет почти 15 % населения страны. «Босые, голодные дети», на которых она посмотрелась в Мурупаре, вдохновили ее заняться политикой (Джонс, 2017).

В 17 лет Ардерн отошла от своих консервативных корней и вступила в более либеральную Лейбористскую партию Новой Зеландии. Тетя устроила ее работать в предвыборную кампанию Гарри Дуйнховена, который баллотировался тогда в парламент. В 2001 году, окончив Университет Вайкато с дипломом бакалавра в области политических коммуникаций, Ардерн устроилась редактором при депутате от лейбористской партии Филе Гоффе, а оттуда ушла работать в штат тогдашнего премьер-министра Хелен Кларк. Хелен, вторая женщина в истории Новой Зеландии занимавшая этот пост, была героем Арндерн и стала ее политическим наставником (Валленфельдт, 2020).

В 2005 году Ардерн оставила эту должность и уехала в Великобританию. Такая, как правило, длительная рабочая поездка – это своего рода традиционный «обряд» для новозеландской молодежи из среднего и высшего класса. Но Ардерн ехала не подрабатывать официанткой в кафе, не путешествовать по Европе. Она получила место в кабинете премьер-министра Великобритании Тони Блэра и два с половиной года работала политическим советником по вопросам сотрудничества местных властей и малого бизнеса. В 2007 году Ардерн избрали президентом Международного союза социалистической молодежи, и тогда она наконец начала путешествовать по миру: поехала в Алжир, Китай, Индию, Израиль, Иорданию и Ливан (Валленфельдт, 2020).

Вернувшись в Новую Зеландию, Ардерн баллотировалась и прошла в парламент в составе партийного списка. И так, в 28 лет, она стала самым молодым членом Палаты представителей Новой Зеландии. В своем первом же обращении к Палате представителей, Ардерн, никогда не боявшаяся высказывать свое мнение, «призвала к введению обязательного обучения языку маори в школах Новой Зеландии и

осудила правительство за его “постыдную” реакцию на угрозу глобального изменения климата» (Валленфельдт, 2020).

Ни возраст, ни внешняя привлекательность восходящей политической звезды не остались не замечены. В 2011 году Ардерн баллотировалась в представители Окленд-Сентрал. Это место тогда занимала Никки Кэй, член Национальной партии, тоже молодая женщина, всего на всего на пять месяцев старше Ардерн. Пресса окрестила эту кампанию «кошачьей схваткой». Ардерн отмахивалась от внимания прессы к ее внешности, окрестив себя «настоящим ботаником» с «неизменно позитивным» подходом к жизни. Уступив Кэй всего 717 голосов, Ардерн вернулась в парламент в составе партийного списка (Валленфельдт, 2020).

В течение нескольких последующих лет, назначенная представителем Лейбористской партии по вопросам социального развития, искусства, культуры и наследия, детей, правосудия и малого бизнеса, Ардерн упорно работала и налаживала связи. В 2017 году ее единогласно избрали заместителем лидера Лейбористской партии, а за несколько недель до всеобщих парламентских выборов в сентябре 2017 года лидер партии ушел в отставку. Но перед тем как уйти, он уговаривал (по разным данным, Ардерн отказывалась три раза) Джасинду занять его место. 1 августа Ардерн стала единогласно избранным лидером Лейбористской партии и новым кандидатом партии на пост премьер-министра.

Харизматичный оптимизм, сила и приземленное обаяние Ардерн быстро покорили избирателей, особенно женщин и молодежь (Валленфельдт, 2020). В своей программе Ардерн выступала за бесплатное высшее образование, декриминализацию аборт, снижение иммиграции из Новой Зеландии и разработку новых программ по борьбе с бедностью. Она хотела предложить всем маргинализированным слоям населения «более честную сделку» (Валленфельдт, 2020).

Общественная поддержка, которую СМИ окрестили «хасиндаманией», росла день ото дня. Очень скоро политические эксперты стали называть Ардерн «рок-звездой», сравнивая с премьер-министром Канады Джастином Трюдо и бывшим президентом США Бараком Обамой.

В случае победы она стала бы третьей женщиной, избранной на пост премьер-министра, и Ардерн не стеснялась использовать этот факт в своей предвыборной кампании. Как-то раз в интервью ее спросили, планирует ли она заводить детей, и Ардерн взяла и честно ответила на этот очень личный вопрос. Позже другой интервьюер вернулся к этой же теме и намекнул, что вообще-то работодатель имеет право знать, планируют ли его подчиненные уходить в декрет. На что Ардерн ответила: «Да, я сама решила ответить на этот вопрос, это был мой личный выбор. Но сегодня, в 2017 году, задавать женщине такие вопросы попросту неприемлемо. Решение заводить детей – это ее личное дело, и к работе оно никакого отношения не имеет. Этот факт никак не должен влиять на ее трудоустройство» (Валленфельдт, 2020).

Выборы состоялись, но ни одна партия не набрала достаточно голосов. Начались обсуждения, переговоры, провели подсчет голосов из-за границы. И вот спустя несколько недель Ардерн вместе со всей остальной страной узнала, что все-таки станет ее 40-м премьер-министром. 26 октября 2017 года она приняла присягу, став самым молодым мировым лидером в истории. На тот момент ей было 37 лет, она не состояла в официальном браке и ждала ребенка от своего партнера, Кларка Гейфорда. Первенец родился в июне 2018 года, и так Джасинда Ардерн стала первой главой государства, взявшей во время службы декретный отпуск, и всего второй в современной истории, родившей ребенка на этом посту (Хьельмгаард, 2019).

Ардерн продолжила творить историю: она взяла свою трехмесячную дочь на заседание Генеральной Ассамблеи Организации Объединенных Наций. В интервью журналу *The New Yorker* Ардерн и Гейфорд рассказали, как видят распределение семейных и рабочих обязанностей. Гейфорд сказал: «Даже и вопроса не возникло, я сразу сказал Джасинде: на мне ребенок, на тебе – страна» (Холландер, 2018).

«Мне бы очень не хотелось, чтобы люди думали, будто я какая-то супер-женщина, – добавила Ардерн. – Что и дом на мне, и работа, что я везде успеваю. Нет. Я далеко не везде успеваю и не делаю всего одна» (Хьельмгаард, 2019).

Не прошла и неделя со стрельбы в Крайстчерче, как решительную, полную сочувствия и сострадания реакцию Ардерн стали воспевать в ее родной Новой Зеландии и за ее пределами. Шерил Сандберг, главный операционный директор Facebook, назвала Ардерн «политическим

вундеркиндом», которая «меняет правила игры» для женщин во всем мире (Хьельмгаард, 2019). А журнал Time включил Ардерн в свой список 100 самых влиятельных людей мира.

По словам ее наставницы, бывшего премьер-министра Новой Зеландии Хелен Кларк, Ардерн держится естественно и чутко. Она не проповедует, не морализирует – она выражает свою поддержку. Жители Новой Зеландии, даже если какое-то решение правительства может показаться им непонятным, уверены в том, что Ардерн действует в их интересах. Они доверяют ей, чувствуют, что ей не все равно» (Фридман, 2020).

Вопросы:

1. Вскоре после стрельбы в Крайстчерче в газете USA Today вышла статья, в которой журналист Нил Боровски (2019) перечисляет ключевые факты об Ардерн. Всего фактов он выбрал четыре:

- Ардерн – самый молодой политический лидер Новой Зеландии за последние десятилетия;

- она отказывается придавать известности убийце;

- она обещала ужесточить законы о хранении оружия;

- Ардерн – мама.

а. Как вам кажется, с какой целью автор включил в этот список последний пункт?

б. Как вы считаете, будь Ардерн мужчиной и при этом отцом, Нил Боровски упомянул бы об этом в статье? Поясните свой ответ.

2. Человеческий капитал – первый элемент лидерского лабиринта, о котором мы говорили в этой главе. Что можно сказать о четырех аспектах человеческого капитала (образование, профессиональный опыт, возможности для роста, конфликт дом-работа) в контексте Ардерн? Как она справилась с трудностями, которые сопряжены с каждым из них?

3. В этой главе мы говорили о «предполагаемых», обусловленных биологическими факторами различиях между мужским и женским лидерством.

а. Как вы считаете, существуют ли связанные с полом особенности в лидерстве? Поясните свой ответ.

б. Чем лидерство Ардерн отличается от «типичного» мужского лидерства?

в. А в чем совпадает?

4. В данном пособии мы рассматриваем различные подходы к лидерству (аутентичный, ситуативный, теория обмена между лидером и последователями, трансформационный подход и т. д.). Какой из них, как вам кажется, наиболее точно описывает стиль Ардерн? Объясните свой ответ.

5. В этой главе мы установили, что женщина более склонна брать на себя роль «социального фасилитатора», нежели мужчина. Справедливо ли это утверждение в отношении Ардерн? Если да, то какую пользу (или вред) это принесло ее избирателям?

6. Предрассудки – одна из главных причин разрыва в лидерстве между мужчинами и женщинами. Какое влияние, на ваш взгляд, оказали на карьеру Ардерн те четыре фактора, о которых мы говорили выше: гендерные стереотипы, предвзятое отношение и оценки, уязвимость и реактивное сопротивление, а также давление? Какими преградами они обернулись?

7. «Женщина-лидер должна, с одной стороны, проявлять незаурядную компетентность и напористость, и вместе с тем оставаться достаточно “женственной”, то есть проявлять достаточно теплоты и дружелюбия. Мужчины с подобными двойными стандартами не сталкиваются» (Игли и Карли, 2003). Где, как вам кажется, Ардерн столкнулась с этим двойным стандартом?

*Барбара Рассел, MBA, BSCS, BBA, Chemeketa
Community College*

Инструмент лидерства

Предложенный ниже опросник нацелен на выявление предрассудков по гендерному признаку. С его помощью можно измерить, насколько высоко респондент ценит в лидере способность продвигать свои интересы, а насколько – стремление приносить пользу. Убеждение, что женщина не способна действовать в соответствии со своими представлениями и целями, а может действовать только в угоду

окружающим, нанесло женщинам в лидерстве немало вреда. В этом опроснике мы будем выявлять скрытые предрассудки и убеждения о женщинах-лидерах. Вопросы, представленные в нем, взяты из теста на неявные гендерные ассоциации (IAT), разработанного Дасгуптой и Асгари (2004).

Тест на выявление гендерных предрассудков

Задача: выявить, а затем искоренить негативные стереотипы.

Инструкция: ниже вашему вниманию представлены характеристики и модели поведения, связанные со способностью продвигать свои интересы и со стремлением приносить пользу окружающим. Укажите, насколько каждая из этих характеристик, по вашему мнению, важна для эффективного лидерства.

Ключ: 1 – Совсем не важна; 2 – Важна отчасти; 3 – Нейтрально; 4 – Важна; 5 – Очень важна.

1. Поддерживающий	1	2	3	4	5
2. Лидер	1	2	3	4	5
3. Амбициозный	1	2	3	4	5
4. Решительный	1	2	3	4	5
5. Готовый помочь	1	2	3	4	5
6. Энергичный	1	2	3	4	5
7. Понимающий	1	2	3	4	5
8. Сострадающий	1	2	3	4	5
9. Напористый	1	2	3	4	5
10. Сопереживающий	1	2	3	4	5
11. Теплый	1	2	3	4	5
12. Добрый	1	2	3	4	5
13. Контролирующий	1	2	3	4	5
14. Проявляющий заботу	1	2	3	4	5
15. Независимый	1	2	3	4	5
16. Доминирующий	1	2	3	4	5

Подсчет баллов

Логика этого опросника заключается в следующем: традиционно поведение и характеристики, нацеленные на заботу о людях и

поддержку, присваиваются женщинам и при этом не считаются важными для лидерства. А направленные на продвижение собственных интересов поведение и характеристики считаются основными для лидера и приписываются мужчинам.

Сумма баллов в пунктах 1, 5, 7, 8, 10, 11, 12 и 14 – важность характеристик и действий, направленных на заботу об окружающих.

Сумма баллов в пунктах 2, 3, 4, 6, 9, 13, 15 и 16 – важность характеристик и действий, направленных на продвижение собственных интересов.

Низкая оценка – 8 до 24

Нейтральная оценка – 25 до 32

Высокая оценка – 33 до 40

Интерпретация результатов

Многие удивляются, что и сами подвержены стереотипному мышлению и, не отдавая себе в этом отчета, предпочитают традиционную модель лидерства. Это особенно шокирует, когда сам человек верит в равенство и убежден, что является его ярким поборником. Задача этого опросника – помочь людям увидеть свои скрытые, неосознанные убеждения и то, насколько глубоко они укорены в нашей культуре.

Основные тезисы

Сегодня на высших руководящих должностях доминируют мужчины, а женщина, пытаясь туда пробиться, встречает на своем пути множество препятствий. Этот извилистый путь мы называем «лабиринтом лидерства». Только устранив эти преграды, получится обеспечить равные возможности как для женщин, так и для мужчин, а вместе с тем и не ограниченный гендерной принадлежностью доступ к лидерству.

Объяснений гендерного разрыва в лидерстве существует несколько. Начнем с утверждения, что женщины недостаточно вкладываются в развитие своего человеческого капитала. Данные этого мнения не подтверждают. Женщины образованны не хуже мужчин, а их стремление бросить работу и уйти в заботу о детях не выше мужского. Однако неравное разделение домашних обязанностей, большинство из которых традиционно ложится на женские плечи, действительно мешает женщине получать равный с мужчиной опыт работы и не делать перерывов в стаже. К тому же на работе женщине предоставляется меньше профессионального обучения и меньше возможностей для развития.

Вторая группа «объяснений» гендерного разрыва – различия между женщиной и мужчиной. Сначала поговорим о том, в чем этих различий не наблюдается: в эффективности, в заинтересованности в рабочей деятельности и в мотивации занимать высокие посты. Что же касается доказанных различий, женщины менее склонны к саморекламе и реже иницируют переговоры – важнейший инструмент, благодаря которому лидер получает доступ к ресурсам и возможностям как в профессиональной, так и в домашней сферах. Исследования, посвященные стилям лидерства, показали, что женщины более склонны использовать демократический и трансформационный стили, чем мужчины. Что касается исследований эффективности лидерства: женщины чаще и более успешно применяют эффективное трансформационное лидерство и прибегают к стратегии условного вознаграждения.

А вот роль предрассудков в гендерном разрыве поддерживается исследованиями безоговорочно. Особенно вредят женщинам два

связанных между собой убеждения. Первое: мужчины склонны к конкурентному поведению, а женщины – к кооперативному. Второе: для лидера наиболее важным является именно конкурентное поведение. Несоответствие между традиционной женской и лидерской ролями ведет к тому, что женщину-лидера воспринимают более негативно, чем ее коллегу-мужчину, и оценивают ее работу ниже. Эти предубеждения особенно пагубны, когда процесс принятия решений лишен всякой структуры, как это часто бывает при выборе руководящей элиты. Женщина реагирует на эти стереотипы и предубеждения по-разному: либо идет у них на поводу и демонстрирует свою уязвимость, либо же сопротивляется им. Уже сегодня существуют свидетельства, что, по мере того как мы уходим от маскулинной модели лидерства, гендерные стереотипы в лидерстве постепенно снижаются.

Способов преодолеть лабиринт тоже существует несколько. Во-первых, необходимы изменения на организационном уровне: справедливые и равные возможности для роста, доступ к специальному обучению и наставничеству, а также большее число женщин на важных постах. Это приведет к тому, что и в управленческой элите женщин станет больше. На общественном уровне мы говорим о справедливом разделении обязанностей по дому и воспитанию детей. Помогут сократить гендерный разрыв и эффективные переговоры дома и на работе касательно ролевых обязательств. Наиболее эффективные стили женского лидерства, которые помогают женщине проявлять лидерские качества и при этом сохранять определенный уровень «женственности», – индивидуальное внимание и вдохновляющая мотивация.

15. Этика лидерства

Описание

Эта глава отличается от всех предыдущих: речь в ней пойдет не о конкретной теории или подходе к лидерству, а об этике лидерства. Мы рассмотрим множество точек зрения на этот вопрос. Но важно отметить, что в этой главе мы не предпринимаем попытки объяснить «теорию этического лидерства», а скорее предлагаем некое подспорье в решении этических вопросов, которые неизбежно возникают в процессе лидерства.

Вопрос нравственности лидера заботит человека, наверное, с доисторических времен. Наши учебники истории изобилуют биографиями хороших и плохих королей, величайших империй и империй зла, сильных и слабых президентов. Биографических справок много, а вот исследований этики лидерства мало. С начала 1970-х годов начал активно исследоваться вопрос деловой этики, но этики лидерства ученые касались лишь мимоходом. Даже в литературе по менеджменту, которая создается в основном для практиков, об этике лидерства говорится очень мало. Это значит, что теоретическая база этой области пока что недостаточно развита.

Одна из первых работ, посвященных этике лидерства, появилась совсем недавно, в 1996 году. Подготовила ее группа ученых в области лидерства, собранных Фондом У. К. Келлогга. Они занимались тем, что пытались найти применение теории и практике лидерства для создания более отзывчивого и справедливого общества. Их разработки были опубликованы в 1998 году книге под названием «Этика: сердце лидерства» (Ethics, the Heart of Leadership) (Чиулла, 1998).

Интерес, в том числе и исследовательский, к природе этического лидерства продолжает расти, особенно на фоне недавних корпоративных и политических скандалов (см. Аронсон, 2001; Браун и Тревиньо, 2006; Чиулла, 2001, 2003, 2014; Джонсон, 2011, 2018; Канунго, 2001; Лоутон & Паэс, 2015; Макманус, Уорд и Перри, 2018; Цена, 2008; Тревиньо, Браун и Хартман, 2003).

Что такое этика лидерства?

Согласно западной традиции, развитие этической теории восходит к Платону (427–347 до н. э.) и Аристотелю (384–322 до н. э.). Само слово «этика» происходит от греческого *ethos* (нрав, привычка) и описывает конкретный набор ценностей и определенную мораль, которые либо отдельный индивид, либо общество в целом считает уместными и желательными. Этика – это еще и добродетель людей и их мотивов. Этическая теория предлагает нам систему правил или принципов, которыми мы руководствуемся в каждой конкретной ситуации, когда отличаем правильное от неправильного и хорошее от плохого. Это то, как мы для себя определяем, что это значит для нас – быть порядочным и нравственным человеком.

В лидерстве же этика выражается в поступках и в личности лидера: что он делает и кем является, добродетелен ли он. Все наши решения базируются на представлениях о морали – иногда явно, иногда нет. Но, так или иначе, во всех своих решениях и поступках лидер руководствуется этикой.

Определенную роль играет и уровень его морального развития. Например, Патрик Л. Плезанс в 2014 году изучал деятельность 24 образцовых лидеров в сфере журналистики и нашел среди них общие проявления: «упор на уважение и внимательное отношение к другим, осознание профессионального долга, стремление не нанести ущерб и активное социальное взаимодействие – все эти качества присущи людям, находящимся на более высоком уровне морального развития». Самая известная теория, объясняющая моральные рассуждения человека, – это теория морального развития Л. Кольберга. В 1984 году Кольберг провел серию интервью с группами маленьких детей, перед которыми ставил ряд моральных дилемм (самая известная из которых – «дилемма Хайнца»), а затем пытался выяснить, чем ребята объясняли свой выбор.

Полученные данные Кольберг классифицировал и вывел шесть стадий морального развития: стадия 1 – ориентация на наказание и послушание; стадия 2 – индивидуализм и обмен (наивная гедонистическая ориентация); стадия 3 – ориентация на соответствие ближнему окружению/малой группе (межличностное согласие и соответствие); стадия 4 – поддержание общественного порядка; стадия 5 – утилитаризм и представление о морали как о продукте социального договора; стадия 6 – универсальные этические принципы (таблица

15.1). Первые две стадии представляют собой доконвенциональную мораль, вторые две – конвенциональную, а две последние – постконвенциональную.

Уровень 1. Доконвенциональная мораль

На этом уровне человек судит о нравственности действия по его прямым последствиям. К этому уровню Кольберг относит две стадии:

Стадия 1 – Ориентация на послушание и наказание. На этой стадии человек эгоцентричен и воспринимает мораль как некую внешнюю силу: правила устанавливаются и передаются властями, их необходимо соблюдать. Только так можно избежать наказания. Например, ребенок считает, что воровать плохо, потому что за это могут посадить в тюрьму.

Таблица 15.1 Стадии морального развития Л. Кольберга



Стадия 2 – Индивидуализм и обмен. На этом этапе в своих моральных рассуждениях человек руководствуется личной выгодой. Если действие приносит пользу, оно морально. Все относительно, и каждый волен поступать так, как считает нужным. Человек не

отождествляет себя с ценностями общества (Крейн, 1985), но готов обмениваться услугами. «Ты мне – я тебе».

Уровень 2. Конвенциональная мораль

На этом уровне человек судит о нравственности того или иного действия, сравнивая их с мнениями и ожиданиями общества. Авторитет безусловен и сомнению не подвергается, а моральные рассуждения основываются на нормах группы, к которой принадлежит человек. К этому уровню Кольберг относит две стадии:

Стадия 3 – Ориентация на соответствие ближнему окружению. На этом этапе моральный выбор человека обусловлен ожиданиями других, индивид стремится быть «хорошим» и «благовоспитанным». Например, школьник может сказать: «Я не буду списывать, потому что хорошие ученики так не делают».

Стадия 4 – Поддержание общественного порядка. На этом этапе человек осознает существование законов в обществе и понимает, для чего они нужны. Чтобы общество могло функционировать, люди должны подчиняться его законам, уважать власть и поддерживать общепринятые правила. Этим пониманием человек и руководствуется, принимая решения. Например, даже посреди ночи на пустом перекрестке не проедет на красный свет, потому что правила дорожного движения нужно соблюдать.

Уровень 3. Постконвенциональная мораль

На этом уровне, который еще называют уровнем автономной морали, у человека уже выработан собственный набор этических и моральных принципов, которые, как правило, включают в себя основные права человека – право на жизнь, свободу и справедливость. Этими принципами человек и руководствуется. К этому уровню Кольберг относит две стадии:

Стадия 5 – Социальный договор и личные права. На этой стадии в своих моральных решениях человек руководствуется существующим социальным договором и собственными представлениями о том, каким является хорошее общество. А именно: хорошее общество

поддерживает такие ценности, как право на свободу и жизнь, практикует честные процедуры изменения законов (Крейн, 1985) и при этом признает, что каждый человек или группа людей имеет свои, уникальные мнения и ценности. Общественные законы важны, но требуют общественного согласия. Если у родителей больного раком ребенка нет средств на лечение, эти расходы должно взять на себя государство.

Стадия 6 – Универсальные принципы. На этом этапе мораль основывается на абстрактных, интернализованных универсальных этических принципах. Распространяются они на всех людей без исключения. Принимаемые решения должны учитывать точки зрения всех вовлеченных сторон. Человек следует своим внутренним представлениям о справедливости, даже если они противоречат закону. В пример можно привести борца за гражданские права, который верит: в борьбе за справедливость допустимо не подчиняться несправедливым законам.

Модель морального развития Кольберга не раз критиковалась за то, что сосредоточена исключительно на вопросах справедливости и в принципе не универсальна: все респонденты были мужского пола, и исследования проводились в условиях индивидуалистической культуры. Также она критиковалась за то, что превозносит именно постконвенциональную мораль, когда люди ставят собственные принципы выше общественных и выше закона (Крейн, 1985). И тем не менее эта модель является практическим подспорьем в нашем понимании того, чем руководствуется лидер, принимая то или иное решение.

Этические теории

Об этике лидерства мы говорим в двух плоскостях: о поведении лидера и о его личности (таблица 15.2). Наши обсуждения в рамках этой главы всегда будут касаться одного из этих аспектов.

Таблица 15.2 Аспекты этических теорий

Поведение	Личность
Последствия (телеологические теории) • Этический эгоизм • Утилитаризм • Альтруизм	Теории, основанные на добродетелях
Долг (деонтологические теории)	

Этические теории, касающиеся поведения лидера, в свою очередь, делятся на два типа: одни оценивают последствия его действий, другие анализируют обязанности или правила, которые регулируют его действия (см. таблицу 15.2). К первым относятся телеологические теории (от греческого слова *telos*, «цель»): они судят о «правильности» действия, о том, хорошо оно или плохо, по его результатам – привело оно к желаемым последствиям или нет.

К оценке последствий, а следовательно, и нравственности вызвавшего их действия мы подходим с трех различных точек зрения (рис. 15.1): этический эгоизм, утилитаризм и альтруизм. Этический эгоизм – это доктрина, которая утверждает, что человек должен действовать в своих интересах и преследовать наивысшую для себя выгоду. Лидер с такой ориентацией выберет работу или карьеру, которая лично ему приносит удовольствие (Аволио и Лок, 2002). На концепции личной выгоды во многом базируется и транзакционное лидерство (Бас и Штейдлмайер, 1999). В бизнес-моделях, где действия компании и сотрудников нацелены исключительно на максимизацию прибыли, преобладает как раз этический эгоизм. Например, менеджером среднего звена, который стремится к тому, чтобы его команда стала лучшей в компании, и при этом мечтает о повышении, руководит этический эгоизм.

Рис. 15.1 Сравнение этических теорий, основанных на личной выгоде и на заботе о чужих интересах

ЛИЧНЫЙ ИНТЕРЕС	Высокий	Этический эгоизм		
	Средний		Утилитаризм	
	Низкий			Альтруизм
		Низкий	Средний	Высокий

Второй телеологический подход, утилитаризм, утверждает, что наши поступки должны приносить пользу как можно большему количеству людей. С этой точки зрения нравственно правильным считается такое действие, которое максимизирует социальные выгоды при минимальных социальных издержках (Шуман, 2001). Например, когда правительство США выделяет значительную часть федерального бюджета на профилактическую медицину, а не на попытки вылечить неизлечимые болезни, оно действует с утилитарной точки зрения: направляет средства туда, где они принесут максимальную пользу для наибольшего числа граждан.

Третий телеологический подход, который во многом совпадает с утилитаризмом и является полной противоположностью этическому эгоизму, называется альтруизм. Эта доктрина утверждает, что действие считается моральным, если его основная цель – забота о чужих интересах. С этой точки зрения от лидера можно требовать, чтобы он действовал в интересах других, даже если это противоречит его собственным интересам (Боуи, 1991). Подлинное трансформационное лидерство (глава 8) основано как раз на альтруистических принципах (Басс и Штейдлмайер, 1999; Канунго и Мендонка, 1996), а сам альтруизм лежит в основе лидерства-служения (глава 10). Ярчайшим

примером альтруистической этики является Мать Тереза, посвятившая свою жизнь помощи нуждающимся.

Деонтологический подход, в отличие от телеонтологического, на результаты действий не смотрит. Само по себе слово «деонтология» происходит от греческого «долг». С этой точки зрения нравственность того или иного действия зависит не только от его последствий (телеологический подход), но и от того, является ли оно само по себе хорошим. Говорить правду, сдерживать обещания, быть справедливым и уважать других – все это примеры поступков, которые хороши по своей природе, независимо от последствий. Деонтологический подход рассматривает поступки лидера, его моральные обязательства и личную ответственность. Поступок морален, если у лидера есть моральное право его совершить, если он не ущемляет, а напротив, – расширяет права других людей (Шуман, 2001).

В конце 1990-х президент Соединенных Штатов Билл Клинтон предстал перед Конгрессом за ложь под присягой о романе, который он крутил со стажером Белого дома. Палата представителей потребовала импичмента, но Сенат Клинтона оправдал. Не прошло и месяца с начала скандала, как Клинтон появился на телевидении и произнес свою ныне печально известную речь, в которой заверил американцев в своей невиновности. Позже в ходе разбирательств были обнародованы доказательства, опровергающие это заверение. Многие американцы сочли, что Клинтон нарушил свой человеческий долг и свое моральное обязательство – как лидер нации, как президент, говорить правду. С деонтологической точки зрения можно сказать, что он не справился со своей этической обязанностью поступить правильно – сказать правду.

Что важно отметить: как телеологические, так и деонтологические теории рассматривают этику лидерства с точки зрения поведения лидера. Вторая группа теорий – теории добродетелей – смотрит на его личность, на то, каким человеком он является (таблица 15.2). Добродетель здесь связывается с сердцем, с характером человека (Пожман, 1995) и не считается врожденным качеством – добродетели можно научиться, ее можно развить. Например, семья или община может научить человека нравственности.

Этика добродетелей, или аретический подход (от др. – греч. «превосходство», «добродетель»), который тоже берет свое начало в древнегреческой философии, сегодня снова набирает популярность.

Вслед за Аристотелем, современные сторонники этики добродетелей утверждают, что нам следует уделять больше внимания развитию и воспитанию моральных ценностей (Веласкес, 1992): указывать людям не на то, что им следует делать, а на то, кем им следует быть, помогать им становиться более добродетельными.

Каковы же добродетели нравственного человека? Их много, и все они кажутся важными. Аристотель, который полагал, что как раз благодаря добродетелям человек может хорошо жить в группе, выделяет мужество, умеренность, великодушие, самоконтроль, правдивость, дружелюбие, скромность и справедливость (Веласкес, 1992). Что же касается лидерства и управления, для менеджеров Веласкес предлагает следующий набор: упорство, командный дух, порядочность, правдивость, верность, дружелюбие и смирение.

По сути, этика добродетелей – это о том, как быть хорошим, достойным человеком. Согласно этой теории, добродетели можно в себе развивать и учиться нравственности. При этом необходимо понимать, что добродетели уже и так заложены в каждом из нас. С практикой они входят в привычку и становятся неотъемлемой частью нас. Говоря правду, человек становится честным. Когда он помогает бедным, в нем растет великодушие. Поступая по совести по отношению к другим, человек становится справедливым. Наши добродетели проистекают из наших действий, а наши действия проявляют наши добродетели (Франкена, 1973; Пойман, 1995).

Этика – сердцевина лидерства

Как мы уже обсудили в 1-й главе, лидерство – это процесс, в ходе которого один человек (лидер) оказывает влияние на группу людей ради достижения общей цели. Влияние является неотъемлемой частью лидерства. Влиять на жизнь человека, менять его самого – это серьезная моральная ответственность и тяжелое бремя. К тому же власть лидера всегда больше той власти, которой обладают его последователи. Значит, и большая доля ответственности за то, как лидерство влияет на их жизнь, лежит на плечах лидера.

Лидер обязан с достоинством и уважением относиться к последователям: признавать их уникальность и ценить ее, уважать личные интересы и потребности, осознавать их трудности (Бошамп и

Боуи, 1988). В 2014 году швейцарские исследователи Фриш и Хуппенбауэр провели качественное исследование, в котором приняли участие семнадцать этических лидеров (в основном своих соотечественников), и обнаружили, что все они заботятся обо всех без исключения участниках рабочего процесса: о клиентах, поставщиках, владельцах компаний, об окружающей среде и обществе в целом. Мы все должны относиться к людям с уважением и вниманием, но лидеры – особенно: в силу их высокого положения и особой возможности оказывать значительное влияние на людей.

Центральная позиция этики в лидерстве объясняется еще и тем, что именно лидер задает и устанавливает ценности в рамках своей организации. У каждого лидера своя философия, представления о добре и зле, свои убеждения, ценности, вопросы, идеи и видения их реализации (Джини, 1998). Личные ценности лидера всегда сказываются на ценностях его организации (Карлсон и Перрев, 1995; Демирташ, 2015; Айзенбайс, ван Книппенберг и Фарбах, 2015; Шминке, Амвросий и Ноэль, 1997; Тревиньо, 1986; Сюй, Лой и Нго, 2016; Ян, 2014). Своим влиянием он формирует ее нравственный климат. Так, Беди, Алпаслан и Грин, проанализировав 147 статей об этическом лидерстве (2016), обнаружили, что оно укрепляет образ справедливого лидера в глазах последователей и способствует их нравственному поведению. Словом, наравне с влиянием, которое лидер вынужден оказывать на своих последователей, этика становится краеугольным камнем лидерства.

Ниже мы рассмотрим несколько важнейших работ по этике и лидерству. Это не исчерпывающая, но достаточно полная подборка научных высказываний на эту тему.

Взгляд Хейфеца на этическое лидерство

Рональд Хейфец, психиатр по профессии, опираясь на свои знания по психологии и на анализ многих мировых лидеров (например, президента Линдона Джонсона, Мохандаса Ганди и Маргарет Сэнджер), в 1994 году сформулировал уникальный подход к этическому лидерству. Лидер, внедряя изменения, помогает своим последователям выдерживать и разрешать конфликты. Вопрос этики здесь стоит ребром, потому что лидер, среди прочего, меняет ценности своих

последователей, организации или группы. Лидер применяет свой авторитет, дабы помочь последователям разрешить ценностные противоречия, неизбежно возникающие в условиях меняющейся среды.

Хейфец считает (1994), что лидер применяет свою власть для того, чтобы мобилизовывать людей на решение сложных проблем. Как мы с вами уже говорили в главе об адаптивном лидерстве (глава 11), лидер должен создавать «поддерживающую среду», в которой царит доверие, понимание и сочувствие, и где последователи, сталкиваясь со сложными проблемами и пытаясь их решить, будут чувствовать себя в безопасности. Лидер применяет свою власть для того, чтобы обозначить проблемы и заставить последователей обратить на них внимание, дать людям возможность высказать и услышать противоположные точки зрения и в итоге прийти к единому решению (Хейфец, 1994). Долг лидера – помогать последователю развиваться и справляться с изменениями.

Взгляд Бернса на этическое лидерство

Теория трансформационного лидерства Бернса, о которой мы говорили в 8-й главе, во главу угла ставит потребности, ценности и нравственность последователей. Трансформационный лидер толкает людей к осознанности, к более высокому уровню моральной ответственности. С точки зрения трансформационного подхода, лидерство, вне всякого сомнения, является нравственным процессом (Бас и Штейдлмайер, 1999).

Бернс (1978), как и Хейфец, считает, что через прямое взаимодействие лидер должен помогать последователем разрешать ценностные дилеммы. В результате этого взаимодействия и связи, возникающей между лидером и последователем, нравственность обоих растёт.

Свои истоки теория Бернса берет в работах таких авторов, как Абрахам Маслоу, Милтон Рокич и Лоуренс Кольберг (Чиулла, 1998). Их влияние мы видим в том, какую роль Бернс отводит лидеру в развитии мотивации и нравственности последователей. Бернс считает, что задача лидера состоит в том, чтобы помочь последователю критически взглянуть на свои ценности и потребности, вырасти над ними. Лидер

должен стремиться к тому, чтобы главными ценностями последователей становились свобода, равенство и справедливость (Чиулла, 1998).

Однако его утверждение, что задача лидерства – обеспечивать нравственный рост последователей, не избежало критики. Какие они, наивысшие моральные ценности? Кто в праве судить о том, какие решения более, а какие менее нравственны? Если лидерство, по определению, повышает уровень нравственности, означает ли это, что деятельность коррумпированных руководителей лидерством не является? Все эти вопросы уместны и легитимны. Главное в точке зрения Бернса: он ставит этику прямо в центр понятия лидерства.

Темная сторона лидерства

Но как бы крепко Бернс ни связывал нравственность и лидерство (1978), мы знаем, что у лидерства существует и темная сторона – неэтичная, разрушительная. В 8-й главе («Трансформационное лидерство») мы назвали ее псевдотрансформационным лидерством, а в 13-й («Следование») поговорили о деструктивном лидерстве.

А сводится темная сторона лидерства к тому, что лидер использует свою власть в корыстных целях. Липман-Блюмен (2005) выделяет несколько маркеров деструктивного лидерства: лидер усугубляет положение своих последователей, играет на их страхах и нарушает базовые права человека. Среди личных качеств деструктивного лидера она выделяет: отсутствие порядочности, ненасытные амбиции, высокомерие и безрассудное пренебрежение последствиями своих действий. А Сингх, Сенгупта и Дев (2017) на примере индийских организаций определили восемь маркеров деструктивного лидерства: управленческая некомпетентность, темные черты личности, чрезмерный надзор, глухое деспотичное командование, недостаток этики, непоследовательность, нарциссизм и самореклама. Ученые в основном занимаются изучением положительных проявлений лидерства, но мы не должны забывать и о его темной стороне.

Шинс и Шиллинг, проанализировав 57 исследований, посвященных деструктивному лидерству и его результатам (2013), обнаружили, что деструктивное лидерство тесно связано с негативным отношением к лидеру. В результате последователи хуже относятся к

своей работе и организации в целом, эффективность снижается, а уровень профессионального стресса растет.

Падилла, Хоган и Кайзер (2007) в поиске определения деструктивного лидерства разработали модель «токсичного треугольника», который состоит из трех компонентов: деструктивного лидера, восприимчивых последователей и «благоприятной» (для развития деструктивного лидерства) среды (рис. 15.2). Так, деструктивный лидер – это, как правило, харизматичный, нарциссичный человек, который применяет силу и принуждение ради личной выгоды, любит внимание и всецело поглощен собой. Нередко в его детстве кроется некая серьезная психологическая травма, и идеологию ненависти он, возможно, пропагандирует из-за ненависти к самому себе.

Второй компонент деструктивного лидерства, как показано на рис. 15.2, – это восприимчивые последователи, которые делятся на две категории: приспешники и сообщники. Первые идут за лидером, чтобы удовлетворить свои неудовлетворенные потребности, будь то душевная пустота, одиночество, потребность в сообществе и т. д. Они обладают низкой самооценкой, и отождествление с харизматичным лидером придает им в своих глазах ценности. В силу своей психологической незрелости они легче подчиняются авторитету и занимаются деструктивной деятельностью.

А вот сообщники примыкают к деструктивному лидеру, потому что они амбициозны, жаждут статуса или рассчитывают на личную выгоду. Очень может быть, что их личные, зачастую порицаемые обществом убеждения и ценности такие, как жадность и эгоизм, совпадают с убеждениями и ценностями лидера.

Рис. 15.2 Токсичный треугольник



Источник: Reprinted from The Leadership Quarterly, 18, A. Padilla, R. Hogan & R. B. Kaiser, "The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, and Conducive Environments," pp. 180, Copyright (2007).

Ну и последний компонент «токсичного треугольника» – это «благоприятная» для развития деструктивного лидерства среда. В нестабильной ситуации у лидера зачастую оказывается больше полномочий вносить радикальные изменения. Ощукая надвигающуюся угрозу, последователи скорее терпят жесткое руководство: нам хочется, чтобы наш лидер отразил эту угрозу. Большого успеха деструктивный лидер добьется в том случае, если его культурные ценности совпадают с ценностями его последователей, а также при условии, что система сдержек и противовесов в организации слабая, а установленные правила неэффективны.

Для полного понимания процесса лидерства нам необходимо продолжить изучать и эту темную, неэтичную его сторону,

разрабатывать модели, теории и инструменты его оценки.

Принципы этического лидерства

В этом разделе мы обсудим пять принципов этического лидерства, истоки которых восходят к Аристотелю. Важность этих принципов обсуждалась в различных дисциплинах, включая биомедицинскую этику (Бошамп и Чайлдресс, 1994), деловую этику (Бошамп и Боуи, 1988), психотерапию (Китченер, 1984) и обучение лидерству (Комивес, Лукас и МакМахон, 1998), и это лишь некоторые из них. Это не исчерпывающий список, но добротная основа для развития здорового этического лидерства: уважение, служение, справедливость, честность и сообщество (рис. 15.3).

Рис. 15.3 Принципы этического лидерства



Этичный лидер уважает других

Философ Иммануил Кант (1724–1804) утверждал: наш долг – относиться к другим с уважением, считать их самоцелью, а не средством достижения цели. Об этом же пишут Бошамп и Боуи (1988): «Следует всегда помнить, что каждый человек имеет свои собственные, автономные цели, и людей нельзя воспринимать исключительно как средство для достижения личных целей». Они предлагают относиться к другому человеку как к цели, а не как к средству, уважать их решения и ценности – а обратное поведение означало бы, что мы воспринимаем их как средство для достижения наших собственных целей.

Лидер, уважающий других, позволяет им быть самими собой, следовать за своими творческими порывами и стремлениями. Ценность других для него безусловна, как и ценность индивидуальных различий

(Китченер, 1984). Уважать других – значит общаться с ними на равных и воспринимать их мнение всерьез. А иногда и подчиняться им. Как предположил Бернс (1978), лидер должен воспитывать в своих последователях осознание их собственных потребностей, ценностей и целей и помогать им объединять их с потребностями, ценностями и целями лидера.

Уважение к другим – это вроде «уважения к старшим», которому нас учат сизмальства, но гораздо глубже. Уважать других – с точки зрения лидера – значит внимательно слушать последователей, сопереживать им, допускать и выдерживать противоположные своей точки зрения. Ценить убеждения своих последователей, принимать их всерьез. Уважение со стороны лидера повышает ощущение собственной компетентности у последователя. Словом, уважать других – значит признавать их человеческое достоинство.

Этичный лидер служит другим

Чуть выше в этой главе мы обсудили две противоположные теории: этический эгоизм (забота о себе) и этический альтруизм (забота о других). Лидер, который служит своим последователям, – альтруистичен: их благополучие для него важнее всего остального. В корпоративном мире служение и альтруизм проявляются, например, в том, что лидер вдохновляет своих последователей, занимается тимбилдингом и проявляет гражданскую осознанность (Канунго и Мендонка, 1996).

Моральная ответственность лидера служить другим отчасти напоминает один из принципов медицинской этики, известный нам по клятве Гиппократ: врач всегда должен действовать в интересах своего пациента. Подобно врачу, этичный лидер должен помогать другим преследовать их собственные интересы и добиваться своих целей (Бошамп и Чайлдресс, 1994). Он должен заботиться о других и приносить своими действиями и решениями пользу, а не вред.

Одно время в литературе по лидерству служению уделялось большое внимание. Об этом свидетельствуют работы Блока (1993), Кови (1990), Де При (1989), Гиллигана (1982), Кузеса и Познера (1995), единогласно утверждающие, что забота о других – это фундамент этического лидерства. Сенге в своей популярной работе об

образовательных организациях (1990) утверждает, что одна из ключевых задач лидера в них – быть проводником (слугой) видения, чего-то большего, чем он сам. Он должен объяснять людям это видение и продвигать его. Для этого лидеру придется отказаться от эгоизма и, наоборот, растворить, смешать свое «я», свое видение с видением остальных членов организации. Эффективный лидер рассматривает свое личное видение как важную часть чего-то большего, чем он сам: как часть организации и сообщества в целом.

Особенно подробно идею лидера-слуги изучал Роберт Гринлиф (1970, 1977), разработавший теорию лидерства-служения, о которой мы говорили в 10-й главе. Ее мощнейший альтруистический подтекст налицо: лидер должен быть внимателен к своим последователям, заботиться о них и беречь. Более того, по Гринлифу, лидер-слуга несет ответственность не только перед своими последователями, но и перед обществом в целом. Поэтому он обязан заботиться о неимущих, бороться с неравенством и социальной несправедливостью. Лидер-слуга умеет слушать и безоговорочно принимает людей.

Словом, служение лидера, будь то в формулировке Гринлифа или Сенге, направлено на «всеобщее благо». Сегодня эта концепция становится все более популярной в корпоративной среде. В 2009 году 20 % выпускников Гарвардской школы бизнеса, одной из лучших в своем роде, поклялись действовать ответственно и этично и не удовлетворять свои личные амбиции за чужой счет. Школа бизнеса Колумбийского университета тоже требует от своих студентов придерживаться кодекса чести: всегда ратовать за правду, поступать порядочно и проявлять уважение к другим (Уэйн, 2009). Так, лидер, практикующий служение своим последователям, должен ориентироваться на них, ставить интересы других людей превыше всего и приносить им пользу своими поступками.

Этичный лидер справедлив

Для этичного лидера такие понятия, как честность и справедливость, – отнюдь не пустой звук. Его основной приоритет – относиться ко всем своим последователям одинаково, никого не выделять и не обходить вниманием – за исключением случаев, когда этого требуют обстоятельства. Любые отличия в отношении должны

быть понятны людям и иметь под собой разумные моральные основания. Всем нам в детстве хоть раз доводилось играть в спортивной команде. Нам всегда нравился тот тренер, кого мы считали справедливым. Нам не хотелось, чтобы к нам относились по-особенному: если кто-то без уважительной причины опаздывает, мы хотели, чтобы его постигло то же наказание, что и нас. Если у кого-то возникала проблема и надо было остановить тренировку, мы хотели, чтобы и ради нас ее тоже остановили. Хороший тренер – это тот, у кого нет любимчиков и кто ни одного своего игрока не обходит вниманием. Словом, нам хотелось, чтобы наш тренер был справедливым и беспристрастным.

Так же и на работе. Только за распределение наград и наказаний отвечает не тренер, а лидер. Кстати, как именно он осуществляет это распределение напрямую зависит от того, как высоко он ценит справедливость. Ролз (1971) утверждает, что каждый человек, вступая в сотрудничество с другими ради достижения общих целей, обязан придерживаться «золотого правила»: «Поступай с другими так, как ты хочешь, чтобы поступали с тобой». Если мы хотим справедливого отношения к себе, мы должны и сами так же относиться к другим. Трудности начинаются в тот момент, когда мы сталкиваемся с – реальной или кажущейся – нехваткой ресурсов. Люди вступают в конкуренцию, начинаются конфликты. Договориться о том, как справедливо поделить ограниченный ресурс, непросто, и как раз поэтому лидеру необходимо установить четкие правила распределения.

Несколько общих принципов распределения вознаграждений наметили Бошамп и Боуи (1988) (таблица 15.3). Этот список не является исчерпывающим, но это попытка сформулировать и свести воедино принципы, которыми лидеру стоит руководствоваться при принятии связанных с распределением решений.

Давайте рассмотрим их на наглядном примере. Представьте, что вы – владелец небольшой компании по грузоперевозкам, в штате у вас 50 водителей. На днях вы открыли новый маршрут с высокой ставкой и удобным графиком. Водитель на этот маршрут вам нужен всего один, а заявку подали семеро. Каждый рассчитывает на то, что шансы быть выбранным у всех кандидатов равные. У одного из них недавно от рака умерла жена, и теперь он один воспитывает троих детей (индивидуальная потребность). Двое водителей – небелые, и один из

них твердо уверен, что имеет полное право на этот маршрут. Четвертая водительница наездила больше всего часов за последние три года, и ей кажется, что вложенные ею усилия делают ее лучшим кандидатом. Другой водитель – член Национального совета по транспортной безопасности, и за плечами у него 20-летний стаж вождения без единой аварии (польза для общества). Последние два водителя работают в вашей компании с момента ее основания, и на протяжении всех этих лет качество их работы неизменно остается на высоте.

Таблица 15.3 Принципы справедливого распределения ресурсов и вознаграждений

Эти принципы применяются в разных ситуациях к каждому отдельному человеку.

- Равная доля или возможность;
- В соответствии с индивидуальными потребностями;
- В соответствии с правами этого человека;
- В соответствии с его индивидуальными усилиями;
- Согласно той пользе, которую он приносит обществу;
- В соответствии с заслугами или качеством работы.

Ваша прямая обязанность как главы компании – сделать честный и беспристрастный выбор. Влиять на него могут многие другие факторы (например, трудовой стаж, размер заработной платы или состояние здоровья сотрудника), но придерживаться стоит принципов, описанных в таблице 15.3.

Этичный лидер честен

В детстве взрослые часто твердили, что врать нельзя, – хорошие детки говорят правду. Так же и в лидерстве: хороший лидер не врет.

Чтобы разобраться, почему же важно быть честным, давайте рассмотрим прямую противоположность – нечестность (Якса и Причард, 1988). Нечестность – это форма лжи, способ искажения реальности, который может повлечь за собой массу нежелательных результатов, не последнее место среди которых занимает недоверие. Люди перестают верить лидеру, который им врет. Они не верят его

словам и обещаниям, начинают терять к нему уважение. И в результате влияние лидера оказывается под угрозой.

Когда мы нечестны с людьми, это дурно сказывается и на наших отношениях. Мы как бы берем на себя право единолично решать, как нашим отношениям следует развиваться: какую информацию мы доверим другому человеку, а какую – оставим при себе. Со временем, даже если мы врем из лучших побуждений, такие отношения ослабнут или вовсе сойдут на нет.

Но быть честным – это не только говорить правду, а еще и быть искренним: обрисовывать реальное положение дел другим настолько полно и достоверно, насколько это возможно. Но ведь бывает и так, что «вся правда» вместо пользы может принести вред. В этом как раз и заключается задача лидера: находить этот баланс и оставаться максимально открытым в каждой конкретной ситуации. Зачастую организация сама накладывает определенные ограничения на то, какую информацию лидер может разглашать своим последователям, а какую – нет. Лидеру важно не просто быть честным, но и чутким по отношению к чувствам других. Честное лидерство складывается из множества поведенческих моделей.

Далла Коста (1998) в своей книге «Этический императив» (The Ethical Imperative), пишет: «Быть честным – это больше, чем не обманывать». Для руководителей организаций быть честным означает «не обещать того, чего не сможете выполнить, не вводить в заблуждение, не прятаться за ложными оправданиями, не уклоняться от ответственности, при любых обстоятельствах уважать чужое достоинство, а в противном случае не оправдывать себя тем, что “в бизнесе выживает сильнейший”». Более того, Далла считает, что организации должны признавать и прививать ценность честности и вознаграждать за нее.

Этичный лидер создает сообщество

Как мы уже обсудили в 1-й главе, лидерство – это процесс, в ходе которого один человек (лидер) оказывает влияние на других людей ради достижения общей цели. И концепция общей цели автоматически делает лидерство моральным явлением. Подразумевается, что лидер и последователи обсудили, наметили и вместе определили направление, в

котором будет двигаться группа. И на этом пути лидер обязан учитывать не только свои цели, но и цели своих последователей. Эта забота о других и отличает истинно трансформационного лидера от псевдотрансформационного (Басс и Штейдлмайер, 1999) (подробнее о псевдотрансформационном лидерстве – см. глава 8, стр. 147). Если лидер заботится об общем благе, он не будет навязывать другим свою волю. Он будет искать совместные, важные для всех цели.

На этой идее Бернс (1978) и построил свою теорию трансформационного лидерства. Трансформационный лидер ведет группу ко всеобщему благу, выгодному как ему самому, так и его последователям. И в процессе этого движения меняются и лидер, и его последователи. В этом и заключается уникальность теории Бернса. Он считает, что основа лидерства – это искренние отношения лидера с последователями. Не контроль, не доминирование лидера, а именно взаимные искренние отношения. Поэтому Гитлера нельзя назвать истинным лидером: он принуждал и запугивал своих последователей и преследовал противные благу человечества цели.

Этичный лидер учитывает цели своих последователей, а также интересы сообщества и культуры. Такой лидер демонстрирует этику заботы (Гиллиган, 1982), никого не принуждает и не игнорирует личные намерения других людей (Бас и Штейдлмайер, 1999).

Рост (1991) пошел еще дальше. Он заявил, что этичный лидер должен преследовать не только их общие с последователями цели, но и цели сообщества в целом. Бернс писал (1978), что в какой-то момент внимание трансформационного лидера и его последователей обращается вовне, и они ставят для себя все более масштабные и высокоморальные цели. Гринлиф тоже считал, что построение сообщества – это ключевая характеристика лидерства-служения. Все наши индивидуальные и групповые цели так или иначе влияют на общую картину мира. Как стремления лидера и его последователей скажутся на организации, на сообществе и на человечестве в целом? Не думать об этом нельзя. Этичный лидер стремится к всеобщему благу в самом широком смысле этого слова. Так, Уилсон и МакКалман (2017) утверждают, что конечная цель этического лидерства – это общечеловеческое благо.

Но здесь также важно отметить, что принципы этического лидерства, о которых мы говорим в этой главе, меняются в зависимости

от культурного контекста и от того, что принято считать этичным лидерским поведением и положительными характеристиками лидерства. В условиях глобализации нам важно понимать эти культурные различия.

Решик Хангс, Диксон и Митчельсон (2006) обнаружили, что такие проявления этического лидерства, как порядочность, альтруизм, коллективная мотивация и поощрение, ценятся во всех культурах, но не в равной степени. Все шесть участвующих в исследовании стран подтвердили, что характер и порядочность лидера очень важны для этического лидерства. При этом респонденты из Китайской Народной Республики, Гонконга и Германии особенно выделили внимание и уважение к другим, а также ориентацию на коллектив; а Ирландия, США и Тайвань, наоборот, сочли эти качества наименее важными. В итоге авторы приходят к выводу, что, несмотря на различия между странами, существует и некий консенсус (Решик и др., 2011).

Преимущества

В этой мы главе говорим об этике лидерства, изучаем различные точки зрения на этот вопрос. Исследования в этой области содержат в себе несколько преимуществ. Во-первых, общество сегодня остро нуждается в нравственном лидерстве. Ричард Никсон в 1970-х гг., Дональд Трамп во второй половине 2010-х – американцы истосковались по порядочной, нравственной власти. Сегодня, когда кажется, что нравственного лидерства не существует, полезно изучать и разбираться в том, что же такое этическое лидерство, а главное – как воплощать его в реальность.

Во-вторых, сама по себе формулировка темы – этика лидерства – делает мораль неотъемлемой частью лидерства. Из всех теорий, которые мы рассмотрели в данном пособии, мораль является основой лидерства-служения, трансформационного, инклюзивного и аутентичного лидерства. Мы же в этой главе заявляем, что лидерство в принципе не является нравственно нейтральным процессом. Лидерство – это влияние, не принуждение, не контроль, а влияние – то есть моральный выбор. И, оказывая это влияние, лидер демонстрирует свои собственные ценности.

В-третьих, исследования этического лидерства наглядно подтверждают, что оно идет организациям на пользу. Когда последователи видят в своем лидере образец нравственности, разногласия между ними снижаются, сотрудничество укрепляется. В результате растет производительность и гражданская ответственность организации (Ден Хартог, 2015). Куэнци, Майер и Гринбаум (2019) обнаружили, что этическое лидерство задает нравственный климат организации, который, в свою очередь, регулирует нравственность поведения последователей. Другие исследования показывают, что последователи считывают и перенимают поведение лидера. Если лидер придерживается определенных моральных норм, последователи следуют его примеру (Майер, Куэнци, Гринбаум, Бардес и Сальвадор, 2009). Судя по всему, здесь действует «эффект каскада»: когда высшие уровни руководства демонстрируют нравственное поведение, последователи берут с них пример. Доказательством выступают руководители среднего звена, от которых, с одной стороны, ожидается,

что они обладают определенным уровнем нравственности, а с другой – они сами ждут наказания, если этих ожиданий не оправдают (Ван, Сюй и Лю, 2018). Тиль, Харди, Петерсон, Уэлш и Боннер (2018) обнаружили, что эффективность этического лидера зависит и от количества последователей. Чем их больше, тем менее качественные отношения лидер выстраивает с каждым из них и тем меньшим влиянием обладает.

В-четвертых, можно с уверенностью заявить, что этическое лидерство повышает интерес последователей к работе, их мотивацию, настроение, производительность и улучшает их отношение к лидеру. Доказали это Нг и Фельдман (2015), проанализировав собранные за 15 лет данные с участием 29620 респондентов. Мотивация к работе и производительность повышаются благодаря доверию, которое последователи испытывают к лидеру. Этичный лидер более приятен своим последователям, он кажется им более эффективным. С таким лидером они скорее поделятся проблемами. А вот цинизм последователей в условиях этического лидерства идет на спад (Ден Хартог, 2015).

Ну и, наконец, существует рабочий инструмент измерения этичности лидерства. Браун, Тревиньо и Харрисон в 2005 году разработали «Шкалу этического лидерства» (ESL, Ethical Leadership Scale), которая состоит из 10 пунктов и на сегодняшний день является наиболее популярным в своем роде инструментом этического лидерства.

Слабые стороны

К недостаткам исследований в области этики лидерства можно отнести тот факт, что в настоящий момент они находятся на ранней стадии, и неопровержимыми результатами мы пока не располагаем. Даже в определении «этического лидерства» ученые еще не пришли к консенсусу (Юкл, Махсуд, Хасан и Пруссия, 2013). Одни определения базируются на намерениях лидера, а другие на том, как лидера воспринимают последователи, а их оценка зачастую не беспристрастна. Исследований по деловой этике на данный момент опубликовано великое множество, но вопрос этического лидерства они практически не затрагивают. Единственное исключение – работа Юкла и его коллег (2013), в которой они предприняли попытку разработать опросник по этическому лидерству и выделили его ключевые компоненты: порядочность, честность, справедливость, трансляция нравственных ценностей; соответствующее общепризнанным ценностям поведение; нравственное наставничество и альтруизм. На сегодняшний момент для того чтобы в полной мере говорить о природе этического лидерства, нам не хватает исследований, а формулировки и определения остаются предварительными.

Также важно отметить, что изначально дисциплина опиралась на работы всего лишь нескольких ученых, в частности Хейфеца и Бернса, которые выразили в своих трудах сугубо личные представления как об этике лидерства, так и о мире в целом. Многие из этих работ выдержали испытания временем, но по сути своей они описательны и не имеют под собой исследовательской базы. Лишь в последние годы ученые начали применять традиционные эмпирические методы к исследованию этики лидерства.

В-третьих, большая часть исследований по этике лидерства проводилась на Западе (Айзенбайс, 2012; Уилсон и МакКалман, 2017). А значит, в силу различия культур, для того чтобы составить полную картину, исследования должны проводиться и в Европе, и в Азии.

В-четвертых, этические взгляды разнятся от поколения к поколению. Так, Андерсон, Баур, Гриффит и Бакли (2017) предполагают, что современные работники, то есть миллениалы, ставят перед этическим лидерством принципиально новые задачи. Во-первых,

миллениалы – индивидуалисты и воспринимают нравственность сквозь эту призму. Более того, миллениал, столкнувшись с моральной дилеммой, вряд ли пойдет за советом к своему лидеру. Во-вторых, представители поколения Y «работают для того, чтобы жить, а не живут ради того, чтобы работать» – в результате нравственные дилеммы на работе теряют для них свою остроту. В-третьих, мы знаем, что представители поколения Y ценят признание и внешние награды, а значит, резон «поступить правильно», т. е. в интересах организации, для них не так привлекателен. Согласно исследованиям, они готовы поступиться нравственностью, если это сулит им награду (Центр ресурсов по этике, 2011).

Поспевать за переменчивой природой этических взглядов и вовремя получать актуальные данные исследователям будет непросто.

Применение

Как ни популярен сегодня вопрос этического лидерства, изобилия программ обучения и тренингов пока не наблюдается. В основном менеджеров учат эффективности как на работе, так и в личной жизни. Но непосредственно вопрос этики не поднимается.

И тем не менее исследования, которые мы с вами рассмотрели в этой главе, применимы ко всем уровням управления, в любой сфере жизни. Одно осознание того, что лидерство неразрывно связано с ценностями и что лидером не может называться тот, кто не задумывается о своей морали, – это уже большой шаг вперед. Лидер обязан осознавать, как его личные моральные ценности влияют на лидерство.

Например, Мур и соавторы (2018), проведя серию исследований и наблюдений, доказали, что этическое лидерство снижает вероятность морального разобщения среди последователей и их дальнейшего девиантного поведения. Моральное разобщение возникает, когда человек решает, что моральные нормы к нему больше не относятся. Например, он начинает без зазрения совести присваивать себе чужие заслуги перед начальством. В пример благотворного влияния, которым обладает этическое лидерство, авторы приводят Папу Франциска: в первый же год своего папства в Великий четверг он, вопреки традиции, припал к стопам не 12 священников, а 12 несовершеннолетних заключенных. И всем его последователям, кто привык дурно отзываться о маргинальных группах, пришлось крепко задуматься о своем отношении. Франциск стал для своих последователей образцом скромности. Во-первых, он пересел из традиционного Мерседеса в Форд Фокус. Во-вторых, Папа переехал жить из Апостольского дворца в небольшую квартирку.

Исследования в области этического лидерства помогут каждому желающему лучше понять себя и стать более нравственным лидером. Какое решение было бы справедливым? Как в такой ситуации поступил бы хороший человек? Подобные вопросы и предложенные в этой главе принципы этического лидерства – все это инструменты, которыми вы теперь можете пользоваться. Проявляю ли я уважение к другим? Великодушен ли я? Честен ли? Служу ли своему сообществу? Более

того, мы знаем, что этическое лидерство основывается на отношениях между лидером и его последователями. Этичный лидер обязан быть внимательным к потребностям других, заботиться о них и поступать по отношению к ним справедливо.

Разбор кейсов

Ниже вашему вниманию представлены три ситуации (15.1, 15.2 и 15.3), которые требуют применения этического лидерства. В первом примере мы познакомимся с заведующим кафедрой, которому предстоит выбрать ассистента среди своих студентов. Во втором понаблюдаем за тем, как рекрутинговая компания выставляет цены на свои услуги. В третьем примере разберем увольнение капитана ВМС США Бретта Крозье за то, что он подал сигнал тревоги о распространении коронавируса на борту своего авианосца, «Теодора Рузвельта». После каждого примера вас ждут вопросы для более глубокого анализа.

Пример 15.1 Кого выбрать в помощники?

Профессор Энджи Диркс заведует кафедрой организационной психологии, с ней работают четыре ассистента. Энджи узнает, что ей удалось выбить грант на один исследовательский проект. В бюджете заложена зарплата для одного помощника.

Лучшие кандидаты на эту роль, по мнению Энджи, – это Роберто и Мишель: оба готовы работать летом. Роберто – иностранный студент из Венесуэлы. У него потрясающие преподавательские способности: и студенты, и профессора от него в восторге. От возможности подзаработать он бы не отказался. Средства на оплату учебы нужны, а лететь летом домой на заработки слишком накладно. Мишель тоже прекрасно подошла бы на роль помощницы. Она замужем, в доходе особенно не нуждается, но планирует получать докторскую степень: дополнительный исследовательский опыт будет для нее очень кстати.

Третий ассистент на кафедре – Карсон. Он живет дальше всех от университета: дорога в одну сторону занимает у него не меньше часа. И

так каждый день. О том, чтобы переехать поближе, речи не идет: он живет с бабушкой и дедушкой и заботится о них. Карсон прекрасно совмещает учебу и домашние хлопоты. Средний балл у него 4.0. Энджи знает, что деньги для Карсона были бы не лишними. Но преподаватель переживает, что Карсон не справится.

Четвертого кандидата – ассистентку по имени Аналиса – Энджи отмела сразу, пока как-то раз к ней не постучалась коллега и не попросила выбрать именно ее. Дело в том, что у Аналисы был очень тяжелый год: она не раз жаловалась и своему научному руководителю, и самой Энджи, что трое других ассистентов кафедры – Роберто, Мишель и Карсон – не идут с ней на контакт и вообще сторонятся ее. Это происходит из-за цвета ее кожи. Она даже написала статью в студенческую газету о том, как тяжело быть «коричневым пятнышком в белом университете», и о том, как никто из – преимущественно белого – педагогического состава не способен понять, каково живется представителям меньшинств в их кампусе. После выхода этой статьи преподаватели начали опасаться работать с Аналисой: никому не хотелось оказаться в эпицентре скандала. В результате изоляция Аналисы только усилилась. А ведь для работы над летним проектом Энджи Аналиса подходит идеально: она не только умеет заниматься исследованиями, но и пишет отлично. Более того, как справедливо подмечает ее научный руководитель, выбрав Аналису, Энджи возможно удастся сгладить напряжение на кафедре и позволить Аналисе почувствовать себя полноправной частью коллектива. О вакансии Аналиса знает и сообщила своему научному руководителю, что заинтересована в ней. Лично с Энджи Аналиса не говорила. Энджи боится, что, если она не выберет Аналису, ее могут обвинить в дискриминации, а если выберет – в предвзятости.

Вопросы:

1. Какой из доступных Энджи четырех вариантов наиболее этичен?
2. Ориентируясь на принципы справедливого распределения ресурсов и вознаграждений, кого Энджи следует выбрать?
3. С точки зрения Хейфеца, может ли Энджи использовать предстоящий ей выбор для того, чтобы помочь своей кафедре выйти из сложной ситуации? Стоит ли ей так поступить?

4. Согласны ли вы с точкой зрения Бернса, что Энджи должна помочь своим последователям критически взглянуть на свои ценности и потребности и подняться над ними – стремиться к тому, чтобы их главными ценностями стали свобода, равенство и справедливость? Если да, то как Энджи может этого добиться в сложившейся ситуации?

Пример 15.2 Новое предложение

Десять лет Дэвид Джонс проработал менеджером в крупной типографии, пока не решил, наконец, что пора открывать собственное дело. Опыта и связей у Дэвида было предостаточно, единственное, что ему предстояло решить: открывать бизнес с нуля или купить существующий. Чтобы рассчитать, во что ему обойдется начинать с нуля, Дэвид связался с одной уважаемой рекрутинговой компанией. Поскольку бизнеса у Дэвида на тот момент еще не было, рекрутинговая компания, не располагая конкретными данными, посчитала примерную смету для небольшой типографии. Сумма получилась значительно выше среднего.

Дэвид тем временем нашел небольшую действующую типографию и приобрел ее. Ему так хотелось поскорее начать развиваться, что он, не раздумывая, подписал предложенный ему рекрутинговой компанией контракт.

Но теперь у HR-компании появились реальные данные, и они снова взглянули на уже подписанное Дэвидом соглашение. Тут выяснилось, что первоначально предложенная цена – в свете реального положения дел и по сравнению с другими аналогичными компаниями – оказалась завышена в разы.

То есть, во-первых, складывалось впечатление, что они самым наглым образом надули клиента. Даже если он сам согласился на эти условия, честно ли брать с него такую сумму? Не оттолкнут ли они таким поступком Дэвида? Не отпугнут ли потенциальных клиентов? Во-вторых, они уже много лет борются с дискриминацией и активно поддерживают небелых предпринимателей. А тут вдруг именно чернокожему клиенту задрали цену до потолка. С другой стороны, если пересчитать смету, изменится и комиссия менеджера, который ведет

этот счет. А это может негативно сказаться на настроениях в отделе продаж.

В итоге руководство принимает решение все-таки пересчитать смету для Дэвида и подписать с ним новый контракт. Цены компания предложила значительно ниже первоначальных, но все же выше, чем в среднем на рынке. Дэвид с радостью согласился на новые условия.

Вопросы:

1. Какую роль должна играть этика при составлении сметы для клиента? Этично ли повела себя рекрутинговая компания по отношению к Дэвиду? На какую выручку они вправе рассчитывать? Как бы вы поступили на месте руководства компании?

2. Как бы вы охарактеризовали этичность действий рекрутинговой компании с деонтологической (долг) и телеологической (последствия) точек зрения?

3. Как бы вы оценили эту компанию с точки зрения пяти принципов, на которых строится этическое лидерство: уважение, служение, справедливость, честность и создание сообщества?

4. Как бы вы оценили нравственные принципы компании на месте Дэвида? А с точки зрения руководства? Или сотрудника отдела продаж? А с позиции потенциального клиента?

Пример 15.3 Чин по чину

Действующие лица:

Действующие лица:

Капитан американского авианосца «Теодор Рузвельт»	Капитан Бретт Крозье
Командир авианосной ударной группы (курирует 7 кораблей, включая «Рузвельта»)	Контр-адмирал Стюарт Бейкер
Исполняющий обязанности министра военно-морского флота США	Томас Модли
Министр обороны США	Марк Эспер
Команда	Моряки и летчики на борту авианосца

Акт I – Вирус

Считается, что все закрутилось 5 марта 2020 года, когда американский военный авианосец «Теодор Рузвельт» пришвартовался во вьетнамском порту в Дананге. Этот второй по счету с окончания вьетнамской войны визит был призван продемонстрировать военную мощь американцев в регионе, которому угрожает растущие амбиции Китая в Южно-Китайском море.

На тот момент во Вьетнаме было зарегистрировано 16 случаев заражения коронавирусом (COVID-19), и все 16 на севере – вдали от Дананга. Для портовых доков «Рузвельт» оказался слишком велик, а потому стоял у берега на якоре, и на сушу моряки переправились на лодках. В Дананге они провели несколько дней, ночевали в отеле, ходили по магазинам и ресторанам. На четвертый день капитан «Рузвельта» Бретт Крозье, выпускник Военно-морской академии с 30 годами службы за плечами, приказал некоторым членам экипажа вернуться на корабль. В том же отеле, где ночуют они, остановились двое граждан Великобритании с положительным тестом на ковид.

Моряки вернулись на борт, «Рузвельт» покинул порт и вернулся к привычной деятельности: перевозка самолетов и доставка грузов из Японии и Филиппин. А медицинская бригада корабля тем временем, зная, что симптомы коронавируса появляются обычно в течение первых 14 дней после заражения, внимательно наблюдала за командой.

24 марта из динамиков «Рузвельта» прозвучало объявление: «Set River City 1» – означавшее, что корабль вступает в период

ограниченной коммуникации – то есть никакой связи с внешним миром, ни интернета, ни телефонных звонков. Скоро выяснилась и причина: у трех моряков, находящихся на борту, обнаружили ковид. А уже через сутки число заболевших удвоилось, и с каждым днем продолжало расти (Симкинс, 2020).

«Рузвельт», этот огромный трехсотметровый атомный авианосец, походил на небольшой городок с населением в 5000 человек. Жили и работали члены экипажа в тесных помещениях, общие столовые, душевые и другие общественные места, узкие коридоры. Бок о бок днем и ночью – спальные койки располагались одна над другой, иногда по три в одну стену.

Все заболевшие были из одной и той же команды, обслуживающей реактор, то есть это были люди, ответственные за «сердце» корабля. Их доставили в военно-морской госпиталь на Гуаме, а еще через несколько дней «Рузвельт» вернулся, чтобы протестировать весь экипаж и продезинфицировать корабль.

Всего несколькими месяцами ранее на круизном лайнере «Diamond Princess» из 2600 пассажиров, живших в отдельных каютах, более 700 заразились коронавирусом и 8 умерли. Капитан Крозье понимал, что ситуация на «Рузвельте» может оказаться куда более плачевной. У него людей в два раза больше, да и об изоляции, к сожалению, говорить не приходится. По предварительным подсчетам медиков, более 50 членов экипажа «Рузвельта» могли бы умереть (Гиббонс-Нефф, Шмитт, Купер и Исмей, 2020).

Акт II – Письмо

Количество заболевших на «Рузвельте» продолжало расти. Капитан Крозье принял решение эвакуировать большую часть экипажа на сушу и поместить на карантин. На борту должны были остаться всего 500 человек – необходимый минимум, чтобы обслуживать реактор и боеприпасы. А авианосец приказал тщательно промыть и дезинфицировать.

Но контр-адмирал Стюарт Бейкер выступил категорически против. По его мнению, команду корабля можно было обезопасить и меньшими усилиями, не выводя авианосец из эксплуатации. В итоге эвакуировали с корабля лишь тысячу людей. Разместили их на раскладушках в

спортивном зале военно-морской базы. Вирус продолжил распространяться и там.

Ситуация все ухудшалась. Поддержки от начальства не было никакой. Крозье решился попросить о помощи официально. На четырех страницах он обстоятельно изложил свои опасения. Его письмо, в теме которого значилось: «Запрос о помощи в ответ на пандемию COVID-19», улетело к контр-адмиралу Стюарту Бейкеру, командующему Тихоокеанским флотом США адмиралу Джону Акилино и командующему ВВС ВМС вице-адмиралу ДеВольфу Миллеру, а также семерым другим капитанам ВМС (Симпкинс, 2020). Отправлено оно было с обычного, не засекреченного адреса.

Как сообщает «Нью-Йорк Таймс», перед тем как отправить свой рапорт, Крозье показал его нескольким офицерам «Рузвельта». Они захотели оставить под рапортом рядом с именем Крозье и свои подписи, но капитан им отказал. Он осознавал, что этот документ может положить конец его карьере (Купер, Гиббонс-Нефф, Шмитт и Кокрейн, 2020).

Капитан Крозье написал: «Это будет политическое, но зато верное решение... Ведь мы не на войне. Нельзя допустить, чтобы моряки умирали просто так. Если не начать действовать прямо сейчас, мы поставим под угрозу наш главный актив – наших военных» (Гафни и Гарофоли, 2020). Крозье сообщил, что с корабля сняли и поместили в карантин лишь небольшую часть заболевших, но этого недостаточно. Распространение болезни не только не прекратилось, оно ускорялось. Крозье требовал «как можно скорее предоставить для всей его команды адекватные карантинные помещения на берегу Гуама» (Гафни и Гарофоли, 2020).

Это письмо каким-то образом угодило в руки журналистов газеты San Francisco Chronicle, и бедственное положение членов экипажа авианосца «Теодор Рузвельт» стало достоянием общественности.

Акт III – Ретрибуция

Томас Модли, исполняющий обязанности министра ВМС США, пришел в ярость. Во-первых, из-за того, что Крозье отправил свое письмо «рассылкой» (хотя среди получателей были только сотрудники ВМФ). А во-вторых, из-за того, что в итоге оно просочилось в прессу. И 2 апреля 2020 года Модли уволил капитана Крозье со службы.

На должность исполняющего обязанности министра ВМС США Модли, выпускника Военно-морской академии и бывшего пилота вертолета ВМФ, номинировал лично президент США Дональд Трамп. После того как самолично уволил его предшественника – Ричарда Спенсера – на почве возникших между ними разногласий. Трамп тогда активно выступал в защиту обвиняемого в военных преступлениях солдата, а Спенсер попросил президента не вмешиваться в военное судопроизводство.

Как пишет «Нью-Йорк Таймс», Модли очень боялся, что рапорт Крозье разозлит президента, и обратился за советом к коллегам. По их мнению, первым делом необходимо было назначить расследование (Гиббонс-Нефф, Шмитт, Купер и Исмей, 2020). Но Модли этого не сделал.

Никаких доказательств того, что письмо журналистам «слил» сам капитан Крозье у Модли, по его собственному признанию, не было (Купер, Гиббонс-Нефф, Шмитт и Кокрейн, 2020). И все-таки он по собственной инициативе и без давления со стороны начальства, министра обороны США Марка Эспера или президента США Дональда Трампа, принял решение освободить Крозье от его обязанностей, не назначив официального расследования. Позже военная газета Navy Times сообщит, что Модли проигнорировал совет своих коллег, «потому что был уверен в том, что президент Дональд Трамп захочет увольнения Крозье» (Симкинс, 2020).

Оказывается, Модли уже некоторое время назад получил настоятельную рекомендацию от своего непосредственного начальника, министра обороны Марка Эспера, не принимать в отношении пандемии коронавируса решений, противоречащих политике Трампа. Решение уволить Крозье Модли аргументировал «потерей доверия». «Крозье отправил письмо рассылкой, не позаботился о его конфиденциальности и только зря навел на людей панику» (Купер, Гиббонс-Нефф, Шмитт и Кокрейн, 2020).

Сотни моряков и летчиков вышли прощаться с капитаном Крозье, когда всеми любимый и уважаемый командир покидал авианосец. Видео с этим прощанием выложили в сеть, и оно стало «вирусным». В ответ на это Модли вылетел частным бортом на Гуам, что обошлось государству в 243 тысячи долларов. Все это только для того, чтобы лично отчитать команду «Рузвельта» по громкой связи за то, что они

поддержали «слишком глупого и наивного» капитана (Гиббонс-Нефф, Шмитт и Исмей, 2020). А в вирусе Модли обвинил Китай. Окончив свою отповедь, он ушел, а на вопросы моряков отвечать отказался.

Не прошло и получаса, как запись его гневной тирады разлетелась по просторам интернета.

Акт IV – Отставка и восстановление?

Не успел исполняющий обязанности министра ВМС США Модли приземлиться в Вашингтоне, округ Колумбия, как министр обороны Эспер немедленно приказал ему извиниться. Законодатели и бывшие военные затребовали его отставки.

И уже на следующий день, находясь в самоизоляции после посещения «Рузвельта», Модли подал в отставку.

А капитан Крозье, заразившийся-таки коронавирусом, лежал в изоляции на военно-морской базе на Гуаме. К этому моменту на карантине находились уже более 4000 членов экипажа «Рузвельта», из которых 800 человек заболели и один умер.

Благодаря шумихе вокруг «Рузвельта» о возможной угрозе задумались и другие высокопоставленные военные, а также экипажи других военных кораблей. Генерал Джон Хайтен, председатель Объединенного комитета начальников штабов, сказал: «Рассчитывать, что ни с каким другим кораблем такая ситуация не повторится, было бы как минимум опрометчиво» (Гиббонс-Нефф, Шмитт и Исмей, 2020).

Впоследствии военно-морской флот ввел специальные превентивные меры как для судов, находящихся в плавании, так и для отправляющихся в него: членам экипажа было приказано носить маски и соблюдать социальную дистанцию. Перед выходом в плавание все члены экипажа должны были провести две недели в изоляции.

Более 345 000 человек подписали онлайн-петицию с требованием восстановить капитана Крозье в должности. Законодатели призвали Пентагон пересмотреть свое решение. Председатель комитета Палаты представителей по делам вооруженных сил и другие руководители высших подкомитетов осудили увольнение Крозье, заявив, что «увольняя командира за то, что он, заботясь о своих подчиненных, открыто выражает свои опасения, мы отбиваем у других охоту поступать так же» (Купер, Гиббонс-Нефф, Шмитт и Кокрейн, 2020).

Под давлением общественности и законодателей, а также после предварительного расследования высшее руководство военно-морского флота предприняло беспрецедентный шаг: порекомендовало восстановить капитана Крозье на посту командира военного корабля США «Теодор Рузвельт». Но тут Джеймс Макферсон, пришедший на смену Модли, затребовал, чтобы было проведено более подробное расследование, оттянув тем самым окончательное решение (Мартинез, 2020). На момент написания этой главы Крозье, сохранив свое звание, до сих пор служит во флоте, но не на «Рузвельте», а в Сан-Диего – по временному распределению (Зисулевич, 2020).

Вопросы:

1. В этой главе мы говорили о том, что нравственное развитие лидера влияет на совершаемый им выбор. Если применить этапы нравственного развития Кольберга к истории капитана Крозье:

а. Как вы считаете, на какой стадии морального развития находится капитан Крозье? Поясните свой ответ.

б. А и. о. министра ВМС Томас Модли? Поясните свой ответ.

в. А как насчет контр-адмирала Стюарта Бейкера? Поясните.

г. А к какой стадии морального развития вы бы отнесли Марка Эспера? Поясните свой ответ.

2. В главе описываются три различных подхода к оценке последствий того или иного действия – этический эгоизм, утилитаризм и альтруизм.

а. Каким из этих подходов, по вашему мнению, руководствовался капитан Бретт Крозье? Поясните свой ответ.

б. А каким руководствовался Томас Модли? Почему вы так считаете?

с. А контр-адмирал Стюарт Бейкер?

3. Какие элементы, описанные в «Треугольнике токсичного лидерства», вы заметили в этой истории? Есть ли в ней примеры деструктивного лидерства? Поясните свой ответ.

4. В главе мы рассмотрели пять принципов этического лидерства. Какие из них проявляются в лидерстве капитана Бретта Крозье? А какие в лидерстве Томаса Модли?

*Барбара Рассел, MBA, BSCS, BBA, Chemeketa
Community College*

Инструмент лидерства

Каждому лидеру хочется, чтобы его считали этичным и нравственным, а иметь репутацию аморального и безнравственного типа не хочется никому. Как раз поэтому оценивать этическое лидерство так непросто. Оценивая самих себя, мы зачастую предвзяты и склонны выдавать желаемое за действительное.

С помощью «Опросника для определения стиля этического лидерства» (ELSQ, Ethical Leadership Style Questionnaire), который мы приводим в этой главе, невозможно определить, является респондент этичным лидером или нет. Этот тест предназначен для того, чтобы определить, какой из шести стилей этического лидерства, ему наиболее близок. Анкета состоит из 45 вопросов, ее задача – выяснить, как лидер подходит к решению этических дилемм: (а) этика долга (я поступлю так, как этого требуют правила), (б) этика утилитаризма (я поступлю так, чтобы принести максимальную пользу большему количеству людей), (в) этика добродетели (я поступлю так, как на моем месте поступил бы хороший человек), (г) этика заботы (я поступлю так, чтобы показать людям мое участие), (д) этика эгоизма (я поступлю наиболее выгодным для себя образом), и (е) этика справедливости (я поступлю справедливо). Опросник определяет первичный и вторичный стили этического лидерства респондента.

На данный момент опросник ELSQ находится на начальной стадии разработки. Но данные двух исследований (Бэрэнд, 2016; Чикелезе, 2014) подтверждают, что у лидеров в самом деле прослеживается предпочтительный стиль поведения при столкновении с моральной дилеммой. Заполнив опросник, вы узнаете, какому стилю лично вы отдаете предпочтение. Полезен этот инструмент также и в обучении принятию решений (Чикелезе и Бэрэнд, 2017).

Тест на выявление стиля этического лидерства (ELSQ) (сокращенная версия)

Задача: выявить предпочитаемый вами стиль этического лидерства и определить, как он взаимодействует с остальными пятью.

Инструкция: ниже вашему вниманию предлагаются десять ситуаций, в которых лидер находится перед моральной дилеммой. Внимательно прочитайте описание ситуации и поставьте себя на место лидера или менеджера, а затем выберите тот вариант действий, мотивация которого окажется вам ближе всего. Выбрать нужно **только один** вариант. Здесь нет правильных и неправильных ответов.

Пояснение к вариантам ответов:

- Я поступлю так, как этого требуют правила: я следую правилам, я выполняю свои обязанности и соблюдаю политику организации. При этом правила могут быть как явными, так и неявными.
- Я поступлю так, чтобы принести максимальную пользу большему количеству людей: я хочу помочь большему количеству людей и выбираю то, что служит всеобщему благу.
- Я поступлю так, как на моем месте поступил бы хороший человек: я хочу поступить честно, не изменять себе и остаться верным своим принципам. Я проявлю храбрость, честность и верность.
- Я поступлю так, чтобы показать людям мое участие: я выстраиваю и поддерживаю близкие отношения с людьми, забочусь об их потребностях. Особенно о тех, с кем меня объединяют личные отношения или общее дело.
- Я поступлю наиболее выгодным для себя образом: я двигаюсь к своим целям, выполняю поставленную задачу и поднимаюсь по карьерной лестнице. Я забочусь о своих интересах.
- Я поступлю справедливо: я буду беспристрастным и справедливым по отношению к другим. Блага и обязанности буду распределять поровну.

Ситуации:

1. Вы – начальник производственной команды. Вдруг выясняется, что ваши подчиненные подделывают результаты оценки качества продукции для того, чтобы повысить продажи. Если доложить начальству, большинство ваших подчиненных наверняка лишатся работы. Вы тоже рискуете потерять свою. Да и репутация компании сильно пострадает. Как бы вы поступили в этой ситуации?

А) Я поступлю так, как этого требуют правила.

Б) Я поступлю так, чтобы принести максимальную пользу большему количеству людей.

В) Я поступлю так, как на моем месте поступил бы хороший человек.

Г) Я поступлю так, чтобы показать людям мое участие.

Д) Я поступлю наиболее выгодным для себя образом.

Е) Я поступлю справедливо.

2. Один член вашей команды не справляется с объемом работы. В результате вся команда с трудом выполняет свою норму. Этого человека вам рекомендовал начальник другого отдела. Теперь вы догадываетесь, что это была не искренняя рекомендация, а просто способ избавиться от нерадивого сотрудника. Вы можете сделать то же самое: порекомендовать его в другой отдел, умолчав при этом о проблемах. Как бы вы поступили в этой ситуации?

А) Я поступлю так, как этого требуют правила.

Б) Я поступлю так, чтобы принести максимальную пользу большему количеству людей.

В) Я поступлю так, как на моем месте поступил бы хороший человек.

Г) Я поступлю так, чтобы показать людям мое участие.

Д) Я поступлю наиболее выгодным для себя образом.

Е) Я поступлю справедливо.

3. Ваша команда находится на заключительном этапе важного проекта. Работа идет тяжело. Вдруг вы узнаете, что в компании открылась вакансия – идеальный шанс для одного из ваших самых толковых сотрудников. Если он покинет команду, проект окажется под угрозой срыва. Как бы вы поступили в этой ситуации?

А) Я поступлю так, как этого требуют правила.

Б) Я поступлю так, чтобы принести максимальную пользу большему количеству людей.

В) Я поступлю так, как на моем месте поступил бы хороший человек.

Г) Я поступлю так, чтобы показать людям мое участие.

Д) Я поступлю наиболее выгодным для себя образом.

Е) Я поступлю справедливо.

4. У одного вашего сотрудника серьезно болеет ребенок, и он едва справляется со своими рабочими обязанностями. Вы узнаете от своего помощника, что этот сотрудник указал в табеле 40 рабочих часов, а на самом деле отработал только 30. Как бы вы поступили в этой ситуации?

А) Я поступлю так, как этого требуют правила.

Б) Я поступлю так, чтобы принести максимальную пользу большему количеству людей.

В) Я поступлю так, как на моем месте поступил бы хороший человек.

Г) Я поступлю так, чтобы показать людям мое участие.

Д) Я поступлю наиболее выгодным для себя образом.

Е) Я поступлю справедливо.

5. Вы – менеджер в компании. Вы замечаете, что некоторые ваши подчиненные справляются с объемом работы быстрее, чем ожидается. Если об этом узнает высшее руководство, потребуют, чтобы вы увеличили норму выработки. При этом у вас есть и такие сотрудники, которые и сейчас едва успевают справиться с объемом работы в положенный срок. Как бы вы поступили в этой ситуации?

А) Я поступлю так, как этого требуют правила

Б) Я поступлю так, чтобы принести максимальную пользу большему количеству людей

В) Я поступлю так, как на моем месте поступил бы хороший человек

Г) Я поступлю так, чтобы показать людям мое участие

Д) Я поступлю наиболее выгодным для себя образом

Е) Я поступлю справедливо.

6. Вы – главный финансовый директор организации. Вам известно, что главный исполнительный директор и другие члены высшего руководства планируют завысить данные в финансовых отчетах, чтобы сохранить стоимость акций компании. Многие из акций находятся во владении членов высшего руководства. Как бы вы поступили в этой ситуации?

А) Я поступлю так, как этого требуют правила

Б) Я поступлю так, чтобы принести максимальную пользу большему количеству людей

В) Я поступлю так, как на моем месте поступил бы хороший человек

Г) Я поступлю так, чтобы показать людям мое участие

Д) Я поступлю наиболее выгодным для себя образом

Е) Я поступлю справедливо.

7. Вы – главный бухгалтер в организации. Недавно в отдел пришли два новых сотрудника – вчерашние выпускники. В рабочее время они частенько заходят в интернет, сидят в своих телефонах. Под конец месяца, когда готовятся финансовые отчеты, часто приходится работать сверхурочно. Но новенькие отказываются работать сверхурочно, и дополнительные обязанности ложатся на плечи остальных сотрудников отдела. Те возмущаются и злятся. Как бы вы поступили в этой ситуации?

А) Я поступлю так, как этого требуют правила

Б) Я поступлю так, чтобы принести максимальную пользу большему количеству людей

В) Я поступлю так, как на моем месте поступил бы хороший человек

Г) Я поступлю так, чтобы показать людям мое участие

Д) Я поступлю наиболее выгодным для себя образом

Е) Я поступлю справедливо.

8. Вы – директор районного продовольственного кооператива. Вам сообщают, что одного из членов вашего кооператива поймали на попытке кражи. Это одинокий родитель с четырьмя детьми, и он попытался умыкнуть со склада еды общей стоимостью на 30 долларов. Вы подозреваете, что это, вероятно, не первый раз и что этот человек ворует на протяжении многих лет. Возможно, стоит обратиться в полицию. Как бы вы поступили в этой ситуации?

А) Я поступлю так, как этого требуют правила

Б) Я поступлю так, чтобы принести максимальную пользу большему количеству людей

В) Я поступлю так, как на моем месте поступил бы хороший человек

Г) Я поступлю так, чтобы показать людям мое участие

Д) Я поступлю наиболее выгодным для себя образом

Е) Я поступлю справедливо.

9. Вас обвиняют в том, что при приеме на работу вы отдаете предпочтение одному полу и дискриминируете другой. В компании открывается новая должность, и у вас на примете два кандидата – обоих полов. Один из них менее квалифицирован, но зато является представителем пола, в дискриминации которого вас обвиняют. Реальный шанс снять с себя обвинения и улучшить свою репутацию. Как бы вы поступили в этой ситуации?

А) Я поступлю так, как этого требуют правила.

Б) Я поступлю так, чтобы принести максимальную пользу большему количеству людей.

В) Я поступлю так, как на моем месте поступил бы хороший человек.

Г) Я поступлю так, чтобы показать людям мое участие.

Д) Я поступлю наиболее выгодным для себя образом.

Е) Я поступлю справедливо.

10. Вы – профессор в университете. Один из ваших лучших студентов сдает вам на проверку купленное в Интернете эссе. Несколько месяцев спустя его начинает мучить совесть, и он приходит к вам и признается в содеянном. Согласно правилам вуза, плагиат – это автоматический неуд. Но в этой ситуации – выбор за вами. Как бы вы поступили?

А) Я поступлю так, как этого требуют правила.

Б) Я поступлю так, чтобы принести максимальную пользу большему количеству людей.

В) Я поступлю так, как на моем месте поступил бы хороший человек.

Г) Я поступлю так, чтобы показать людям мое участие.

Д) Я поступлю наиболее выгодным для себя образом.

Е) Я поступлю справедливо.

Подсчет баллов

Посчитайте, сколько раз вы выбрали каждый из вариантов ответа: А, Б, В, Г, Д и Е. Количество ответов «А» указывают уровень предпочтения этики долга, количество ответов «Б» – утилитарной

этики, количество ответов «В» – этики добродетели, количество ответов «Г» – этики заботы, количество ответов «Д» – этики эгоизма, а количество ответов «Е» – укажут уровень предпочтения этики справедливости. Выпишите их в столбец ниже:

А. Этика долга:

Б. Этика утилитаризма:

В. Этика добродетели:

Г. Этика заботы:

Д. Этика эгоизма:

Е. Этика справедливости:

Интерпретация результатов

Полученные баллы говорят о том, как вы склонны подходить к решению моральных дилемм, какой логикой вы при этом руководствуетесь. Самый высокий балл – это ваш доминантный, первичный стиль этического лидерства, второй по величине – вторичный, и так далее. Ноль баллов означает, что к этому конкретному подходу вы практически не прибегаете.

- Более высокий балл по Этике долга. Сталкиваясь с моральными дилеммами, вы следуете правилам и поступаете так, как, по вашему мнению, следует поступить. Вы выполняете свои обязанности и стараетесь поступать правильно.

- Более высокий балл по Этике утилитаризма. Столкнувшись с моральной дилеммой, вы стремитесь найти такое решение, которое принесет максимальную пользу и счастье большему количеству людей.

- Более высокий балл по Этике добродетели. Столкнувшись с моральной дилеммой, вы опираетесь на самого себя, свои убеждения и принципы и действуете согласно вашим представлениям о добре и зле.

- Более высокий балл по Этике заботы. Столкнувшись с моральной дилеммой, вы больше всего заботитесь об отношениях с людьми. Особое внимание вы уделяете тем, с кем вас объединяют личные отношения или общее дело.

- Более высокий балл по Этике эгоизма. Сталкиваясь с моральной дилеммой, вы поступаете так, как для вас наиболее выгодно. Вы не боитесь отстаивать собственные интересы и двигаться к намеченным целям.

- Более высокий балл по Этике справедливости. Сталкиваясь с моральной дилеммой, вам важно поступать справедливо. Вы стараетесь как можно более справедливо распределять между своими последователями и награды, и обязательства.

Опросник дает возможность узнать, чем мы руководствуемся, когда ищем решение моральной проблемы, а чем не руководствуемся вовсе. Важно помнить, что каждый из этих подходов ценен и важен по-своему. Среди них нет «лучшего»: такого, к которому следует стремиться в любых обстоятельствах.

Этот тест предназначен для самооценки. Каждый этический подход в ней представлен отдельной категорией, хотя в реальности они нередко пересекаются и совпадают. Может случиться и так, что ваш личный стиль этического лидерства представлен в этом опроснике не в полной мере. Это сокращенная версия опросника, а полностью его можно заполнить на сайте www.leaderdecisionmakingsurvey.com.

Источник: Abridged and adapted from the Ethical Leadership Style Questionnaire, www.leaderdecisionmakingsurvey.com

Основные тезисы

Интерес человека к вопросам этики насчитывает уже тысячи лет, а вот по этике лидерства до сих пор проведено очень мало исследований. В этой главе мы рассмотрели существующие этические теории в контексте лидерства.

Этическая теория предлагает набор неких принципов, которыми лидер руководствуется для того, чтобы совершать правильные поступки и быть нравственным человеком. В западной традиции этические теории, как правило, делятся на два вида: теории о поведении и теории о характере. Первые смотрят на последствия действий лидера (телеологический подход) или на правила, которые обуславливают его поведение (деонтологический подход). Характером лидера занимаются теории добродетели, в центре которых стоят храбрость, честность, справедливость и верность.

Этика – одна из ключевых составляющих лидерства. Лидер влияет на своих последователей, а влиять на жизнь человека, менять его самого – это серьезная моральная ответственность. Лидер обязан относиться к своим последователям, их мнению и потребностям с уважением – ведь он ведет их за собой к общей цели. Более того, именно лидер задает и устанавливает систему ценностей в своей организации.

Нашим пониманием этического лидерства мы обязаны ряду крупных ученых в области лидерства, в том числе Хейфецу, Бернсу и Гринлифу. Все трое говорили в своих работах об этике заботы – о том, как важно лидеру быть внимательным к своим последователям и как важны для эффективного лидерства крепкие, качественные отношения между ними.

Мы определили в этой главе, что этическое лидерство строится на пяти основных принципах: уважение, служение, справедливость, честность и построение сообщества. Лидер обязан относиться к людям с уважением, прислушиваться к ним и быть открытым к точкам зрения, противоположным своей. Этичный лидер служит другим, проявляя альтруизм, ставя всеобщее благо выше личного. Основной приоритет этичного лидера – относиться ко всем своим последователям одинаково, никого не выделять и не обходить вниманием, быть

справедливым по отношению к каждому человеку и обществу в целом. Хороший лидер честен, он не лжет, не искажает истину. Он стремится к максимальной открытости. Этичный лидер строит сообщество – то есть ищет способы соединить свои личные цели с целями общества в целом.

Исследования в области этики лидерства имеют несколько преимуществ. Общество сегодня остро нуждается в нравственном лидерстве. Эти исследования помогают нам разобраться в том, что же такое этическое лидерство, а главное – как воплощать его в реальность. Сама по себе формулировка темы – этика лидерства – делает мораль неотъемлемой частью лидерства. Поэтому исследователи обязаны учитывать этот аспект при изучении лидерства. Кроме того, исследования этического лидерства наглядно подтверждают, что оно приносит пользу как организациям, так и последователям. Ну и, наконец, отметим, что благодаря исследованиям усовершенствовался инструмент оценки этического лидерства.

С другой стороны, важно понимать, что на сегодняшний момент эта область исследований все еще находится на ранней стадии своего развития. Мы пока не добились неопровержимых результатов. На данный момент все положения и формулировки остаются предварительными. Более того, изначально дисциплина опиралась на небольшое количество описательных по своей сути работ, не имеющих под собой исследовательской базы. В результате теория этического лидерства до сих пор лишена эмпирического обоснования, которое традиционно сопровождает теории поведения. Также неизученным остается влияние особенностей культур и поколений на этику лидерства. Словом, поле для исследований этики лидерства поистине огромно, равно как и потребность в них.

16. Командное лидерство

Сьюзан Э. Коглер Хилл

Описание

Сегодня организации все чаще полагаются на такую единицу, как рабочая команда. Это естественная реакция на вызов современности: стоящие перед организациями задачи все усложняются, глобализация растет, а иерархия внутри компаний стремится к горизонтали. Команда – это группа людей, обладающих взаимодополняющими навыками и координирующих свою деятельность для достижения общих целей. Членам команды необходимо работать сообща. Примерами рабочей команды являются команды высших руководителей, команды управления проектом, специальные (проектные) команды, рабочие подразделения, постоянные комитеты, команды по качеству и совершенствованию продукта. Бывает, что команда привязана к определенному физическому месту и ее члены работают бок о бок. Но может быть и так, что все они разбросаны по миру и встречаются каждый в своем часовом поясе посредством современных технологий. Возможны и сочетания обоих вариантов. Что же делает рабочую группу командой? Четкого ответа на этот вопрос у нас пока нет. В постоянно меняющихся условиях меняется и способ сотрудничества между людьми, а вместе с этим и определение команды (Вейджман, Гарднер и Мортенсен, 2012).

В исследованиях рабочие команды рассматривались, как правило, как стратегия сохранения конкурентного преимущества. В силу своей более плоской структуры организация, которая состоит из рабочих команд и обеспечивает коммуникацию сотрудников при помощи высоких технологий, куда быстрее и эффективнее реагирует на изменения (Портер и Бейерлейн, 2000). Эти относительно новые организационные структуры называют «командно-технологичными» (Манкин, Коэн и Биксон, 1996).

Пандемия COVID-19 заставила людей покинуть офис и перейти «на удаленку», поддерживать взаимодействие в виртуальном пространстве. Но новыми такие условия работы стали не для всех: многие межнациональные компании уже давно работают по этому принципу (Мютель, Герляйн и Хегль, 2012). Благодаря чему они (1) привлекают лучшие таланты со всего мира, (2) обеспечивают сотрудничество без привязки к времени и месту и (3) экономят на

транспортных расходах (Пол, Дрейк и Лян, 2016), а также могут позволить себе не останавливать производство, если, как это было во время пандемии, у сотрудников нет физической возможности прийти на работу. Социальные сети, видеосвязь, онлайн-конференции – все это предоставляет виртуальным командам более богатую, реалистичную и располагающую к сотрудничеству среду общения (Шмидт, 2014; Схоутен, Ван ден Хофф и Фельдберг, 2016; Скотт, 2013). Безусловно, расстояние, разница во времени и в культуре вносят определенные трудности. Виртуальная команда практически лишена личного общения, а процесс планирования и принятия решений занимает больше времени. Труднее формировать доверие. В результате среди последователей чаще возникают конфликты и выделяется больше подгрупп. Брейер, Хюффмайер и Хертель (2016) обнаружили, что для виртуальной команды, по сравнению с традиционной, доверие играет даже более важную роль.

Так, Центр творческого лидерства (The Center for Creative Leadership), собрав данные 141 виртуальной команды по всему миру, выявил три ключевых фактора, влияющих на командную эффективность (Лесли и Хул, 2018):

1. *Технологии.* Эффективное командное лидерство при помощи технологий сближает членов команды и создает у них впечатление, будто они работают бок о бок. Так, например, во время пандемии COVID-19 критически важными для успеха команды стали приложения для проведения онлайн-конференций (например, Zoom).

2. *Управление расстоянием.* Зачастую члены виртуальной команды находятся в разных странах, разных часовых поясах, и лидер должен это учитывать. График встреч должен быть составлен таким образом, чтобы выходить онлайн в неудобное время и подстраиваться под остальных приходилось каждый раз разным людям. Физическое расстояние ставит свои преграды: человеку труднее почувствовать себя причастным, вовлеченным. Это прямая обязанность лидера виртуальной команды: максимально компенсировать трудности, создаваемые расстоянием.

3. *Структура команды.* Лидер виртуальной команды обязан внимательно следить за тем, чтобы каждый ее член оставался заинтересован в достижении поставленных целей. Это важно в любой команде. Но в виртуальной – особенно, потому что ее членам куда

проще «выпасть из процесса». Например, во время пандемии коронавируса один и тот же человек мог вдруг оказаться членом многих виртуальных команд одновременно. В результате его усилия распылялись, а эффективность команд падала.

Структура команды – и традиционной, и виртуальной – это ключ организации к способности быстро реагировать на постоянные и быстрые изменения и, как следствие, к сохранению своей конкурентоспособности. Именно командным процессам и результатам ученые уделяют все больше и больше внимания (Ильген, Холленбек, Джонсон и Джундт, 2005; Томас, Мартин и Риджио, 2013).

Исследователи также изучают проблемы, с которыми сталкиваются рабочие команды, и способы повысить их эффективность (Ильген, Майор, Холленбек и Сего, 1993). Эффективная рабочая команда – залог больших достижений:

- более высокая производительность;
- более эффективное использование ресурсов;
- более разумные и эффективные решения проблем;
- более высокое качество продукта или услуг;
- рост инноваций и творчества (Паркер, 1990).

Правда, для успеха команды в организации необходимо ценить активное участие и вовлеченность всех участников. Например, традиционная иерархия полномочий не располагает к тому, чтобы на более низких уровнях управления принимались решения. Это может привести к провалу многих команд.

Решения в команде принимаются «по горизонтали», а не сверху вниз, как это принято в традиционных, вертикальных системах управления. Такое свободное, плавное перемещение власти внутри команды называют «гетерархией» (Эйм, Хамфри, ДеРю и Пол, 2014). Оно может привести к самым положительным результатам, если все члены команды согласны с условиями этого перемещения власти. А вот в организации, где такое сотрудничество и совместное принятие решений не практикуется, команде придется тяжело. Безусловно, организационная культура подлежит изменениям, но на это требуется немало времени и усилий (Леви, 2011).

Ученые все больше внимания уделяют вопросу лидерства в команде, ведь «командное лидерство» сильно отличается от лидерства внутри организационной вертикали. В управлении командой можно применить многие из теорий лидерства, о которых мы говорили в предыдущих главах (ситуационный, глава 5; трансформационный, глава 8). Однако важно понимать, что для лидерства команда – это совершенно уникальная среда, ориентированная преимущественно на процесс. Как команды развивают свои «способности»? Как со временем меняет свое поведение лидер группы, сталкиваясь с новыми трудностями? Как он способствует достижению рабочих и личных целей членов команды? (Козловски, Ватола, Дженсен, Ким и Ботеро, 2009). Эффективное командное лидерство – это залог успеха команды.

Совместное лидерство. Сложность командных процессов требует внимания и участия всех членов команды. Существуют даже автономные, самоуправляемые команды, у которых нет формального лидера. Даже при его наличии команда только выиграет, если лидерские функции и ответственность за результат будут распределены между формальным лидером и остальными членами команды. Совместное командное лидерство – это когда члены команды демонстрируют лидерское поведение с целью повлиять на свою команду и поднять ее эффективность (Бергман, Рентч, Смолл, Давенпорт и Бергман, 2012). Это совокупность лидерских талантов всех членов команды (Дэй, Гронн и Салас, 2004). Совместное командное лидерство подразумевает, что влияние распределено среди членов группы: каждый из них по мере необходимости и, проявляя определенную долю смелости, занимает позицию лидера. Когда дело сделано, лидер уступает это место товарищу.

Совместное командное лидерство – это один из важнейших инструментов в арсенале современных организаций, который позволяет оперативно реагировать на все более и более сложные проблемы (Моргесон, ДеРю и Карам, 2010; Пирс, Манц и Симс, 2009; Соланский, 2008). Конфликтов в такой команде меньше, а согласия, сплоченности и доверия – больше, чем в команде, где лидерство между членами не разделяется (Бергман и др., 2012). Особенно ценно совместное лидерство для виртуальных команд: оно способствует эффективному сотрудничеству и поднимает результативность (Дрешер и Гарберс, 2016; Хилл и Бартол, 2016).

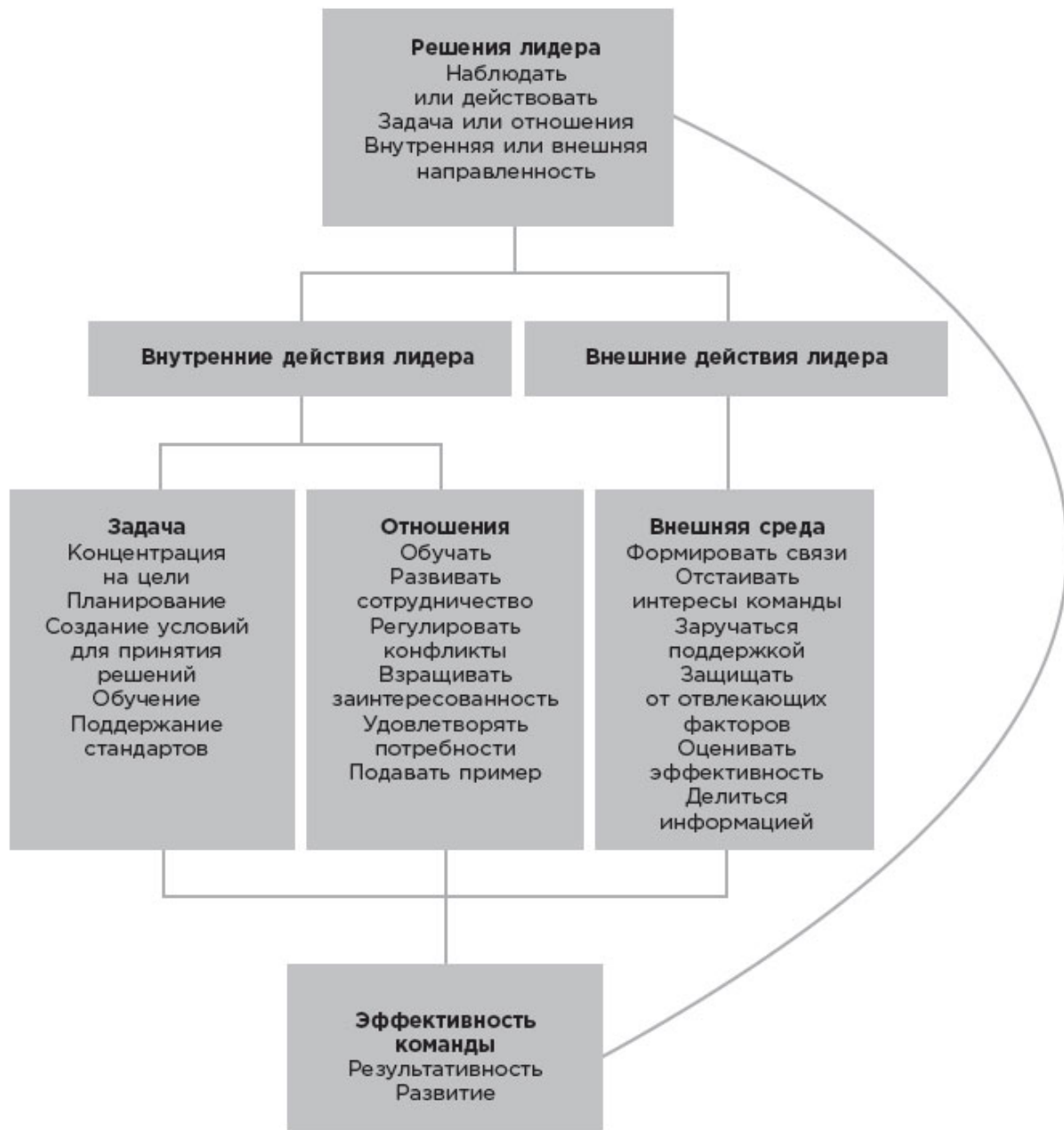
В этой главе мы рассмотрим стратегии разделения лидерства внутри команды и изучим приемы, с помощью которых лидер команды или любой ее член, занимающий лидерскую позицию, сможет определить проблемы команды и найти пути их решения.

Модель командного лидерства

Модель командного лидерства (рис. 16.1), разработанная Сьюзан Коглер Хилл, основана на утверждении: задача лидера – наблюдать за работой своей команды и предпринимать все необходимые действия для обеспечения ее эффективности. Модель командного лидерства разбивает этот сложный процесс на этапы: решения лидера, действия лидера и результат или показатели эффективности команды, а также предлагает конкретные действия, направленные на ее повышение. Первый шаг к эффективной работе команды – оценка ситуации (лидер формирует ментальную модель). Ментальная модель отражает не только конкретные проблемы, с которыми сталкивается команда, но и прочие внешние, зачастую неконтролируемые обстоятельства. Итак, лидер формирует свое видение проблемы, стоящей перед командой, и решений, возможных в сложившихся условиях (Заккаро и др., 2001).

Для того чтобы принять и воплотить в жизнь самое верное из этих решений, удовлетворяя при этом потребностям всех членов команды, лидер должен быть гибким и иметь целый арсенал припасенных стратегий (Барж, 1996). Но для начала надо точно определить первоочередную проблему, с которой столкнулась команда. Опытный лидер диагностирует команду, наблюдая за ее работой, и, отталкиваясь от своей ментальной модели, выбирает стратегию поведения.

Рис. 16.1 Модель командного лидерства



Ведь его главная задача – сделать команду эффективной: постоянно анализируя внешние и внутренние обстоятельства, выбирать такое поведение, которое поспособствует решению насущной проблемы, достижению целей команды и повышению ее эффективности (Флейшман и др., 1991). Лидер должен сам выбрать проблему, на решении которой сконцентрируется (Заккаро и др., 2001). В том случае, если лидерство распределено по всей команде, ответственность наблюдать и выбирать стратегию тоже распределяется

между всеми членами команды. Все занимаются диагностикой и принимают соответствующие меры. Такое совместное лидерство неизбежно ведет к повышению эффективности команды.

Эффективность команды

В «Модели командного лидерства» (рис. 16.1) компонент «эффективность команды» располагается в самом низу. Параметров этого показателя существует два: результативность (выполнение задачи) и развитие (здоровье) команды. Результативность отвечает за качество проделанной работы, а развитие – за сплоченность команды и возможность ее членов удовлетворять свои собственные потребности, не выпадая при этом из рабочего процесса (Надлер, 1998). Сложенные команды достигают и результативности, и развития.

Ученые уже давно изучают рабочие команды и разрабатывают стандарты и критерии эффективности, при помощи которых можно будет оценить уровень развития команды (Хэкмен, 1990, 2002, 2012; Хьюз, Гиннетт и Керфи, 1993; Катценбах и Смит, 2008; ЛаФасто). Так, Хэкмен (2012) предлагает шесть критериев эффективной работы команды: (1) Истинная ли это команда? (2) Служит ли она высшей цели? (3) Есть ли в ней нужные люди? (4) Ясны ли членам команды нормы поведения? (5) Пользуется ли команда поддержкой организации? (6) Предоставлено ли команде специальное обучение по совместной работе? Ларсон и ЛаФасто (1989), изучавшие работу многих разных успешных команд, выделили восемь присущих им характеристик. Сходство этих характеристик с предложенными Хэкменом (2012) условиями эффективности команды очевидно. Его демонстрирует таблица 16.1.

Любому лидеру будет полезно узнать, от каких факторов зависит успех команды. Так он сможет точнее оценить сложившуюся ситуацию и выявить не только существующие проблемы, но и их причины. И уже на основе этих осознаний предпринимать необходимые действия.

1. *Четкая, возвышенная цель.* «Достойная цель вдохновляет членов команды и мотивирует их применять все свои таланты ради ее достижения» (Хэкмен, 2012). Цель должна быть четко сформулирована, чтобы можно было без колебаний определить, достигнута она или нет. Размыто обозначенная цель зачастую ведет команду к провалу (Хэкмен,

1990). Более того, цель должна вдохновлять на работу, мотивировать. Нередко команда терпит неудачу, потому что теряет поставленную цель из виду и начинает действовать из других интересов (Ларсон и ЛаФасто, 1989). В эффективной команде, как подтверждают многочисленные исследования, лидер не дает вниманию команды сместиться (Ларсон и ЛаФасто, 2001).

Более того, как утверждают Салас, Динь и Рейес (2019), формулировать цель следует уже на самом начальном этапе формирования команды. Одновременно с этим необходимо дать каждому из членов команды понять, что без его уникальных навыков она недостижима. Как этого добиться? Способов существует несколько: встречаться, проводить вместе время, раз за разом подчеркивать важность предстоящей миссии и возвращать в последователях чувство сплоченности. От того, насколько хорошо лидер справится с этой задачей, во многом зависит вся последующая судьба команды.

Таблица 16.1 Сравнение Характеристики Эффективной Команды и Условий Эффективности Команды

Условия для эффективной работы команды (Хэкмен, 2012)	Характеристики эффективной команды (Ларсон и ЛаФасто, 1989)
Достойная цель	Четкая, возвышенная цель Структура, нацеленная на результат
Нужные люди	Компетентные члены команды
Истинная команда	Всеобщая приверженность Атмосфера сотрудничества
Ясные нормы поведения	Стандарты качества
Поддержка организации	Внешняя поддержка и признание
Специальное обучение	Лидер с твердыми моральными принципами

2. *Структура, нацеленная на результат.* Верно подобранная структура – состав команды, нормы поведения и план задач – помогает команде эффективно достигать намеченных целей (Вейджман, Фишер и

Хэкмен, 2009). Команда высших руководителей, как правило, занимается вопросами власти и влияния, проектная команда планирует и генерирует идеи, команда обслуживания клиентов занимается клиентами, а производственные команды – технологиями (Хэкмен, 1990). Например, команде, которая занимается решением проблем, необходима структура с высоким уровнем доверия, чтобы никто не боялся высказываться. Креативные команды, например, рекламщики, нуждаются в структуре с высоким уровнем свобод, чтобы ее члены не боялись рисковать и не подвергались чрезмерному контролю. Тактическим командам, например, бригадам скорой помощи, необходима четкость: каждый должен знать, что и когда следует делать. При этом в любой команде должно быть четкое распределение ролей, налаженная система коммуникации и оценки индивидуальных достижений. Также важно, чтобы при вынесении суждений предпочтение отдавалось фактам (Ларсон и ЛаФасто, 1989). Грамотно выстроенная структура не только удовлетворяет потребности конкретной команды, но и приводит ее к намеченным целям.

3. *Компетентные члены команды.* Количество членов команды, а также их навыки должны напрямую отвечать поставленным перед командой задачам. Компетентный член команды обладает, во-первых, достаточной информацией, во-вторых, необходимым образованием и подготовкой (Хэкмен и Уолтон, 1986), а также навыками межличностного общения и работы в команде. Зачастую эти качества принимаются как что-то само собой разумеющееся. В том случае, если человек отвечает всем техническим требованиям, лидер автоматически ожидает, что работать в команде и эффективно общаться он тоже умеет. Это очень распространенная лидерская ошибка (Хэкмен, 1990). На деле нет такой закономерности, что профессионал в своей сфере – хороший инженер или врач – непременно умеет эффективно общаться и работать в команде. Так что член эффективной команды должен не только уметь выполнять свою работу, но и обладать определенными навыками командного взаимодействия: быть открытым, готовым оказать поддержку, активным и доброжелательным (ЛаФасто и Ларсон, 2001).

4. *Всеобщая заинтересованность.* Недостаточно просто назвать рабочую группу «командой» (Хэкмен, 1990) и считать, что дело сделано. Команда – это не случайная совокупность людей. Команду тщательно собирают, развивают ее самоидентификацию и взращивают

сплоченность. Для этого каждый член команды должен быть вовлечен во все аспекты рабочего процесса (Ларсон и ЛаФасто, 1989).

5. *Атмосфера сотрудничества.* Члены команды готовы работать друг с другом, не боятся высказываться, прислушиваются друг к другу и оказывают взаимопомощь. Атмосфера сотрудничества требует доверия, честности, открытости, уважения и последовательности (Ларсон и ЛаФасто, 1989). Одна из основных характеристик эффективной команды – это грамотная интеграция индивидуальных действий ее членов. Каждый из них выполняет свою уникальную роль, и индивидуальные действия всех членов команды в совокупности приводят ее к успеху. А вот «коллективная неспособность членов команды скоординировать свои индивидуальные действия» зачастую является причиной неудачи команды (Заккаро и др., 2001). Эффективный лидер создает пространство для безопасного общения, требует, чтобы последователи сотрудничали между собой, и вознаграждает их за содействие (ЛаФасто и Ларсон, 2001).

Салас и его коллеги (2019) делают особый упор на то, что лидер обязан обеспечивать членам своей команды психологически безопасную среду. Это значит: признавать свои ошибки, спрашивать их мнения и в любой проблеме искать не виноватого, а точку роста. В таких условиях члены команды чувствуют себя комфортно и свободно выражают свое мнение, потому что знают: лидер к нему открыт.

6. *Стандарты качества.* В команде должны быть установлены четкие нормы поведения (Хэкмен, 2012), чтобы каждый член команды понимал, какой уровень и качество работы от него ожидается. И эта планка должна быть максимально высокой. Чтобы добиться от последователей такого качества работы, лидер сначала обозначает желаемый результат и доходчиво объясняет последователям возложенные на них ожидания. А затем он анализирует полученный результат, дает последователям обратную связь, нацеленную на решение проблем и повышение качества работы, вознаграждает за результаты и признает качественно, на уровне выполненную работу (ЛаФасто и Ларсон, 2001).

Салас и его коллеги (2019) особое значение придают обратной связи и вознаграждению. Важно, чтобы лидер вознаграждал не только индивидуальные достижения, но и общекомандные усилия, укрепляя тем самым командный дух.

7. *Внешняя поддержка и признание.* Внешняя поддержка – это материальные ресурсы, награды за отличную работу, обучение необходимым командным навыкам и система снабжения информацией, необходимой для выполнения задачи (Вейджман и др., 2009). Нередко мы видим, что перед командой ставят очень сложное задание и при этом не оказывают никакой поддержки в его выполнении (Хэкмен, 1990). Задача лидера – определить, в какой поддержке нуждается команда, а затем обеспечить ее (Хэкмен, 2002). Как бы ни была хороша цель, насколько бы ни были талантливы члены команды, без необходимых ресурсов им этой цели не достигнуть. Или же бывает, что команде поручается особо трудное задание, а работа никаким особым образом не поощряется. Хаятт и Радди (1997) обнаружили, что адекватная внешняя поддержка (четкая цель, доступ к информации и ресурсам, вознаграждения и обучение) является залогом эффективности и успеха команды.

Нельзя забывать и о менторстве – одном из важнейших видов поддержки. Салас и его коллеги (2019) обнаружили, что хороший лидер становится для своих последователей наставником, обсуждает с командой каждый этап работы. В процессе этого анализа команда развивается и учится справляться с трудностями. В принципе лидер всячески стремится к тому, чтобы члены его команды учились и совершенствовали свои навыки, и предоставляет им такие возможности.

8. *Лидер с твердыми моральными принципами.* Эффективное управление командой – залог ее результативности. Свое влияние на команду лидер оказывает посредством четырех типов процессов: когнитивных, мотивационных, аффективных и координирующих (Заккаро, Хайнен и Шаффлер, 2001, 2009). Сначала лидер помогает команде осознать, какие перед ней стоят проблемы и задачи. Затем он сплочивает команду, устанавливает для нее высокие стандарты и мотивирует стремиться к ним. Лидер оказывает поддержку в процессе и помогает команде справляться со стрессом, а также координирует работу команды: раздает соответствующие навыкам роли, предоставляет четкие рабочие стратегии, запрашивает обратную связь и адаптирует работу команды в соответствии с внешними изменениями.

Эффективный лидер работает ради успеха команды и, где только возможно, предоставляет ее членам свободу проявлять свои таланты и способности. При этом он не терпит халтуры и грамотно расставляет приоритеты, чтобы команде не приходилось распыляться на множество задач одновременно. Учитывая, насколько роль лидера важна для эффективности команды, его работа обязательно должна оцениваться наряду с другим показателями команды.

Эти восемь характеристик эффективной команды (таблица 16.1) – прекрасный инструмент для того, чтобы обнаружить слабые места в работе команды. Он может применяться наравне с наблюдением и опросами. Также для этой цели лидер может запрашивать у последователей обратную связь, сверяться с показателями эффективности и уже на основе этих данных принимать решения и вносить коррективы. Эффективность команды в каждый отдельно взятый момент обусловлена прошлыми решениями лидера и обуславливает его будущие решения. Этот процесс – постоянная оценка эффективности команды и принятие соответствующих решений – на «Модели командного лидерства» (рис. 16.1) выражается линией, которая соединяет «Решения лидера» и «Эффективность команды».

Решения лидера

В «Модели командного лидерства» (рис. 16.1) «Решения лидера» располагаются на самом верху. По сути, все решения лидера направлены на улучшение работы его команды, и делается это, согласно модели, в три этапа. Для начала надо определить, что на данный момент является более целесообразным: наблюдать за работой команды или каким-то образом вмешиваться в нее? Следующим шагом лидер определяет, с чем именно его команда испытывает проблему: с выполнением задачи или межличностными отношениями? Ну и последнее, надо понять, внутренняя ли это проблема (внутри команды) или внешняя (исходящая из окружающей среды).

Решение № 1. Наблюдать или действовать? Здесь лидер решает, требуется ли его вмешательство в работу группы или пока имеет смысл понаблюдать. К наблюдению относятся диагностика, анализ и прогнозирование проблем. Второй вариант – начать принимать

активные действия по их решению. МакГарт, например, выделяет четыре основные функции лидера: наблюдать или действовать, решать внутренние или внешние проблемы команды (рис. 16.2).

Рис. 16.2 Критические функции лидерства МакГрата

	НАБЛЮДЕНИЕ	ДЕЙСТВИЕ
ВНУТРЕННЕЕ	1 Диагностика команды: выявление проблем	2 Принятие мер по их устранению
ВНЕШНЕЕ	3 Прогнозирование внешних изменений	4 Предотвращение нежелательных перемен

Источник: Based on McGrath's critical leadership functions as cited in "Leading Groups in Organizations," by J. R. Hackman and R. E. Walton, 1986, in P. S. Goodman & Associates (Eds.), *Designing Effective Work Groups* (p. 76). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Квадранты 1 и 2 на рис. 16.2 относятся к внутренней работе команды. Первый квадрант – это диагностика проблем команды, а второй – действия по их решению. Квадранты 3 и 4 относятся к взаимодействию команды с окружающей средой. Третий квадрант – это анализ окружающей среды на предмет грядущих изменений, а четвертый – превентивные действия, которые не позволят этим изменениям нанести команде вред.

Итак, вопрос, ответ на который станет первым решением лидера, звучит следующим образом: исходя из собранной мной информации, что мне стоит предпринять? Продолжить наблюдение или начать действовать? На этом этапе самое главное – качественно оценить ситуацию и составить максимально близкую к реальности ментальную модель. Для этого, как выделяет Фляйшман и его коллеги (1991), лидер обязан сначала собрать как можно больше информации о текущем положении дел в команде (запрашивать обратную связь, узнавать

мнение людей со стороны, оценивать работу команды и ее эффективность), а затем структурировать ее. Только после этого принимать решение.

Наблюдением (сбором и структурированием информации) может заниматься любой член команды. Зачастую это даже необходимо. Например, если лидер слишком занят анализом внешней среды, команда может ему помочь на внутреннем фронте. Так они совместными усилиями составляют полную картину текущего положения дел.

Когда информация собрана и структурирована, лидер переходит к следующему шагу – активным действиям. И главное тут – выбрать правильное. Это и есть основа командного лидерства – выбор наиболее подходящего решения для облегчения работы команды (Барж, 1996).

По темпу принятия решений лидеры делятся на два типа: одни спешат поскорее вмешаться, а другие – наоборот: подолгу анализируют ситуацию, оттягивая этот момент. В первом случае велика вероятность, с одной стороны, не дать проблеме выйти из-под контроля, а с другой, из-за нехватки информации выбрать не самый оптимальный вариант. Более того, такие скоропалительные действия могут препятствовать совместному лидерству. Если же с решением затянуть, то картина складывается прямо противоположная: с одной стороны, у членов команды появляется возможность встать на позицию лидера, а с другой, за это время проблема может выйти из-под контроля.

То, когда лидер начинает действовать, зачастую играет не меньшую роль, чем какие конкретно меры он предпринимает (Вейджман и др., 2009). Такмен и Дженсен (2010) предположили схему развития группы, выделив пять стадий: формирующая, конфликтная, нормирующая, стадия функционирования и расставание. И каждый этап требует от лидера определенного поведения. Например, если конфликт между последователями возникает на втором этапе развития группы (конфликтном), лидеру вмешиваться не обязательно, он может спокойно продолжать наблюдение. А может и вмешаться – с тем, чтобы подтолкнуть команду к следующему этапу развития (становление норм). Другие исследователи делят жизненный цикл группы на три этапа (начало, середина и конец). По этой схеме в начале от лидера требуется мотивационный коучинг, на втором этапе – консультативный, а на последнем – обучающий. Для того чтобы обеспечивать

необходимое поведение, лидер всегда должен отдавать себе отчет в том, на каком этапе жизненного цикла находится его команда (Хэкмен, 2012).

Решение № 2. В чем состоит суть проблемы? В выполнении задачи или в межличностных отношениях? Исследователи малых групп выделяют две основные функции лидера: ориентированная на задачу (управление задачами, решение проблем, адаптация к изменениям, составление планов и достижение целей) и ориентированная на отношения (создание позитивной рабочей атмосферы, решение межличностных конфликтов, удовлетворение потребностей последователей и развитие сплоченности). Эти две функции лидера напрямую связаны с эффективностью команды, ее результативностью (насколько хорошо команда справилась с задачей) и развитием (насколько в ходе работы между членами команды укрепились отношения). Эффективный лидер постоянно контролирует обе зоны ответственности, поскольку они взаимосвязаны между собой. Если в команде царит понимание, дружественная атмосфера, ей гораздо легче справляться со своими прямыми задачами. Иначе она погрязнет в конфликтах и склоках. Эта закономерность соблюдается и в обратном порядке: если команда с успехом добивается поставленных целей, поддерживать в ней позитивное настроение и хорошие отношения гораздо легче, чем если команду постигает неудача за неудачей.

Не являются исключением и виртуальные команды. Хотя в этом случае лидеру, возможно, придется уделять больше внимания отношениям между членами команды, считывать и дешифровать малейшие нюансы, закодированные в электронном общении: буквально по крупицам собирать мотивации и причины того или иного поведения своих последователей. В среднем лидеру виртуальной команды придется чуть не вдвое больше времени уделять построению здоровых отношений и налаживанию функционирования своей команды (Дайер, Дайер и Дайер, 2007). Если есть такая возможность, первые встречи виртуальной команды лучше всего провести лицом к лицу для того, чтобы установить между членами команды доверие и взаимопонимание. Лидер виртуальной команды должен разбираться в технологиях и организовывать работу команды максимально удобным образом (Хамбли, О'Нил и Клайн, 2009). По мере распространения

виртуальных команд, ученые уделяют все больше внимания их изучению (Берри, 2011; Кордери, Су, Киркман, Розен и Матье, 2009; Заккаро, Ардисон и Орвис, 2004).

Решение № 3. Какого вмешательства требует ситуация? Внутреннего или внешнего? Если в Решении № 2 лидер выбрал переходить к активным действиям, перед ним встает третий вопрос: где кроется проблема команды – внутри команды или во внешней среде? Например, конфликт между членами команды явно требует от лидера внутреннего вмешательства – укрепления отношений. Неясны цели команды? Снова внутреннее вмешательство – уточнить, прояснить их. Организация не оказывает команде надлежащую поддержку? Здесь уже лидеру стоит переключиться вовне и работать с внешней средой для того, чтобы заручиться необходимой помощью.

Согласно исследованиям, лидер, как правило, сосредоточен на решении внутренних проблем команды. Но сегодня, в условиях быстро меняющейся среды, командам все важнее уметь эффективно к ней адаптироваться (Анкона, Бресман и Колдуэлл, 2009). Таким образом, эффективный лидер постоянно анализирует как внутренние, так и внешние потребности команды и соответствующим образом на них реагирует (Барж, 1996).

Действия лидера

В центральной части «Модели командного лидерства» (рис. 16.1) представлены конкретные действия лидера как по решению внутренних проблем («Задача» и «Отношения»), так и внешних («Внешняя среда»). Эти списки не являются исчерпывающими. Они основаны на исследованиях командной эффективности, о которых мы уже говорили в этой главе.

Так, команда легче справляется со своей задачей, если поставленная цель ясна, установлены конкретные стандарты качества, а также имеются четкая структура и эффективный метод принятия решений. В плане отношений важно, чтобы члены команды умели сотрудничать друг с другом и обладали навыками разрешения конфликтов. Внешняя среда должна максимально поддерживать команду и минимально вредить.

Обязанности лидера: грамотно оценить ситуацию, выявить проблему, определить, какая именно сфера требует вмешательства и какое конкретно вмешательство принесет команде наивысшую пользу, а затем эффективно это вмешательство осуществить. Если команда не справляется с заданием, лидеру необходимо понять причину и придумать способы устранения возникших препятствий (концентрация на цели, поддержание стандартов качества, обучение). Если проблема обнаруживается внутри команды, то усилия лидера будут направлены на укрепление отношений (управление конфликтами, укрепление чувства приверженности). Если же проблема обнаруживается во внешней среде, лидер работает в этом направлении (выстраивает связи, отстаивает интересы команды, делится информацией).

Внутренние действия – Задача. В поле «Задача» в «Модели командного лидерства» (рис. 16.1) представлен набор навыков или действий, с помощью которых лидер может помочь команде с выполнением задачи. Наблюдая за работой команды, лидер решает, какой аспект выполнения задачи требует его вмешательства:

- Концентрация на цели (прояснение цели, достижение согласия внутри команды)

Например, среди членов команды нет единого видения задачи, и каждый делает то, что считает нужным. В таком случае лидеру необходимо вмешаться и еще раз прояснить участникам цели, которые стоят перед командой, убедиться, что все понимают их одинаково.

- Планирование (видение, организация, уточнение ролей, делегирование)

Если команда погрязла в рутине и потеряла из виду общую картину, лидер должен оживить в воображении своих последователей видение будущего и начать формировать стратегию.

- Создание условий для принятия решений (информирование, контроль, координация, посредничество, концентрация внимания на важных вопросах)

Если члены команды не делятся друг с другом информацией, лидеру необходимо вмешаться и выяснить, какая информация скрывается и по каким причинам это происходит.

- Обучение (тренинг, развитие)

Лидер должен следить за тем, чтобы члены его команды обладали всеми необходимыми навыками для выполнения поставленных перед ними задач. Если вдруг какой-то навык провисает – например, навык принятия решений – лидеру стоит провести или организовать обучающий семинар на эту тему.

- Поддержание стандартов качества (оценка командной и индивидуальной производительности, нетерпимость к некачественной работе)

Если некоторые члены команды регулярно опаздывают или вовсе не появляются на собраниях, лидеру необходимо предпринять соответствующие меры, чтобы это недопустимое поведение прекратилось.

Внутренние действия – Отношения. Второй тип внутренних действий на рис. 16.1 направлен на улучшение взаимоотношений в команде. На основе наблюдения за работой команды лидер решает, какой именно аспект требует его вмешательства:

- Обучение членов команды навыкам межличностного общения

Если члены команды не слушают друг друга, лидеру следует организовать для команды соответствующий тренинг.

- Сотрудничество (вовлечение, привлечение)

Если в команде возникает недопонимание, один последователь отказывается выслушать и принять во внимание мнение другого, лидер может вмешаться и помочь им прийти к компромиссу.

- Управление конфликтами и вопросами власти (ссоры или избегание конфронтации, сомнение, уход от стадного мышления)

Если члены команды не ведут дискуссий, соглашаются с первым высказанным предложением – лишь бы поскорее прийти хоть к какому-нибудь решению – лидеру стоит вмешаться и напомнить команде о том, чем опасно стадное мышление (Нек и Манз, 1994).

- Формирование приверженности и командного духа (оптимизм, инновации, общение, вознаграждение, признание)

Если команда теряет боевой настрой, лидеру стоит поднять ее дух. Например, напомнить своим последователям о прошлых успехах.

- Удовлетворение индивидуальных потребностей всех членов команды (доверие, поддержка, защита).

Если лидер замечает, что какого-то человека в команде не уважают, ему следует вмешаться и прийти на его защиту.

- Создание и поддержание этических норм (справедливость, последовательность).

Если члены команды ведут себя по-разному с представителями внутренней и внешней групп, лидеру следует вмешаться и продемонстрировать им иную, справедливую ко всем членам команды линию поведения.

Внешние действия. «Внешние действия лидера» (рис. 16.1) направлены на улучшение взаимодействия команды с окружающей средой. Ведь команды не существуют в вакууме. Всякая команда – это система внутри системы, и, чтобы оставаться на плаву, необходимо четко отслеживать любые изменения во внешней среде и подстраиваться под них (Баржа, 1996; Хаятт и Радди, 1997; Заккаро и др., 2001). На основе наблюдения за взаимодействием команды с внешней средой лидер решает, в какой из аспектов этого взаимодействия ему следует вмешаться:

- Формировать связи в среде (доступ к информации, усиление влияния)

Если членов команды, например, не очень хорошо знают в организации, лидеру стоит вывести их на авансцену и помочь им завести знакомства и сформировать связи с влиятельными и уважаемыми людьми в организации.

- Отстаивать и продвигать интересы команды

Если информация об успехах команды не доходит до высшего руководства организации, лидер может взять на себя инициативу и докладывать о них лично. И в принципе регулярно рассказывать о деятельности своей команды.

- Заручаться необходимой поддержкой и ресурсами

Если команде для выполнения поставленной задачи не хватает рук, лидер должен либо выбить финансирование и нанять недостающих специалистов, либо же убедить высшее руководство изменить цели команды в соответствии с ее возможностями.

- Защищать членов команды от отвлекающих факторов окружающей среды

Лидер должен оберегать команду от внешних помех, чтобы она могла полностью сосредоточиться на своих целях.

- Оценивать эффективность команды в контексте внешней среды (опросы, оценки, показатели эффективности)

Лидер должен предоставлять членам своей команды информацию о том, как их работа встраивается в общую деятельность всей организации и в чем именно состоит их вклад.

- Делиться актуальной информацией о внешней среде

Лидер должен сообщать своей команде о любых изменениях в тенденциях и направлении развития организации, чтобы команда могла соответствующим образом подстроиться.

Командное лидерство – это сложная наука, и универсальных решений она не предлагает. Лидеру команды необходимо постоянно совершенствовать свои навыки: навыки диагностики команды, выбора подходящего действия (или бездействия). Важно еще раз отметить, что эти функции в команде может выполнять не только лидер, но и опытные члены зрелой команды. Главное, чтобы основные потребности команды были удовлетворены. А кто именно этому способствует, на самом деле не играет особой роли. Основная функция лидера – делать все необходимое для удовлетворения потребностей его команды. Если же члены команды самостоятельно закрывают большую часть этих потребностей, то и объем задач лидера значительно сокращается.

Как работает модель командного лидерства?

С точки зрения «Модели командного лидерства», сам по себе процесс лидерства – это постоянное наблюдение за командой. Цель наблюдения: вмешаться и привести команду к максимальной эффективности, как только это будет необходимо. Модель командного лидерства – это своего рода диагностический инструмент, с помощью которого можно определить потребности команды, и вместе с тем подкрепленный исследованиями набор практических решений и действий, нацеленных на удовлетворение этих потребностей.

Первый шаг, согласно «Модели командного лидерства», – решить, требуется ли на данном этапе вмешательство лидера или пока имеет смысл понаблюдать. Если все потребности команды удовлетворены, то никаких действий от лидера не требуется. Он может продолжить наблюдать за работой и развитием команды как в контексте ее внутреннего функционирования, так и в контексте взаимодействия с внешней средой. Если же наблюдение выявляет проблемы, то лидеру предстоит решить, на каком уровне требуется его вмешательство – внутреннем, внешнем или на обоих. После этого лидеру предстоит определить, какое действие с его стороны окажется наиболее эффективным. А сделать это совсем не просто: для того чтобы выбрать верное действие, нужно обладать полным спектром навыков командного лидерства.

Предположим, лидер замечает, что внутри его команды идет активная борьба за контроль и власть. Можно допустить, что это внутренняя проблема. Причиной ей может служить, например, авторитарное поведение одного из членов команды. Но также проблема может крыться и в структуре: члены команды не понимают своих ролей, и от этого возникают прения. А, может быть, проблема вообще внешняя: команде не хватает свободы в организации, вот они и борются за власть и контроль. Возможно и то, что это естественная, временная трудность, ожидаемая на стадии развития команды (например, вторая – конфликтная стадия).

Решение, как поступить, остается за лидером. Если дело действительно в фазе развития команды, лидер спокойно может не предпринимать никаких шагов и продолжать наблюдать. Или же может

определить, какую из проблем будет решать, и тут уже выбирать подходящее действие. Может взяться и за все три проблемы сразу: и авторитарного последователя усмирить (внутреннее действие – отношения), и уточнить командные роли (внутреннее действие – задача), и добиться у высшего руководства большей автономии для своей команды (внешнее действие).

Лидер команды во многом напоминает спортивного тренера. Даже если команда одерживает победу, работа тренера не прекращается: он продолжает развивать в спортсменах командный дух, растит молодых игроков, ищет новые методы тренировок и разрабатывает новые стратегии. Он не останавливается на достигнутом, а продолжает развивать свою команду и совершенствовать ее работу. Поражение или победа, тренер усаживает команду вместе смотреть запись игры: искать сильные и слабые стороны. Командным лидерам есть чему поучиться у спортивных тренеров.

Преимущества

Одна из сильных сторон командного лидерства заключается в том, что оно призвано решать проблемы реальных рабочих групп в реальных организационных условиях. Главная задача лидера – обеспечивать эффективность команды. «Модель командного лидерства» – это прекрасное подспорье для выявления существующих проблем и поиска их решения. Лидер может делать это самостоятельно или же подключить к этому процессу свою команду. Командное лидерство распространяется на внутреннюю и внешнюю среду: лидер учитывает как динамику внутри своей команды, так и взаимодействие команды с внешней средой. Более того, «Модель» также применима к управлению целой системой команд (Шаффлер и Картер, 2018).

Второе преимущество этого подхода заключается в том, что он предлагает лидеру практическое руководство по созданию и поддержанию эффективных команд. «Модель командного лидерства» ни в коем случае не упрощает этот сложный процесс, но помогает лидеру выполнять свою функцию – собрать и обработать сложную информацию.

Еще одна сильная сторона «Модели» состоит в том, что она учитывает произошедшие за последние двадцать лет изменения в лидерстве, переход от строго вертикальной иерархии к горизонтальному организационному устройству (Фридрих, Гриффит и Мамфорд, 2016). «Модель командного лидерства» полностью поддерживает совместное лидерство и плавающую лидерскую позицию. Она разбирает не столько фигуру лидера, сколько лидерские функции (диагностика и действие), выполнять которые может каждый член команды. Раньше считалось, что ставить цели, обучать, вознаграждать – это все обязанность формального лидера. Но уже сегодня мы видим, что нередко эта обязанность делится между всеми членами команды. Более того, исследования показывают, что совместное лидерство в команде способствует ее эффективности (Д’Инноченцо, Матье и Куkenбергер, 2016).

«Модель командного лидерства» может также оказаться полезной в выборе лидера и членов команды. Если заранее известно, какие навыки и качества понадобятся лидеру для выполнения своих функций, можно

целенаправленно искать человека, который ими обладает. Хороший командный лидер должен быть восприимчивым, открытым и объективным. Он должен уметь слушать и анализировать информацию, договариваться, регулировать конфликты, решать проблемы, концентрироваться на цели и т. д. Он не только точно определяет проблему, но и обладает широким арсеналом стратегий и приемов для ее решения. Например, недостаточно просто выявить конфликт между двумя членами команды, надо еще понять, в чем кроется его причина, и грамотно на него отреагировать (выбрать подходящее действие или бездействие).

Слабые стороны

«Модель командного лидерства» профессора Сьюзан Коглер Хилл (рис. 16.1) излагает основные принципы принятия решений, которыми лидеру стоит руководствоваться, но не вмещает в себя всей полноты навыков, которые могут при этом от него потребоваться. Очень может быть, что команде придется адаптировать модель под себя, добавить туда те навыки, которые окажутся наиболее действенными в повышении ее эффективности. Более того, модель не включает некоторые частные факторы, также влияющие на эффективность команды: индивидуальные характеристики лидера и членов команды, размер команды, а также конкретные организационные условия.

Несмотря на то что, как мы отметили выше, модель не включает в себя все возможные лидерские навыки, она все же довольно сложна. Лидеру потребуется какое-то время для того, чтобы приспособиться к этой системе принятия решений. К тому же никаких конкретных советов эта модель не дает, она лишь указывает лидеру направление. А как поступать в той или иной ситуации, ему придется решать самому. По сути своей «Модель командного лидерства» скорее описательна, нежели дидактична. Модель предполагает, что лидер разбирается в групповой динамике, обладает навыками принятия решений, межличностного общения, разрешения конфликтов и пр.

Более того, многие команды практикуют совместное лидерство. Значит, каждый член команды должен обладать соответствующими навыками. В незрелой команде лидер, как правило, берет большую часть лидерских функций на себя, а зрелая команда нередко самоуправляема. Сегодня ученые активно трудятся над тем, чтобы выявить необходимые для командного лидерства навыки, разрабатывают методы выявления слабых мест в работе команды, а также программы по их росту и развитию (Кобб, 2012; Леви, 2011; Моргесон и др., 2010; Салас, Берк и Стэгл, 2004). Обучение командной работе и командному лидерству должно быть сосредоточено на навыках диагностики работы команды и определения наиболее эффективных мер. Развивать эти навыки следует всем членам команды.

Также важно отметить, что инструменты и методы оценки командного лидерства на данный момент проработаны не до конца.

Большая часть исследований базируется на том, как последователи воспринимают поведение лидера, а эти оценки зачастую необъективны. Оценивать поведение лидера следует не по субъективным оценкам последователей, а по четким показателям эффективности команды (Кук, Зилл и Мейер, 2020).

Применение

Основная задача командного лидерства – вести команду к поставленным целям посредством наблюдения, диагностики и необходимого вмешательства. Тут «Модель командного лидерства» и приходит на помощь: она помогает лидеру решить, нужно ли в данный момент предпринимать какие-то меры. И если да, то какие. Если проблема, например, с эффективностью команды, то лидер выбирает для себя, продолжать ли ему наблюдение за работой команды или действовать. Если лидер решает действовать, ему предстоит определить направленность этого действия: внутренняя, внешняя или обе сразу. Далее лидер выбирает само подходящее действие. Важно отслеживать результаты каждого принятого решения и, опираясь на них, корректировать выбранную стратегию.

В диагностике команды лидеру могут помочь такие инструменты, как приведенный в этой главе «Тест на определение уровня эффективности команды и командного лидера». Заполняют его как лидер, так и члены команды – это принципиальный момент. Согласно исследованиям, лидеры имеют тенденцию оценивать себя в разы выше, чем их последователи (ЛаФасто и Ларсон, 2001). Заполненные анкеты просматривают тоже все вместе. И лидер, и члены команды вместе определяют, какие из показателей – командных или лидерских – провисают. Выявив таким образом первоочередные проблемы, команда вместе с лидером разрабатывает план по их разрешению. Это очень эффективный метод наблюдения и диагностики: он не только помогает выявить насущные проблемы, но и привлекает команду к работе, сплачивая ее.

Ну и, наконец, Салас, Дин и Рейес (2019), проанализировав существующие исследования по командному лидерству, сформулировали ряд лидерских функций, которые полностью соответствуют этапам жизненного цикла команды и во многом перекликаются с изложенными в «Модели командного лидерства» принципами (рис. 16.1). Так, лидер создает структуру и определяет задачи своей команды (внутренние действия – задача), а также обеспечивает членам своей команды психологически безопасную среду (внутренние действия – отношения). А внешние действия из «Модели

командного лидерства» Хилл здесь отражаются в обязанности лидера обеспечивать членам команды вознаграждение за их работу и необходимое для их роста и развитие обучение.

Разбор кейсов

Ниже вашему вниманию представлены три ситуации (16.1, 16.2 и 16.3). Чтобы лучше понять, как работает «Модель командного лидерства», в каждом из примеров поставьте себя на место лидера и подумайте, как бы вы применили модель с целью выявить и устранить существующие в команде проблемы.

Пример 16.1 На грани кризиса

Axis Global – крупнейшая нефтегазовая компания. Штаб-квартира Axis Global располагается в Париже. Всего у компании девять заводов, которые перерабатывают сырую нефть в бензин, авиакеросин и другие продукты. На каждом заводе работает своя IT-команда, которая обслуживает компьютеры и программы, обеспечивающие безопасную и эффективную работу завода. Команды находятся в подчинении у руководства своего завода.

Кроме нефтеперерабатывающих заводов у Axis Global имеются нефтяные скважины, трубопроводы, химические заводы и автозаправки по всему миру, поэтому некоторые компьютерные операции контролируются из парижской штаб-квартиры. Недавно главное IT-направление постановило, что наиболее разумным шагом для компании будет передать все IT-обеспечение третьей стороне. А это значит, что большая часть IT-персонала компании перестанет являться сотрудниками Axis Global. Решать, кого из них оставить, а кого уволить, будет уже новый поставщик IT-услуг.

Руководству завода «Таппан» в Пенсильвании эта новость совсем не по душе. Во-первых, никто не спросил их мнения. Во-вторых, никаких подробностей о том, как будет осуществляться запланированный переход на аутсорсинг, главный офис им не сообщил. Более того, это решение может негативно сказаться на работе IT-

команды «Таппана» и привести к росту затрат. Руководство завода «Таппан» выступает против изменений в текущих IT-операциях.

IT-команда «Таппана» состоит из четырех человек: Расс Саффолд, лидер команды, и трое подчиненных: Алехандро Салис, Саманта Умбия и Тодд Гринголд. Команду на заводе очень ценят, у всех ее членов прекрасные отношения с остальными работниками завода. Все четверо числятся сотрудниками Axis Global.

Важно понимать, что нефтеперерабатывающие заводы часто меняют своих владельцев, а потому привыкают функционировать как бы независимо от них. Воспринимают головную компанию не как партнера, а как временное явление. Работники «Таппана» хранят верность своему заводу, а не Axis Global.

Новость об аутсорсинге повергла команду Саффолда в кризис. Он единственный гарантированно остается работать в Axis Global. Судьба троих его сотрудников до сих пор неясна. В таком подвешенном состоянии им трудно работать. Алехандро Салис (43 года) уверен, что аутсорсинговая компания предложит ему контракт, поскольку он «звезда» в команде. Саманта Умбия (31 год) боится, что ее уволят, потому что в офис аутсорсинговой компании она ездить не сможет. Тодд Гринголд (62 года) боится, что потеряет свои опционы и пенсию, если его уволят или переведут в аутсорсинговую компанию. И все трое переживают о том, какие отношения у них сложатся с новым нанимателем. Боевой настрой в команде падает, а конкуренция растет. В какой-то момент Расс вдруг осознает: он воплощает в жизнь решение, обоснования которого не до конца понимает, против которого выступает его начальство на «Таппане» и которое к тому же мешает его команде работать. Как Саффолду в этой ситуации выстраивать рабочие отношения с аутсорсинговой компанией?

Вопросы:

1. Следует ли Рассу Саффолду вмешаться и помочь своей команде справиться с возникшим кризисом? Если да, то какой направленности действия ему стоит предпринять? В чем именно состоит проблема? В выполнении задачи или в отношениях? Или же здесь требуется действие внешней направленности?

2. Какие лидерские действия, если таковые имеются, следует предпринять членам команды?

3. Что следует предпринять Рассу Саффолду для того, чтобы привести к компромиссу два противоборствующих лагеря (Axis Global и завод «Таппан»)? И стоит ли в принципе вмешиваться?

4. Какие характеристики эффективной команды на данный момент отсутствуют в команде Саффолда?

Пример 16.2 Начали за здоровье, а кончили за упокой

В университете собирают специальный комитет, чтобы разработать и расписать его миссию на следующие 20 лет. В комитет пригласили трех старших преподавателей и семерых администраторов, а главой назначили профессора менеджмента Ким Грин. «Какой он, университет “Норткост” в 2020 году? Как раз это вам и предстоит выяснить», – так сформулировал задачу комитета ректор, прибавив, что это очень серьезное задание и в руках комитета находится будущее «Норткоста». Работа в комитете должна иметь приоритет над всеми другими задачами. Комитету разрешили собираться в ректорском конференц-зале и пользоваться услугами его личного секретаря. Срок выполнения задания: два месяца. Все члены комитета ужасно гордились тем, что их выбрали для такого серьезного дела. Они собирались каждую неделю и проводили за обсуждениями не меньше двух часов.

Энтузиазм бил ключом. Все одиннадцать членов команды вели необходимые исследования, с гордостью делились полученной информацией, но мало-помалу настроения изменились. Вдруг оказалось, что у каждого свое видение поставленной перед ними задачи, и прийти к общему знаменателю не получалось. Более того, эти исследования и встречи отнимали много времени и сил, и вскоре члены команды начали высказывать свое недовольство. Встреча за встречей проходили впустую. Вскоре люди стали опаздывать, уходить раньше, а то и вовсе пропускать собрания, перестали выполнять порученные им задания. Грин ни за что не хотела признаваться ректору, что команда совсем сбилась с пути и уже не понимает сути своей работы. Она все больше расстраивалась и злилась. Встречи стали совсем редкими, а потом и вовсе сошли на нет. Ректор, с головой погрузившийся в очередной скандал на кампусе, потерял всякий интерес к работе

комитета. Отчета он не потребовал ни через два месяца, ни через год, ни через два. А комитет так никогда этот отчет и не подготовил.

Вопросы:

1. Каких характеристик эффективной команды не хватило комитету?
2. А какими она, наоборот, обладала?
3. Как вы оцениваете лидерство профессора Грин?
4. Какие бы действия вы предприняли на ее месте (как внутренней, так и внешней направленности)?

Пример 16.3 Олимпийская сборная США по хоккею. 1980 г.

В 1980 году сборная США по хоккею одержала одну из самых неожиданных побед в истории Олимпийских игр, сначала обыграв команду Советского Союза со счетом 4–3, а затем Финляндию со счетом 4–2. Для США это было всего лишь второе олимпийское золото по хоккею с шайбой с далекого 1920 года – первого в истории олимпийского хоккейного турнира.

Конечно, одержать такую победу было приятно, но обыграть Советский Союз? Просто невероятно! В то время сборная СССР была сильнейшей командой по хоккею в мире: семь золотых медалей и ни единого проигрыша в Олимпийских соревнованиях с 1968 года.

Советская команда, получившая прозвище «Красная машина», сплошь состояла из профессиональных спортсменов, которые в течение многих лет вместе выступали за советскую сборную. Правда, в то время профессиональные спортсмены к участию в Олимпийских играх не допускались. Все члены советской сборной числились «студентами, инженерами, солдатами», хотя всем было известно, что это неправда. Тренировал советскую сборную Виктор Тихонов, бывший офицер КГБ, который и в новой своей должности применял военную тактику: требовал от игроков беспрекословного послушания и полной отдачи (Шевченко, 2018). Одиннадцать месяцев в году команда жила на сборах, откуда без уважительной причины уехать было невозможно. Преданность спорту и советским хоккейным традициям не только объясняла невероятный успех команды, но и для многих

символизировала эффективность коммунистического лидерства в целом и Тихонова – в частности (Лапин, 2015).

А хоккеисты сборной США во главе с тренером Хербом Бруксом – сплошь двадцатилетние студенты и любители. До работы со сборной Брукс тренировал хоккейную команду в Университете Миннесоты, с которой не только занял первое место в первом дивизионе, но и побил многие рекорды, одержав победы в трех чемпионатах NCAA в 1974, 1976 и 1979 годах. Но и в олимпийском хоккее Брукс был далеко не новичок: он выступал за свою национальную сборную восемь раз и дважды на Олимпиадах – в 1964 и 1968 годах (Бернштейн, 2006).

Однако Бруксу не сразу доверили тренировать олимпийскую команду. Заявку он подал в 1978 году, но комитет его не отобрал. Лишь когда выбранный ими кандидат отказался, они назначили встречу Бруксу. Херб пришел на эту встречу во всеоружии: он выписал имена людей, с которыми хотел бы сотрудничать, составил план отбора игроков, их физической подготовки, выхода на олимпийский сезон, а еще подробно расписал стиль игры, которым, собственно, и поразил комиссию. Брукс хотел отказаться от традиционного реактивного стиля североамериканского хоккея, которому были обязаны своим успехом миннесотские команды, и переучить спортсменов играть в гибридном стиле, имитирующем советскую школу: феноменальная физическая подготовка и мастерство владения клюшкой. Так Брукс стал тренером олимпийской сборной США (Коффи, 2005).

Главное, считал Брукс, – это найти подходящих игроков. «Я искал не спортсменов, я искал людей, – рассказывал он впоследствии. – Людей с принципами, моральными ценностями. Ведь ценности не купишь за деньги: они либо есть, либо их нет. Я довольно рано осознал, что добро не надо вкладывать в человека... Добро надо, наоборот, доставать из него» (Фонд Херба Брукса, без даты).

В июне 1979 года Брукс отправился на поиски хоккеистов в Колорадо-Спрингс на Национальный спортивный фестиваль. Выбирал он самых усердных игроков – тружеников, не только способных понять его гибридный стиль и адаптироваться под него, но и хорошо дополнявших друг друга. Отобрав 68 претендентов, Брукс принялся изматывать их тренировками и заставил заполнить анкету из 300 вопросов, чтобы оценить их психическое состояние.

Большинство спортсменов, прошедших в итоге в команду, оказались из Миннесоты, Висконсина, Мичигана и Новой Англии. Во время тренировок нередко вспыхивали драки – давало знать о себе давнее соперничество. Но Брукс нашел способ объединить команду: он объединил игроков против себя. Он стал их общим врагом. «Они ненавидели его крики, дикие тренировки, и эта злость объединила их, из-за этой злости они по полной выкладывались на льду, чтобы доказать ему... Он до последнего их пугал, что ничье место в сборной не гарантировано» (Коффи, 2005). Игроки понимали друг друга, сочувствовали друг другу, поддерживали. И региональные границы мало-помалу стирались.

При этом Брукс понимал, что этот барьер, который он выстроил между собой и командой, должен чем-то – или, вернее, кем-то – сглаживаться. И Брукс назначил Крейга Патрика своим помощником, сказав ему: «Я буду кнутом, а ты – пряником. Я ругаю, ты держишь команду вместе» (Коффи, 2005). И Патрик взял на себя эту роль – буфера, защитника и воспитателя команды.

Брукс был безжалостен. Одним из его любимых выражений было: «Готовься расти через боль» (Браун, 2014). В преддверии Олимпиады команда провела серию показательных игр. В матче против Норвегии Брукс ожидал легкой победы для своей команды, но они сыграли вничью. Разгневанный Брукс не дал игрокам сойти со льда и заставил их наматывать круги по катку до тех пор, пока сторож не выключил свет на арене и врач команды не убедил Брукса прекратить истязание.

Брукс тренировал в своих спортсменах не только физическую выносливость. Он знал болевые точки каждого и понимал, когда и на какую нужно нажать. Брукс придирался, провоцировал их, поносил на чем свет стоит или, наоборот, игнорировал. Например, вратарю Стиву Янашаку он устроил трехмесячный бойкот.

Брукс держал игроков в постоянном страхе, внушая им, что их в любой момент могут выгнать из команды. Такая неопределенность, считал Брукс, повышает мотивацию. На протяжении всех семи месяцев показательных игр Брукс то и дело проводил прослушивания, смотрел все новых и новых игроков, как бы напоминая своим хоккеистам – вы все заменимы. И его стратегия окупалась в большинстве случаев. Во всех, кроме одного.

Во время показательных игр что-то странное творилось с капитаном команды, Майком Эрузионе. Душа сборной, лучший бомбардир выходил на лед... и был не в состоянии показать результативную игру. Брукс решил избавиться от Эрузионе и пригласил двух игроков попробовать выйти на лед с командой. Хоккеисты пришли в ярость. «За полгода тирании Брукса Эрузионе стал стержнем команды, игроки любили его и уважали» (Коффи, 2005). До Олимпийских игр оставалось менее трех недель, когда команда заявила к Бруксу и потребовала прекратить поиски игроков на замену. Это было несправедливо не только по отношению к этим потенциальным кандидатам, но и к ним самим, которые уже столько месяцев подряд жертвовали всем ради успеха команды. Они – семья. И в Олимпийскую сборную они хотели пойти семьей. Брукс сопротивляться не стал.

Он оценил этот дух единства и решил всеми силами его защищать. Во время Олимпийских игр Брукс запретил своим игрокам давать интервью, чем навлек на себя гнев не только международной прессы, но и организаторов Игр. Многие решили, что Брукс хочет, чтобы все внимание доставалось ему одному. На самом деле он просто боялся, что особый интерес прессы к отдельным игрокам может подорвать командный дух, который он с таким усердием возвращал (Коффи, 2005). Не отступился от своего решения он и после победы сборной над СССР, когда все мировые СМИ требовали интервью с американскими хоккеистами. А вот после победы над Финляндией, когда арена взорвалась аплодисментами и болельщики, родственники и пресса хлынули к хоккеистам, – Брукса поблизости не оказалось. Сразу после последнего свистка он ушел в раздевалку.

«Закаленные, целеустремленные ребята, – сказал Брукс о своей команде. – Из разных слоев общества, с разным прошлым, бывшие соперники, они все же объединились и стали командой. Я их так муштровал, не давал им спуску... А они все выдержали. Взлетели. Быстрые, творческие ребята, они и без шайбы играли очень дисциплинированно. А сколько раз они превозмогли себя на Олимпиаде? Шесть или семь раз они проигрывали в счете, а в итоге одержали победу! Они никогда не сдавались, работали и совершенствовались» (Фонд Херба Брукса).

Спустя четыре месяца после Олимпиады Брукс отправил всем игрокам личное письмо, состоящее из восьми абзацев:

«В отдельном конверте прилагается ламинированная фотография команды, от меня и Крейга [Патрика]. Это знак нашего глубокого уважения к вам – как к спортсменам и как к людям.

Я считаю, что уважение – это величайшая награда в мире спорта. И вы заслужили ее от тренерского штаба.

Лично для меня этот год оказался не только самым радостным в моей карьере, но и самым трудным. Особенно из-за тех тяжелейших решений, которые мне пришлось принять о финальном составе команды.

Я хотел оставаться максимально беспристрастным, а потому избегал личных контактов с вами. Я не хотел, чтобы кто-то меня упрекнул в предвзятости.

Этот год был испытанием для всех нас:

Жить и работать как единое целое.

Играть в позитивную игру – творчески.

Максимально приблизиться к нашей мечте.

И вы с ним справились. Вы – это та команда, и другой такой в моей карьере не было, с каждым игроком которой мне бы очень хотелось поддерживать личные дружеские отношения. И я очень надеюсь, что однажды так и будет.

С уважением, Херб Брукс»

(Коффи, 2005)

Херб Брукс погиб в автокатастрофе в 2003 году в возрасте 66 лет. С того момента, как он впервые вывел свою сборную на лед единой командой, прошло 24 года. И также – единой командой – хоккеисты Олимпийской сборной США 1980 года пришли проститься со своим тренером.

Майк Эрузионе сравнил Брукса с «отцом, которого, с одной стороны, очень любишь, а с другой – любишь не всегда, потому что уж больно много он от тебя требует. Теперь-то я не сомневаюсь, что он очень любил нас, но тогда мы этого не понимали» (Коффи, 2005).

Вопросы:

1. Как бы вы оценили лидерство Херба Брукса? Оправдывают ли цели в этом случае средства?

2. На какие из восьми характеристик эффективной команды Брукс опирался в своем тренерском методе?

3. «Модель командного лидерства» утверждает, что работа лидера состоит в том, чтобы контролировать команду и предпринимать все необходимые действия для обеспечения ее эффективности. Какие действия внутренней направленности предпринимал Брукс?

а. Задача (концентрация на цели; планирование; создание условий для принятия решений; обучение; поддержание стандартов качества);

б. Отношения (обучение [коучинг]; сотрудничество; управление конфликтами; формирование приверженности; удовлетворение потребностей; создание и поддержание норм).

4. Сьюзан Хилл утверждает, что «главная задача лидера – сделать команду эффективной». Как вы думаете, какую роль сыграло лидерство Брукса в успехе сборной США на Олимпиаде 1980?

Инструмент лидерства

Проанализировав опыт многих эффективных команд, Ларсон и ЛаФасто разработали инструмент оценки эффективности команды (Ларсон и ЛаФасто, 1989) и обнаружения ее слабых мест. Как мы уже успели обсудить в этой главе, они выделили восемь критериев (или характеристик) эффективной команды.

Полная версия «Теста на определение уровня эффективности команды» (Team Excellence Survey) содержит более 40 вопросов по всем восьми параметрам. Дальнейшие исследования сподвигли ЛаФасто и Ларсона разработать отдельный опросник, состоящий из 42 вопросов, посвященных последней, восьмой характеристике эффективной команды – «лидер с твердыми моральными принципами». Полный вариант «Теста на определение уровня эффективности командного лидера» (Collaborative Team Leader Instrument) они приводят в своей последней работе (ЛаФасто и Ларсон, 2001). Приведенная здесь анкета, которая состоит из 13 вопросов, является смесью обоих опросников и служит наглядным примером того, как в принципе оценивается эффективность команды и командного

лидерства. Всем желающим провести диагностику своей команды мы настоятельно рекомендуем обратиться к полным версиям обоих опросников.

Сначала опросник заполняют члены команды, их результаты суммируются и усредняются. Лидер заполняет тот же опросник, и затем его результаты сравниваются со средними результатами команды. Так выявляются наиболее слабые места, если таковые имеются. На базе полученных результатов команда и лидер могут приступать к составлению плана по укреплению слабых мест, делать это надо обязательно всем вместе.

Первые семь вопросов взяты из «Теста на определение уровня эффективности команды» (Ларсон и ЛаФасто, 1989). Они оценивают здоровье команды с точки зрения выведенных Ларсоном и ЛаФасто восьми характеристик эффективной команды (цель, структура, члены команды, приверженность, атмосфера, стандарты качества и внешняя поддержка). Следующие шесть вопросов, взятые из «Теста на определение уровня эффективности командного лидера» (ЛаФасто и Ларсон, 1996), оценивают эффективность лидерства по следующим параметрам: концентрация на цели, создание атмосферы сотрудничества, укрепление доверия, знание технической стороны рабочего процесса, расстановка приоритетов и управление производительностью. Доказано, что эффективность команды складывается из всех этих факторов.

Заполняя образец опросника, думайте о команде, частью которой являетесь сейчас или являлись в прошлом – как член или лидер. Оценка в 1 или 2 балла (не соответствует; скорее не соответствует) означает, что этот пункт вы считаете слабым местом в вашей команде. Командная оценка – это совокупность ответов всех членов команды. Если, например, в 3-м пункте («Члены команды обладают необходимыми навыками и способностями для достижения целей команды») большинство дает оценку 1 или 2, то лидеру следует предоставить членам своей команды необходимое обучение. Это полезнейший инструмент для лидера, который хочет укрепить свою команду и повысить ее эффективность.

<i>Тест на определение уровня эффективности команды и командного лидера</i>

Задача: выявить сильные и слабые стороны вашей команды и повысить ее общую эффективность.

Инструкция: в анкете содержатся вопросы о вашей команде и о ее лидере. Внимательно прочтите каждый пункт. Насколько это описание соответствует настоящему положению дел в вашей команде? Укажите свой ответ, выбрав один из пяти вариантов в правой колонке.

Ключ: 1 – Не соответствует; 2 – Скорее не соответствует; 3 – Скорее соответствует; 4 – Соответствует.

1. Существование нашей команды оправдывается потребностью, целью, которую необходимо достигнуть. (Команда: четкая, возвышенная цель)

1 2 3 4

2. В нашей команде существует надежная система контроля качества работы и дается обратная связь. (Команда: структура, ориентированная на результат)

1 2 3 4

3. Члены команды обладают необходимыми навыками и способностями для достижения целей команды. (Команда: компетентные члены команды)

1 2 3 4

4. Достижение цели команды является для нас более важным приоритетом, чем любая индивидуальная цель. (Команда: всеобщая приверженность)

1 2 3 4

5. Мы достаточно доверяем друг другу, чтобы открыто высказывать свое мнение и делиться информацией. (Команда: атмосфера сотрудничества)

1 2 3 4

6. Мы постоянно стремимся к тому, чтобы повышать наши результаты. (Команда: стандарты качества)

1 2 3 4

7. Нам хватает ресурсов для того, чтобы выполнять свою работу.
(Команда: внешняя поддержка и признание)

1 2 3 4

8. Если цель нашей команды меняется, лидер всегда позаботится о том, чтобы каждый из нас понял, чем вызвана эта перемена. (Лидер: концентрация на цели)

1 2 3 4

9. Наш лидер создает безопасную атмосферу, в которой каждый может открыто высказывать свое мнение и могут обсуждаться любые вопросы, связанные с успехом команды. (Лидер: атмосфера сотрудничества)

1 2 3 4

10. Наш лидер всегда признает и ценит наши усилия. (Лидер: укрепление доверия)

1 2 3 4

11. Наш лидер понимает, с какими техническими проблемами мы сталкиваемся на пути к нашей цели. (Лидер: знание технической стороны рабочего процесса)

1 2 3 4

12. Наш лидер четко расставляет приоритеты и не заставляет нас распыляться по мелочам (Лидер: расстановка приоритетов)

1 2 3 4

13. Наш лидер не терпит некачественно выполненной работы (Лидер: управление производительностью)

1 2 3 4

Источники: Questions 1–7: Adapted from the Team Excellence Survey (copyright 1987 LaFasto and Larson; portions reprinted with permission of Profact). Questions 8–13: Adapted from the Collaborative Team Leader

Instrument (copyright 1996 LaFasto and Larson; portions reprinted with permission).

Интерпретация результатов

Полные варианты опросников содержат также и открытые вопросы, на которые респондент отвечает в свободной форме. Заполняются они как членами команды, так и ее лидером. Результаты разбирают все вместе и вместе же разрабатывают план действий. Этот метод хорош тем, что вовлекает последователей в рабочий процесс и способствует росту эффективности команды.

Основные тезисы

Сегодня организации все чаще полагаются на такую единицу, как рабочая команда. Как следствие, растет научный интерес к теории командного лидерства. «Модель командного лидерства» Сьюзан Хилл обеспечивает основу для изучения совокупности факторов, от которых зависят результаты и эффективность команды. Согласно этому подходу, основная задача лидера заключается в том, чтобы наблюдать за работой своей команды и предпринимать все действия, необходимые для обеспечения ее эффективности.

«Модель командного лидерства» разбивает этот сложный процесс на три этапа: решения лидера, действия лидера и результат (показатели эффективности команды). Сначала лидер определяет, что на данный момент является более целесообразным: наблюдать за работой команды или каким-то образом вмешаться в нее? Следующим шагом лидер определяет, с чем именно его команда испытывает проблему: с выполнением задачи или в межличностных отношениях? Ну и последнее, лидеру предстоит определить, внутренняя ли это проблема (внутри команды) или внешняя (исходящая из окружающей среды). Помочь в диагностике могут специальные опросники, которые заполняются лидером и всеми членами команды.

Сильной стороной данного подхода являются его практичность и ориентация на реальные команды и их эффективность. «Модель» также делает упор не на фигуру лидера, а на лидерские функции, которые могут быть распределены между членами команды. Модель командного лидерства может также оказаться полезной в выборе лидера и членов команды. Если заранее известно, какие навыки и качества понадобятся лидеру для выполнения своих функций, можно целенаправленно искать человека, который ими обладает.

С другой стороны, к минусам «Модели командного лидерства» можно отнести следующее: изложенные в ней списки навыков, необходимых для эффективного командного лидерства, и его характеристик далеко не являются исчерпывающими. К тому же никаких конкретных советов модель не дает. Она лишь указывает лидеру направление. А уж как поступать в той или ситуации, ему

придется решать самому. И, наконец, инструменты и методы оценки командного лидерства на данный момент проработаны не до конца.

ЛУЧШИЕ КНИГИ О БИЗНЕСЕ С ЛОГОТИПОМ ВАШЕЙ КОМПАНИИ? ЛЕГКО!

Удивить своих клиентов, бизнес-партнеров, сделать памятный подарок сотрудникам и рассказать о своей компании читателям бизнес-литературы? Приглашаем стать партнерами выпуска актуальных и популярных книг. О вашей компании узнает наиболее активная аудитория.

ПАРТНЕРСКИЕ ОПЦИИ:

- Специальный тираж уже существующих книг с логотипом вашей компании.
- Размещение логотипа на супер-обложке для малых тиражей (от 30 штук).
- Поддержка выхода новинки, которая ранее не была доступна читателям (50 книг в подарок).

ПАРТНЕРСКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ:

- Рекламная полоса о вашей компании внутри книги.
- Вступительное слово в книге от первых лиц компании-партнера.
- Обращение первых лиц на суперобложке.
- Отзыв на обороте обложки вложение информационных материалов о вашей компании (закладки, листовки, мини-буклеты).



У вас есть возможность обсудить свои пожелания с менеджерами корпоративных продаж. Как?

Звоните:

+7 495 411 68 59, доб. 2261

Заходите на сайт:

eksmo.ru/b2b



notes

Notes

4

UC Women Lead.

Boundary Spanning Leadership: Six Practices for Solving Problems, Driving Innovation, and Transforming Organizations, 2010.

International Leadership Association.

Jepson School of Leadership Studies at the University of Richmond.

Improving Interpersonal Competence.

In Search of Excellence Peters & Waterman, 1982.

В 2003 году решением Верховного суда РФ «Талибан» признан террористической организацией и запрещен на территории РФ. (*Прим. ред.*)

Пол Пот (1925–1998) – камбоджийский политический и государственный деятель, чье правление (1963–1981), сопровождавшееся массовыми репрессиями и голодом, привело к гибели, по разным оценкам, от 1 до 3 млн человек. (*Прим. пер.*)

Иди Амин (1925–2003) – угандийский военный и государственный деятель, президент Уганды (1971–1979), создатель одного из самых жестоких тоталитарных режимов в Африке; потенциальными жертвами его репрессий стали от 300 тыс. до 500 тыс. граждан Уганды (~1,58–2,63 % от 19-миллионного населения), не менее двух тысяч он убил лично. (*Прим. пер.*)

Боб Найт (род. 25.10.1947) – американский баскетбольный тренер. Среди прочего, Найт вызвал споры своим откровенным характером и демонстративным поведением. Однажды он бросил стул через площадку во время игры, за что был уволен. (*Прим. ред.*)

Теория управления впечатлением – теория Ирвинга Гофмана, описывающая наше желание производить благоприятное впечатление на других людей. (*Прим. пер.*)

Самоактуализация (от лат. *actualis* – действительный, настоящий; самовыражение) – стремление человека к наиболее полному выявлению и развитию своих личностных возможностей. (Прим. пер.)

Маскулинность (от лат. *masculus*, мужской) – совокупность телесных, психических и поведенческих особенностей (вторичных половых признаков), рассматриваемых как мужские (то есть внешне отличающих мужчину от женщины или самца от самки у животных). (Прим. пер)

Вербальные способности – степень выраженности у индивида словесно-логического (вербального) мышления, способности использовать язык, речь как средство оформления мыслей. (*Прим. ред.*)

Гражданское поведение (*organizational citizenship behavior*) – действия сотрудников, не входящие в их должностные обязанности, за которые не предусмотрено отдельного материального вознаграждения, но которые направлены на благо организации, поддерживают ее психологическое и социальное функционирование и тем самым увеличивают ее эффективность. (Прим. ред.)

Кристаллизова́вшийся интелле́кт – накопленный опыт и способность использовать усвоенные знания и навыки. (*Прим. пер.*)

Миорелаксанты – лекарственные средства, снижающие тонус скелетной мускулатуры с уменьшением двигательной активности вплоть до полного обездвиживания. (*Прим. ред.*)

«Дао дэ цзин», перевод на русский язык Ян Хин Шуна.

Всего в студенческом спорте три дивизиона, и первый считается наиболее профессиональным. *(Прим. пер.)*

Ресивер (или просто принимающий) — позиция игрока в американском футболе. (*Прим. пер.*)

Раннингбек, задний бегущий, – один из игроков линия нападения в американском футболе. *(Прим. ред.)*

Психометрия – дисциплина на пересечении психологии, когнитивных наук, образования и математики, изучающая теорию и методологию психологических измерений, включая измерение знаний, способностей, взглядов и качеств личности. (*Прим. пер.*)

Неуважительно о «белом человеке» в латиноамериканской среде
(исп.).

Неуважительно «белая девочка» (*исп.*).

Индекс дистанции власти – характеристика общества, которая описывает строгость существующей в нем социальной иерархии и степень принятия такой иерархии членами этого общества. (*Прим. ред.*)

Остракизм – это неприятие или игнорирование человека окружающими. (*Прим. ред.*)

Большое жюри – в США коллегия присяжных заседателей, которая определяет обоснованность и целесообразность предъявления кому-либо официальных обвинений. (*Прим. пер.*)

Фондовый индекс, в корзину которого включено 505 акций 500 избранных торгуемых на фондовых биржах США публичных компаний, имеющих наибольшую капитализацию. (*Прим. ред.*)

Социальная сеть Facebook запрещена на территории РФ на основании осуществления экстремистской деятельности.