

Джеймс Дж. Клоусон

ЛИДЕРСТВО

ТРЕТЬЕГО

УРОВНЯ

— ВЗГЛЯД В ГЛУБИНУ —



альпина  
ПАБЛИШЕР



# Джеймс Дж. Клоусон

## Лидерство третьего уровня: Взгляд в глубину

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=27610937](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=27610937)*

*Лидерство третьего уровня: Взгляд в глубину / Джеймс Дж. Клоусон:*

*Альпина Паблишер; Москва; 2017*

*ISBN 978-5-9614-5040-8*

### Аннотация

Данное издание представляет собой руководство для тех, кто изучает тему лидерства и хочет выработать продуктивную модель влияния на окружающих. В соответствии с центральной концепцией книги поведение человека складывается из трех уровней: видимой деятельности, сознательного мышления и подсознательных ценностей, убеждений, представлений и ожиданий от окружающего мира. Любое влияние на человека естественным образом затрагивает все три уровня, но в разном соотношении. Концепция «лидерства третьего уровня» применяется в программах обучения руководителей в различных странах мира. Содержание книги испытано как в аудиторных условиях, так и на практике. В структуру книги включены мини-кейсы по практическому применению

рассмотренных понятий, а также подробная рабочая тетрадь с заданиями для самостоятельной оценки своих навыков.

# Содержание

Предисловие	10
Что изменилось в пятом издании	14
Благодарности	15
Часть I / Введение	16
1 / Лидерское мировоззрение	16
Элементы лидерского мировоззрения	19
Заключение	30
2 / Ромбическая модель лидерства в организации[2]	37
Управление стратегическими изменениями	39
Ключевые элементы лидерства	41
Неограниченный алмаз	48
Связи между элементами имеют значение	52
Целевые уровни лидерства	65
Заключение	66
3 / Уровни лидерства	71
Тело, голова и сердце	75
Соотнесение трех уровней с научными теориями	84
Что это значит для организации	88
Заключение	90
Часть II / Стратегическое мышление	94
4 / Меняющийся контекст лидерства	94

Глобальные проблемы бизнеса	96
Начало экономической активности человека	99
Конец ознакомительного фрагмента.	114

**Джеймс Клоусон**  
**Лидерство третьего**  
**уровня: Взгляд в глубину**

# ЛИДЕРСТВО ТРЕТЬЕГО УРОВНЯ

ВЗГЛЯД В ГЛУБИНУ

Джеймс Дж. Клоусон

*Высшая школа делового  
администрирования  
Дардена, Виргинский  
университет*



альпина  
ПАБЛИШЕР

Москва

Перевод с англ. *Екатерины Ряхиной*  
Редактор *Елена Чельшиева*  
Руководитель проекта *А. Маркелова*  
Арт-директор *Л. Бенишуша*  
Дизайнер *М. Грошева*  
Корректор *И. Астапкина*  
Компьютерная верстка *Б. Руссо*  
Художник обложки *С. Хозин*

Authorized translation from the English language edition, entitled **LEVEL THREE LEADERSHIP: GETTING BELOW THE SURFACE**, 5th Edition; ISBN 0132556413; by **CLAWSON, JAMES G.**; published by Pearson Education, Inc. Copyright

© 2012 by Pearson Education, Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

© Перевод и оформление. ООО «Интеллектуальная Литература», 2017

*Все права защищены. Произведение предназначено исключительно для частного использования. Никакая часть элек-*



*тронного экземпляра данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для публичного или коллективного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. За нарушение авторских прав законодательством предусмотрена выплата компенсации правообладателя в размере до 5 млн. рублей (ст. 49 ЗОАП), а также уголовная ответственность в виде лишения свободы на срок до 6 лет (ст. 146 УК РФ).*

**\* \* \***

*Русскоязычное издание книги посвящается  
Михаилу Кулиничу*

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

# Предисловие

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

Книга рассматривает следующие ключевые концепции.

1. Лидерское мировоззрение (ЛМВ) – а) *видите* ли вы,

что необходимо сделать?; б) *понимаете* ли вы все задействованные факторы?; в) *обладаете* ли вы *решимостью*, чтобы улучшить положение?

2. Ромбическая модель лидерства, включающая личность лидера, стратегические задачи, влияние на окружающих, разработку функциональных организационных структур и управление изменениями. Модель исходит из того, что лидерство является функцией всех упомянутых элементов, вместе взятых, и что вместе они позволяют добиться результатов, в которых сбалансированно сочетаются удовлетворение потребителей, внутренняя эффективность, обучение и прибыль.

3. Руководство собой – основа руководства другими людьми; если вы не знаете, как управлять собой, как можно управлять кем-то еще?

4. Поведение человека складывается из трех уровней: видимой деятельности, сознательного мышления и подсознательных ценностей, убеждений, представлений и ожиданий (ЦУПО), описывающих, каким он видит или желает видеть окружающий мир. Любое влияние на человека естественным образом затрагивает все три уровня, но в разном соотношении. Ваш профиль лидерства определяет вашу возможность руководить людьми.

5. Стратегическое мышление, этичное поведение, руководство на глобальном уровне и управление изменениями – критически важные аспекты управленческой работы, поэто-

му данным темам посвящены отдельные главы.

6. Недостаток лидерства объясняется двумя основными причинами: отсутствием четкой стратегии и страхом отчуждения. Здесь книга предлагает студентам задуматься о том, насколько они зависимы от чужого мнения.

7. Суть лидерства – это управление энергией, прежде всего собственной, а затем энергией окружающих. Руководство собой – «самолидерство» – начинается с развития и совершенствования умения управлять своей энергией. Ключевыми элементами этого процесса являются резонанс и поток. Понятие энергии также позволяет более непосредственно рассмотреть такой вопрос, как мотивация.

8. Для лидерства и руководства на первом, втором и третьем уровнях используются разные приемы и подходы. Они рассматриваются в отдельных главах, призванных помочь студентам определить свой личный профиль лидерства.

9. Отдельные главы посвящены языку лидерства (и более эффективному речевому воздействию на людей) и руководству командой.

10. Самоосмысление – ключевой элемент эффективного лидерства; поэтому в состав книги включена подробная рабочая тетрадь с заданиями и упражнениями для самостоятельной оценки своих навыков.

11. В конце каждой главы приводится краткий обзор рассмотренных в ней понятий, вопросы для дальнейшего их осмысления, мини-кейс по практическому применению этих

понятий (если вы не планируете разбирать подробные кейсы из сборников Высшей школы делового администрирования Дардена, Гарвардской бизнес-школы, NACRA, ICCH и (или) бизнес-школы Айви), рекомендации по использованию рабочей тетради и необходимые сведения для желающих прислать автору собственные мини-кейсы.

# Что изменилось в пятом издании

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

Основные изменения в пятом издании:

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

# Благодарности

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

# Часть I / Введение

## 1 / Лидерское мировоззрение

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

Суть лидерства заключается в управлении энергией. Это расходится с академическим определением лидерства. Достаточно краткого знакомства с организацией, чтобы понять, каков ее энергетический уровень и, соответственно, как в ней развито лидерство. Если энергетический уровень низок – скорее всего, и руководство в организации слабое. Если же энергетический уровень на высоте, то можно ожидать, что с лидерством все хорошо. Как правило, рассмотрение лидерства исходит из того, что главная его задача – это мотивировать других. Здесь же мы начнем с руководства собой (так называемого «самолидерства») и затем перейдем к тому, как мотивировать (то есть заряжать энергией) других. Мы рассмотрим и детально изучим различные представле-



ния о лидерстве, но конечная цель этой книги – вдохновить вас на то, чтобы мыслить на всех трех уровнях и выработать собственный стиль лидерства. В этом контексте предлагаю вам запомнить и обдумать нестандартное определение нашей темы: «Лидерство – это управление энергией, прежде всего своей собственной, а затем энергией окружающих».

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

ношение человека ко всему окружающему. По сути мировоззрение – это привычный для человека способ смотреть на мир.

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

**Таблица 1.1.** Языковые маркеры мировоззрения

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

## Элементы лидерского мировоззрения

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

1. *Умение видеть*, что необходимо сделать.
2. *Понимание ВСЕХ* задействованных в ситуации факто-

ров.

3. *Решимость действовать* в целях изменения ситуации к лучшему.

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

**Врезка 1.1.** Лидерское мировоззрение

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

## Видеть, что нужно сделать

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

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

---

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

гают успехов, и в результате все уровни руководства в организации заполняются людьми, которые не справляются со своими обязанностями. Когда в организации освобождается руководящая позиция, кого на нее выдвигают? Как правило, того, кто считается лучшим на предшествующем уровне.

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

Некоторые приверженцы «мировоззрения подчиненного» или «мировоззрения бюрократа» могут не согласиться с этим мнением. В свою защиту они заявляют, что лидерские компетенции соотносятся с должностью или статусом, а не с личностью. Например, они говорят: «Ведь у моего шефа больше информации, чем у меня, поэтому я и не могу четко представить, что нужно делать». Возможно, это утверждение справедливо, но в современном мире такое случается все ре-

же. Сегодня благодаря интернету, внутренним сетям и другим формам массовой коммуникации каждый имеет доступ к огромному объему информации. Главная задача – научиться ориентироваться в этом океане данных: развивать восприятие и критическое мышление, мудро и дальновидно фильтровать информацию, выявляя ценные для вас и вашей организации сведения, которые могут иметь последствия для вашего будущего, а затем разъяснять эти последствия окружающим.

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

Еще один аспект умения видеть, что надо сделать, – это умение увидеть, что нужно изменить *в себе*. Многие потенциальные лидеры ищут способы изменить мир. Но далеко не всем хватает мудрости, чтобы понять: вряд ли удастся что-

то изменить, не изменив свое отношение к миру. Для начала можно использовать новые способы взаимодействия с окружающим миром. На более глубоком уровне это подразумевает корректировку своих представлений о себе и о том, как устроен мир. Более того, мы можем утверждать (и будем утверждать ниже), что если вы хотите изменить что-то вокруг, то начинать нужно с себя. Умение видеть, что необходимо поменять в себе, — это ключ к эффективному лидерству.

## **Понимать все задействованные факторы**

Стратегические предложения сотрудников на низких или средних должностях часто остаются без внимания потому, что они не учитывают более крупные факторы, доступные восприятию вышестоящих руководителей. Такая ограниченность точки зрения особенно заметна, когда менеджерам среднего звена требуется выявить проблему и предложить ее решение. По своему опыту могу сказать, что концепции, которые в итоге принимаются, содержат более глубокий анализ актуальных условий и ситуации и демонстрируют понимание того, на какие аспекты деятельности организации может повлиять их изменение. Отвергаются же, как правило, проекты, сосредоточенные на частностях, не учитывающие внешних проблем и факторов, которые также влияют на ситуацию. Невозможно со всей ответственностью внести предло-



жение об открытии нового завода, не просчитав затраты, или о создании филиала в регионе без учета местных особенностей землепользования и рынка труда. Иногда те или иные обстоятельства одному сотруднику представляются важными и требующими внимания, в то время как его коллеге, который видит картину целиком, очевидна их незначительность.

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

Можно ли вообще понять абсолютно все, что необходимо для принятия информированных лидерских решений? Скорее всего, нет. Однако можно склонить чашу весов в свою пользу, если много читать и думать, знакомиться с другими

точками зрения и развивать умение оценить эффективность тех или иных действий. Лидеры должны работать в условиях неопределенности, а это подразумевает, что им требуется способность еще более тщательно анализировать ситуацию, а в конечном счете – вера и решимость. Такие дисциплины в программах бизнес-школ, как анализ рисков и количественный анализ, помогают будущим лидерам оценивать неопределенные условия и думать об альтернативных решениях и возможных результатах. И хотя в «аналитическом параличе» мало хорошего, многие потенциальные лидеры спешат действовать, не думая о последствиях, и надеются на успех.

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

## **Решимость действовать так, чтобы изменить ситуацию к лучшему**

Последний аспект ЛМВ – это решимость предпринимать действия, чтобы изменить ситуацию к лучшему. Многие не

хотят вырабатывать в себе необходимую решимость – возможно, потому что их устраивает их стиль жизни и они не хотят суеты, которую приносит лидерство. «Фактор суеты» – главная причина, по которой лидеры больше зарабатывают: они делают то, чего другие не хотят или не могут сделать (по той или иной причине).

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

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

Значительная часть общества – большинство людей – живет в постоянном страхе отчуждения. Многие сразу же возразят, что это не так. Рассмотрим эту первую реакцию внимательнее. Джулиану Роттеру принадлежит концепция под названием «локус контроля». В самом упрощенном виде она показывает, насколько человек живет «изнутри наружу» или «снаружи внутрь». Те, кто живет «снаружи внутрь» (обладают внешним локусом контроля), обычно придают больше значения чужому мнению о них, чем собственному мнению о себе. Те, кто больше склонен жить «изнутри наружу» (обладает внутренним локусом контроля), ценят собственное мнение о себе выше мнения окружающих (рис. 1.1).

Человек, живущий «снаружи внутрь», беспокоится о том, что скажут или подумают другие о его поведении. Если вы одеваетесь так, чтобы понравиться другим, и подстраиваете свои желания под требования или ожидания окружающих, то в этом отношении вы живете «снаружи внутрь». Напротив, если вы склонны выражать свое мнение, не задумываясь о том, как отреагируют другие, то вы живете в большей степени «изнутри наружу». Как выглядят крайности (0 и 100 %

на рисунке)? Тех, кто целиком живет «снаружи внутри», то есть находится в нижней части этой оси, мы называем бесхребетными, неопределившимися, не имеющими собственного мнения. У Джеймса Джойса есть любопытный рассказ под названием «Глина» («Земля») о женщине из Дублина. Героиня настолько податлива, что подстраивается под любое окружение, чтобы соответствовать ему... а не наоборот.

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

Страх отчуждения – мощный фактор. Человеку, как существу социальному, свойственно весьма сильное, скорее всего генетически обусловленное стремление принадлежать к той или иной группе, быть ее частью. В доисторическую эпоху эта склонность, вероятно, обеспечила наше выживание. В ходе истории она стала основой главных санкций, которые налагались облеченными властью на нарушителей установленных правил и заключались в отдалении или отчуждении от общества на соответствующий проступку срок.

Пять минут в углу – для непослушного ребенка. Тридцать лет тюрьмы – для насильника или грабителя. Навсегда, если это пожизненное заключение или смертная казнь. В религии отлучение от церкви было и остается крайней мерой наказания.

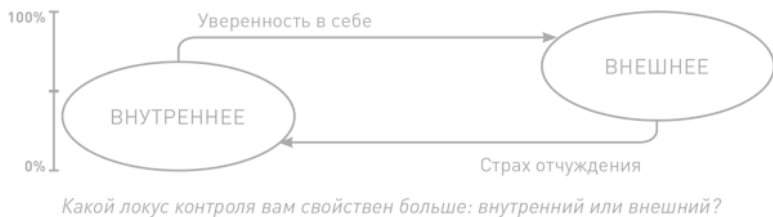


Рис. 1.1. Локус контроля

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

## Заключение

В этой главе мы ввели ряд важных понятий, начиная с того, что «суть лидерства – в управлении энергией, прежде

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

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

чтобы стать эффективным лидером.

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

Чтобы выработать ЛМВ, начните с развития способностей к стратегическому мышлению. Вместо того чтобы ждать, пока вам укажут, что делать, упражняйте свой ум. В каком направлении, с вашей точки зрения, должна двигаться ваша организация? Почему вы так думаете? Какой информацией вы располагаете? Каковы ваши логические рассуждения? Начинайте задумываться об этом, не дожидаясь, пока вас выдвинут на лидерскую должность. Более того, если вы будете этого ждать, вполне вероятно, что лидером вы никогда не станете. Не ждите, пока кто-то нарисует для вас стратегическое будущее вашего отдела или рабочей группы. К тому времени может быть уже поздно: вдруг это будущее заключается в том, что подразделение закрывают, филиал продают другой компании или передают функции вашего отдела на внешний подряд? Оглянитесь вокруг. Не ограничивайте



поле зрения кругом своих текущих обязанностей. Каждую неделю выделяйте время на размышления о том, куда должна двигаться ваша организация. Вы как минимум станете более интересным собеседником на официальных мероприятиях и в неформальной обстановке. Скорее всего, вас начнут воспринимать как человека, чьи интересы не ограничиваются текущей работой, который мыслит не как бюрократ, а демонстрирует проактивную позицию и видит бизнес в целом, – то есть как человека, обладающего лидерскими качествами.

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

## Главные идеи

1. Суть лидерства – в управлении энергией, прежде всего своей, а затем энергией окружающих.
2. Людям свойственно придерживаться привычного мировоззрения; у одних это мировоззрение лидера, у других – мировоззрение подчиненного, у третьих – бюрократа.
3. Лидерское мировоззрение (ЛМВ) заключается в том, чтобы *видеть*, что нужно сделать, *понимать* все задействованные факторы и обладать *решимостью* предпринять действия, направленные на изменение ситуации к лучшему.
4. Недостаток лидерских качеств объясняется двумя при-

чинами: отсутствием стратегического мышления (нечего предложить) и страхом отчуждения (желанием быть принятым другими).

5. Каждый человек так или иначе балансирует между жизнью «изнутри наружу» и «снаружи внутрь». Лидеры в большей степени живут «изнутри наружу», чем «снаружи внутрь».

6. Управление собой («самолидерство») подразумевает осознание того, что изменение мира начинается с готовности изменить себя – свое мышление, свое взаимодействие с окружающими, свои представления о мире.

## **Вопросы к размышлению**

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

2. Можете ли вы управлять своим уровнем энергии, менять его, или ваше самочувствие обычно определяется внешними обстоятельствами?

3. Что вам придется в себе поменять, чтобы стать эффективным лидером?

4. Как правило, удастся ли вам увидеть, что необходимо сделать? Или вы ждете, пока вам укажут путь или подтолкнут в нужном направлении?

5. Нравится ли вам изучать широкий спектр проблем и движущих сил в обществе? Или вы сосредоточиваетесь на близких вам темах?

6. Какой локус контроля у вас доминирует: внешний («снаружи внутрь») или внутренний («изнутри наружу»)? Почему? Как у вас сложился такой стиль жизни? Хотите ли вы изменить это соотношение и если да, то в какую сторону?

7. Представьте, что вас только что выдвинули на пост руководителя вашей организации (президента компании, где вы работаете, ректора университета, где вы учитесь, и т. п.). Какую стратегию вы предложите организации?

8. Насколько вас беспокоит или влияет на вас мнение окружающих, когда вы высказываетесь или действуете? Почему? Как сказывается на вашем поведении страх отчуждения?

## **Мини-кейс для обсуждения**

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

ных форм и размеров и т. д. Джордж глубоко предан своей компании и ее сотрудникам и хочет обеспечить им благополучное будущее.

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

## **Рабочая тетрадь**

Выполните упражнение из главы 21. Опишите, как страх отчуждения влиял на ваше поведение на прошлой неделе и как сказался на ваших возможностях проявить лидерские качества.

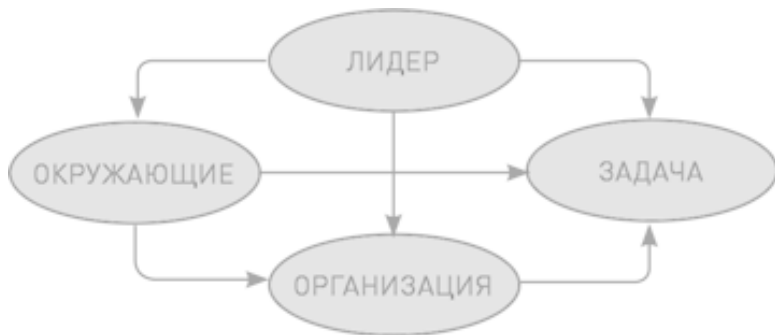
## **Пришлите свой кейс**

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

## 2 / Ромбическая модель лидерства в организации<sup>2</sup>

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

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



Мы живем в быстро меняющемся мире, где лидеры нужны на каждом уровне общества – глобальном, национальном, региональном, районном и семейном. Нам нужны лидеры в

---

<sup>2</sup> Прежде чем вы приступите к чтению, рекомендуем пройти опрос «Стиль руководства».

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

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

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

## **Управление стратегическими изменениями**

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



**Рис. 2.1.** Управление стратегическими изменениями

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



Такое понимание лидерства схематически отражено на рис. 2.2. Потенциальный лидер должен действовать во всех трех направлениях, по трем векторам, чтобы найти ответы на фундаментальные вопросы – «Что?» и «Как?». Эти три вектора деятельности лежат в основе всеобъемлющей «полноприводной» функциональной модели лидерства.

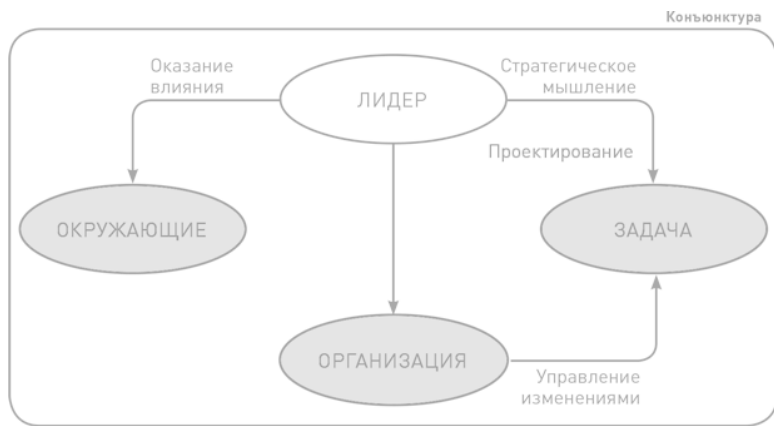


Рис. 2.2. Ключевые направления деятельности лидера

## Ключевые элементы лидерства

Каждый из четырех основных элементов на рис. 2.2 – конкретный лидер, стоящая перед организацией задача, люди, работающие в организации, и сама организация – безусловно, влияет на исход ситуации, в которой проявляется лидер-

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

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

## **Лидер: персона**

Очевидно, что личность каждого лидера влияет на исход

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

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

В любом случае *ваша личность имеет значение*. Но хотя ваши личные качества влияют на исход ситуации, в кото-

рой проявляется лидерство, их *недостаточно* для того, чтобы лидерство было эффективным. Стратегическое мышление, влияние на окружающих, организационное проектирование, управление изменениями и повышение взаимной лояльности сотрудников и организации также являются ключевыми элементами ситуации и определяют успех лидерства.

## **Задача: что нужно сделать?**

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

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

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

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

## **Окружающие: работа совместно с последователями**

Лидерство неосуществимо без последователей, так что любая схема или модель лидерства должна включать окру-

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

## **Организация: проектирование подходящего контекста**

По мере того как руководитель и сотрудники вырабатывают общее представление о том, чем должна заниматься фирма, возрастает значение организационной структуры и систем, которые ее поддерживают. Минимальный набор параметров организации очевиден – это структура, ряд входящих в нее систем, таких как управление персоналом (эти системы обсудим позднее), и культура. Организационная культу-

ра – это результат коллизии структурных решений, принимаемых менеджерами, и интересов людей, которых они принимают. Руководство организации решает, какими хочет видеть структуру и системы предприятия. Сотрудники, которые занимают отведенные им места в этой структуре, сознательно определяют, какой будет культура организации.

Внутренний контекст организационной структуры способен как помочь лидеру и его последователям двигаться к цели, так и препятствовать реализации их замыслов. Если структура и системы организации не соответствуют требованиям установленной задачи, то организация и ее руководство окажутся в крайне невыгодном положении. Эффективный лидер постоянно работает над вопросом, благоприятен ли организационный контекст для сформулированной им задачи или миссии. Стэн Дэвис в книге «Будущее совершенное» (Future Perfect)<sup>3</sup> утверждает, что *все* организации неактуальны по определению, потому что существует задержка между выработкой стратегической концепции и созданием организации, призванной ее воплотить. Он отмечает, что к тому времени как организация сформирована, особенно в динамичной обстановке, изменения стратегической конъюнктуры уже требуют от организации новых трансформаций. В этом же заключается суть концепции обучающейся организации, предложенной Питером Сенге в книге «Пятая

---

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

дисциплина»<sup>4</sup>. Если организация не извлекает уроков из своего опыта, говорит Сенге, то она не сможет угнаться за быстрыми изменениями обстановки, которые уже стали неотъемлемой характеристикой современного мира. Точно так же, если взгляды и навыки сотрудников не соотнесены с системами и структурой организации, их действия по достижению целей фирмы не будут сосредоточенными и последовательными.

## Неограниченный алмаз

Эти четыре элемента – лидер, задача, последователи и организация – и связи между ними могут быть представлены на схеме в виде ромба или кристалла, как на рис. 2.3. Понимание каждого из элементов и их свойств необходимо для того, чтобы стать эффективным лидером. Эта простая когнитивная модель, или карта, лидерства ложится в основу концептуальной схемы, которая может найти применение в различных условиях и позволяет понять разнообразные ситуации. Ее можно назвать «неограниченным алмазом», потому что конкретные характеристики для каждого элемента прописывать не нужно благодаря гибкости модели. Времена меняются, мы приобретаем новые знания и начинаем более глубоко понимать значимость различных проявлений каж-

---

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



ного из элементов. Кроме того, может измениться и контекст, в котором взаимодействуют элементы. Тем не менее можно утверждать, что эти базовые элементы присутствуют в любой ситуации, где проявляется лидерство. Тот, кто игнорирует или недооценивает какой-либо из этих элементов, вряд ли добьется успеха как лидер.

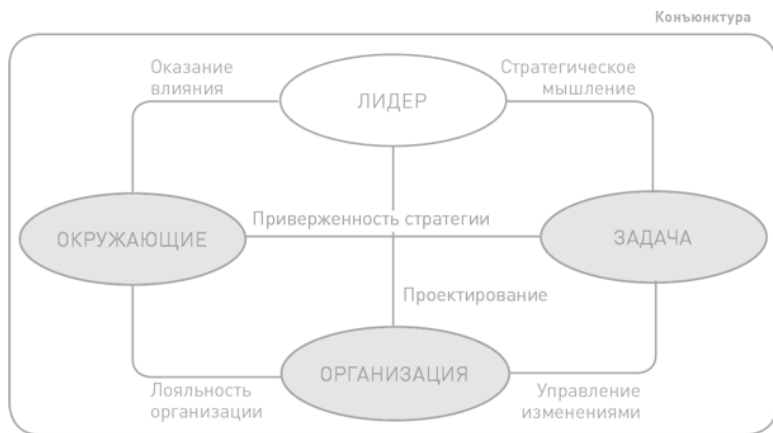


Рис. 2.3. Элементы лидерства

## Конъюнктура: контекст деятельности

Все ситуации, в которых проявляется лидерство, разыгрываются в контексте окружающей обстановки, включающем, в частности, политические и законодательные факторы, реа-

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

## **Результат: итоги лидерства**

В конечном счете главное в лидерстве – это его результаты и последствия. Когда лидер выбирает, *на каком результате* сосредоточиться, это отражает его ценности и убежде-

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

Такой сбалансированный подход к критериям оценки результатов представляет модель сбалансированной системы показателей, предложенная Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном из Гарвардской бизнес-школы<sup>5</sup>. Если потребители не удовлетворены или не восхищены, в долгосрочной перспективе вы не сможете получить прибыль. Если внутренние процессы в организации неэффективны, в долгосрочной перспективе вы не сможете получить прибыль. И если ваша организация не обучается, в долгосрочной перспективе вы перестанете получать прибыль. Читатели, знакомые с правилами бейсбола, могут представить нашу четырехугольную модель как бейсбольное поле: по углам расположены первая, вторая и третья базы и «дом». Удовлетворенность потреби-

---

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

телей – это первая база; если покупатели недовольны вашим товаром, на этом игру можно закончить. Если ваши потребители довольны, тогда можно спросить, эффективно ли вы удовлетворяете их потребности. Если да, то вы достигли второй базы и попали в выигрышную позицию, поскольку повышаете свою эффективность. Третья база – это способность обучаться независимо от изменений окружающей обстановки. А пройдя все три базы, вы, скорее всего, без труда достигнете «дома» и получите очко – то есть финансово окажетесь в выигрыше. Таким образом, выбор «правильных» критериев для оценки результатов ситуации, в которой проявляется лидерство, становится значимым вопросом лидерства. Позднее мы рассмотрим эту тему более углубленно.

## **Связи между элементами имеют значение**

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

Линия «север – восток», соединяющая элементы «Лидер»

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

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

Вертикальная линия «север – юг», соединяющая «Лидера» и «Организацию», отражает решения лидера в области организационного планирования – устройства и функционирования организации. Если у лидера есть стратегическое видение ситуации и прочная связь с последователями, но он

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

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

Линия «юг – восток» между «Организацией» и «Задачей» отражает соответствие различных аспектов организации (структуры, систем, процессов, культуры и т. д.) стоящим перед ней стратегическим задачам. Если структура организации плохо приспособлена к решению этих задач, добиться положительного результата лидерства будет трудно. Как мы уже отмечали, эта линия связи постоянно меняется вместе с конъюнктурой, при этом лидер стремится реорганизовать бизнес так, чтобы не отставать от перемен в окружающей обстановке. Сотрудники, которые противятся таким изменениям, скорее всего, не могут четко увидеть стратегию организации (линия «восток – запад») и потому меньше вкладываются в достижение целей и удовлетворение потребностей организации.

Линия «восток – запад», соединяющая «Окружающих» и «Задачу», отражает восприятие последователями своей деятельности. Разрыв между тем, что видит лидер («север – восток»), и тем, что видят последователи («восток – запад»), снижает вероятность положительного результата лидерства. В случае если у лидера хорошее понимание задачи («север – восток») и прочные отношения с последователями («север – запад»), но связь «восток – запад» при этом нарушена, руководству придется постоянно следить за действиями сотрудников. Если же линия «восток – запад» хорошо развита (то есть сотрудники четко видят стратегию и верят в нее), то необходимость надзора постепенно снижается. Такое соот-

ветствие целей сотрудников концепциям всей организации наблюдается во многих некоммерческих организациях, где лидерам остается только не вмешиваться.

Каждый из овальных элементов на рис. 2.4, включая конъюнктуру, привносит в ситуацию свои особенности или характеристики, от которых зависит, удастся ли воспользоваться этой возможностью для лидерства. Лидеры, которые игнорируют какой-либо из этих элементов, могут не добиться желаемых результатов. Кроме того, понимание взаимоотношений между этими элементами (попарно и в комплексе) критически необходимо для понимания лидерства. Итак, лидерство – это нечто большее, чем личные качества и привычки. Оно подразумевает способность лидера мыслить стратегически, формировать крепкие связи с подчиненными, создать такую организацию, в которую люди будут верить, и, наконец, умение управлять изменениями.



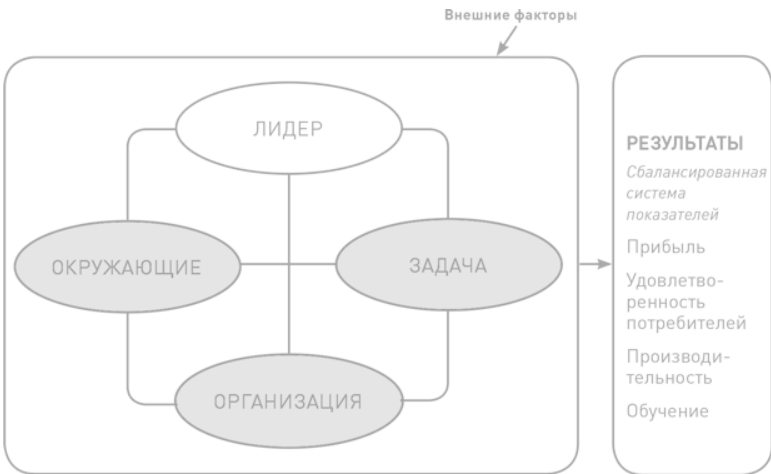


Рис. 2.4. Ромбическая модель лидерства

## Как ромбическая модель соотносится с другими моделями лидерства

Предлагаемая концептуальная схема достаточно гибкая, чтобы учитывать многие черты основных современных моделей лидерства, но при этом проста и удобна для применения в практике менеджмента. Ромбическая модель позволяет сосредоточиться на личных качествах лидера и учесть ценные элементы из теорий «великого человека». Она уделяет внимание отношениям «лидер – последователь» (линия «север – запад»). Также модель хорошо согласуется с

теорией ситуационного лидерства, показывая, что соответствие лидера ситуации критически важно для положительного итога лидерства, и учитывает значимость деятельности лидера в области организационного планирования. Хотя модель не отражает всех деталей каждого элемента или соединяющих их взаимоотношений, она тем не менее отмечает ключевые области внимания, которые лидерам необходимо иметь в виду и понимать.

## **Основные определения**

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

одной точки в другую.

Прежде всего нужно отметить, что умению влиять на людей можно научиться. Полковник Ларри Донниторн в книге «Лидерство по-вестпойнтски» (The West Point Way of Leadership) рассказывает об одном из командиров Военной академии США в Вест-Пойнте, который утверждал, что может сделать лидера из любого человека, если только тот не страдает шизофренией<sup>6</sup>. Действительно, входящим в понятие лидерства навыкам стратегического мышления, эффективной коммуникации с окружающими, организационного планирования в поддержку своих концепций и управления изменениями можно научиться, и в этом смысле можно научиться и лидерству.

Лидерские качества можно распределить по трем категориям: стратегическое мышление («визионерство»), привлечение поддержки окружающих к этой стратегии или концепции, а также мониторинг и измерение продвижения к воплощению этой концепции. Категория стратегического мышления включает умение видеть ситуацию в исторической перспективе, выявлять тенденции в настоящем и предугадывать их будущие результаты. Сюда же входят интерес к тому, что могло бы и может быть, и умение находить знаки на пути, указывающие в том или ином направлении. Это также и способность в некотором роде мечтать – четко вообразить себе

---

<sup>6</sup> Donnithorne L. The West Point Way of Leadership (New York: Currency Doubleday, 1993).

картину будущего, каким вы желаете его видеть, и доносить это представление до других людей. Если вы прошли опрос «Стиль руководства», как предлагалось в начале главы, посмотрите сейчас на свои результаты и на то, как распределились ваши предпочтения по этим категориям.

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

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

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

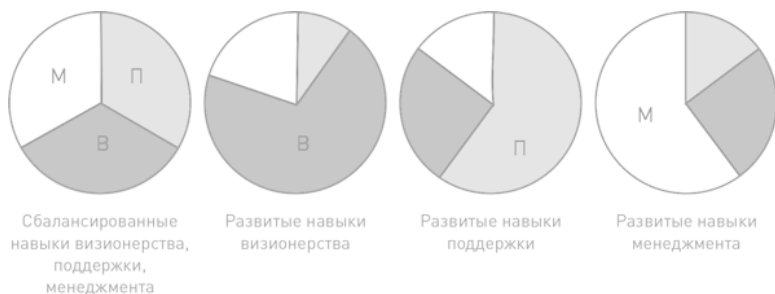


Рис. 2.5. Баланс ВПМ

Соотношение трех категорий у каждого будет свое. У кого-то больше навыков стратегического мышления и меньше – управленческих. Кто-то умеет ярко и выразительно представить концепцию окружающим, но с трудом ее вырабатывает. Однако каждая категория включает конкретные

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

навыки, которым можно научиться. Изучая и практикуя эти навыки, вы разовьете свои лидерские качества. Успехи в этой области зависят и от других факторов, которые мы обсудим позже.

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

В некоторых аспектах лидерство – это горнило, которое способно возвысить или погубить душу и сознание человека. Лидер порой чувствует себя фигурой на носу корабля: руки и ноги привязаны к корпусу судна, лицо и грудь открыты стихии, единственная защита от которой – это упорство и целеустремленность. Эта сторона лидерства – одиночество и уязвимость для всевозможных нападков и критики, обоснованной и необоснованной, – часто заставляет вполне спо-

собных людей пасовать перед ролью лидера. Даже в малой группе бывает страшно делиться своими мыслями, чувствами, убеждениями и выводами. Безусловно, чтобы стать лидером, нужно развить в себе умственную стойкость и умение принимать критику. Наконец, лидер должен быть готов преодолеть страх отчуждения и стремиться оказывать влияние на окружающих.

Третий ключевой элемент нашего определения – это добровольное участие последователей. Если их свободная воля ограничена или устранена, – то есть когда последователей силой или угрозами вынуждают что-то делать, – лидерство исчезает и ему на смену приходит нечто иное. Когда вы добиваетесь желаемых результатов, угрожая подчиненным увольнением, вы употребляете власть, но вы по определению не лидер. Когда вы добиваетесь, чтобы люди, сами того не осознавая, делали то, что нужно вам, то вы прибегаете к манипуляции – и это тоже *не* лидерство. Если люди считают, что обязаны выполнять ваши распоряжения из страха лишиться работы или опасений за свое благополучие, это значит, что от лидерства вы ушли к принуждению. Истинное лидерство не только в том, чтобы управлять поведением окружающих, а в том, чтобы завоевать их умы и сердца.

Люди на потенциально лидерских позициях – генеральные директора, вице-президенты и другие руководители – иногда пользуются полномочиями своей должности, чтобы поставить под угрозу благосостояние подчиненных и тем са-

мым добиться от них желаемых действий. Стивен Кови еще давно сравнил такое поведение с ходьбой на костылях: тот, кто сам не умеет влиять на других, а опирается на полномочия своей должности, чтобы заставить людей действовать, имеет в своем распоряжении только костыли лидерства. В краткосрочной перспективе они помогают добиться целей, но это не лидерство. Это принуждение и запугивание, которые в конечном счете ограничивают возможность вести за собой окружающих.

Манипулирование и лидерство – принципиально разные понятия. Манипуляция означает, что вы заставляете кого-то что-то сделать, в то время как они этого не сознают. Вы прибегаете к этому методу потому, что в глубине души убеждены: человек не стал бы делать то, что вы хотите, если бы знал, как вы поступаете. Обман, лежащий в основе манипуляции, исключает элемент добровольного следования за лидером. Если люди не знают, чего вы от них добиваетесь, как это можно назвать лидерством? Настоящий вопрос вот в чем: если бы ваши последователи знали, что вы делаете, как и с какой целью, последовали бы они за вами добровольно? Если ответ «да», то вам не нужно пользоваться манипуляцией – вы действительно можете называться лидером. Если же ответ «нет», то вы не лидер, а манипулятор, и рано или поздно, когда ваши «последователи» об этом узнают, от вашего «лидерства» не останется и следа.



# Целевые уровни лидерства

Говоря о лидерстве, многие в первую очередь думают об организационном уровне и относят к лидерам официальных руководителей компаний и институтов. Настоящие организационные лидеры обладают огромным влиянием, их решения могут сказаться на жизни тысяч людей. Однако данные научных исследований и практический опыт показывают, что лидеры нужны не только на высшем уровне организации<sup>8</sup>. Конечно, каждой рабочей группе в организации требуется лидер, чтобы направлять и контролировать ее повседневную деятельность. Можно также говорить об индивидуальном лидерстве («самолидерстве»)<sup>9</sup>. Если мы не способны как-либо управлять собой, как мы можем претендовать на то, чтобы руководить другими?

Общая модель лидерства (рис. 2.4) применима к организациям, рабочим группам и индивидам, равно как и к обществу в целом. Эти четыре уровня необходимо иметь в виду на всем протяжении работы с данной книгой. Предлагаемые далее понятия, представляющие этику лидерства, необходимость в стратегическом мышлении и способность вли-

---

<sup>8</sup> См. о повсеместно необходимом в организации «лидерстве с маленькой буквы» в кн.: Kotter J. The Leadership Factor (New York: The Free Press, 1988).

<sup>9</sup> См.: Manz C. Self-Leadership // Academy of Management Review, 11, no. 3 (July 1986), p. 585.

ять на других и трансформировать организационные структуры так, чтобы раскрывать их потенциал, относятся ко всем четырем уровням:

1. Общественному;
2. Организационному;
3. Групповому;
4. Индивидуальному.

## Заключение

Анализируя модель на рис. 2.4 и размышляя о собственных целях и стремлении к лидерству, имейте в виду, что это *понятие подразумевает* добровольную совместную работу для достижения какой-либо цели. При этом лидер уважает достоинство своих последователей и признает значимость и возможность их свободного выбора. Он действует не тайно, а открыто, убеждая окружающих и подводя их к представлению о том, что нужно сделать, и при этом формирует у людей приверженность этому представлению. Этот подход невозможен без прочной этической основы. Кроме того, попытки лидера оказывать влияние на окружающих осуществляются в конъюнктурном, государственном и организационном контекстах, которые могут как содействовать, так и препятствовать его усилиям.

Представленный в главе подход охватывает широкий спектр ситуаций, в которых проявление лидерства становит-

ся возможным благодаря таким факторам, как личные качества лидера и его последователей, характеристики организации и окружающей обстановки (включая обширный набор стратегических возможностей). Этот подход оптимистически воспринимает как внутренний потенциал последователей, так и уверенное принятие лидером своей роли в применении этого потенциала. Согласно этому подходу лидерство начинается, когда человек воспринимает все элементы ситуации и готов приложить усилия к раскрытию возможностей каждого из этих элементов так, чтобы получить результат. Все это говорит о том, что лидерство требует значительно-го развития личных качеств, активной жизненной позиции, интенсивных усилий и глубокого уважения к окружающей обстановке и людям. Лидер должен видеть и формулировать стратегию, обладать этической основой для построения взаимоотношений и четким пониманием приемлемых критериев, а также уметь управлять изменениями.

Все это осуществляется на трех уровнях: личности, рабочей группы и организации. Эффективный лидер видит все три уровня и действует на всех трех; он не только стремится влиять на организацию и рабочую группу вокруг себя, чтобы руководить стратегическими изменениями, но и готов инициировать такие же серьезные перемены в себе.

## **Главные идеи**

1. Лидерство основано далеко не только на личных каче-

ствах потенциального лидера. Оно включает определение задачи (формулировку стратегии), качество отношений с последователями, организационное планирование и управление изменениями внутри организации и в отношениях с последователями, чтобы добиться желаемых результатов в задаче/стратегии.

2. Лидерство отличается от осуществления власти. Власть заставляет других делать то, что вам нужно; лидерство предполагает навык влияния на людей, готовность выступать в роли лидера и оказание такого влияния, которое вызывает искренний отклик. Многие люди, обладающие лидерскими навыками, предпочитают ими не пользоваться, так как не хотят сталкиваться с трудностями лидерской роли.

3. Невозможно говорить о лидерстве, не упоминая о стратегическом мышлении, управлении изменениями и этике. Эффективные лидеры способны стратегически мыслить, умеют управлять процессами изменений и обладают этической базой.

4. Лидерство включает три категории навыков: выработки стратегической концепции, обеспечения поддержки окружающих и управления продвижением на пути к воплощению этой концепции.

5. Лидерство осуществляется на четырех уровнях: собственной личности, рабочей группы, организации и внешнем.

## **Вопросы к размышлению**

1. В какой степени ваши попытки влиять на окружающих связаны с вашей должностью или статусом (то есть представляют собой осуществление власти)? Стали бы они вас слушаться, если бы вы лишились этой должности или статуса? Почему?
2. Сколько времени вы уделяете стратегическим размышлениям, выработке концепции развития для себя, своей рабочей группы или организации? Что вам нужно сделать, чтобы увеличить это время?
3. Спокойно ли вы переносите перемены? Понимаете ли вы процесс изменений? Чувствуете ли, что можете им управлять?
4. Почему потенциальному лидеру важно иметь четкую концепцию или мечту, чтобы стать эффективным лидером?
5. Вспомните человека, который имел над вами власть и оказывал на вас влияние, используя свои полномочия, а не лидерские способности. Какую реакцию вызывал у вас этот человек? Что вы думали об этой ситуации? Чему научились на этом опыте?

## **Мини-кейс для обсуждения**

Рассмотрите профили на рис. 2.5. Попробуйте представить, какие люди им соответствуют. Кто они, чем занимаются и как их поведение отражает представленные на рисунке

профили?

## **Рабочая тетрадь**

Выполните упражнение «Стиль руководства» из главы 21 и подумайте, как бы вы хотели развить свой комплекс лидерских навыков, пока работаете с этой книгой и обучаетесь по соответствующей программе. Вы также можете пройти этот опрос онлайн (на английском языке) на [https://virginia.qualtrics.com/jfe/form/SV\\_dnxICDUXE6QpbvL](https://virginia.qualtrics.com/jfe/form/SV_dnxICDUXE6QpbvL)

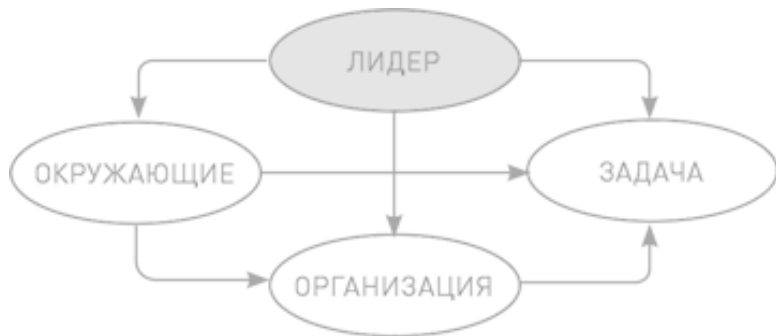
## **Пришлите свой кейс**

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

### 3 / Уровни лидерства

*На тысячу тех, кто обрубает листья зла,  
найдется один, кто бьет прямо в корень.*

*Генри Дэвид Торо<sup>10</sup>*



Прежде чем мы детально изучим различные элементы общей ромбической модели лидерства, следует рассмотреть один важный комплекс понятий, связанных с поверхностными и более мощными, глубинными аспектами лидерства. Цель лидерства – влиять на поведение людей, а в нем можно выделить три уровня: видимое поведение, сознательное мышление и полубессознательные или подсознательные ценности и убеждения. Видимое поведение, которое относится

---

<sup>10</sup> Цит. по: Covey S. *Spiritual Roots of Human Relations* (Salt Lake City, UT: Desert Book Co., 1971).

к «первому уровню», сводится к наблюдаемым действиям и высказываниям – к тому, что можно зафиксировать на видео. Люди говорят и действуют, жестикулируют, передвигаются, и все это мы можем наблюдать. Видимое поведение – это поведение первого уровня.

Ко «второму уровню» относятся осознанные мысли, которые могут находить отражение на первом уровне, но необязательно. Внешнему наблюдателю не всегда ясны эти мысли, но сам человек прекрасно их осознает. Он сам решает, что демонстрировать окружающим, а что держать при себе. Он *мыслит* – и знает об этом. Конечно, иногда поведение второго уровня «просачивается» на первый в виде мельчайших деталей – человек может вздохнуть, поморщиться, улыбнуться, вздрогнуть. Пытаясь руководить окружающими, мы не всегда – далеко не всегда – обращаем внимание на их мысли. Многие формальные начальники интересуются только тем, что делают подчиненные, преимущественно потому, что на первый взгляд этот подход соответствует «ориентации на результат».

На глубинном «третьем уровне» у каждого есть комплекс ценностей, убеждений, представлений и ожиданий (ЦУПО<sup>11</sup>), отражающих его взгляды на реальный мир или на то, каким он должен быть. Эти ценности и убеждения

---

<sup>11</sup> Эти термины могут показаться слишком расплывчатыми, но данная аббревиатура более чем за десять лет применения в контексте обучения руководителей оправдала себя – она емкая и легко запоминается.



формируются в течение длительного времени и становятся неотъемлемой частью личности, так что человек не всегда полностью осознает или использует их. Таким образом, ЦУ-ПО – это зачастую бессознательный или подсознательный набор сложившихся у человека идей о том, как устроен или должен быть устроен мир. Эти три уровня показаны на врезке 3.1, где горизонтальная черта отражает границу между наблюдаемым и ненаблюдаемым поведением.

**Врезка 3.1.** Уровни поведения человека

- Видимое поведение.
- Сознательное мышление.
- Ценности, убеждения, представления, ожидания (ЦУПО).

Многие начинающие лидеры целенаправленно стараются влиять на людей только на первом уровне. Они утверждают, что понять второй и третий уровень слишком сложно, что на самом деле их не интересует происходящее на втором и третьем уровне, поэтому они сосредотачиваются на первом. По их мнению, воздействие только на уровне видимого поведения проще и, пожалуй, даже надежнее. Более того, многие исследователи и эксперты уверены, что лидеры могут работать *исключительно* с первым уровнем, а попытки влиять на людей на втором и третьем уровнях нарушают этические нормы и вторгаются в частную жизнь. В этом заключается суть скиннеровской теории. Знаменитый психолог Б. Ф. Скиннер провел множество исследований и в целом ряде

работ доказывал, что животных и людей можно приучить к определенному поведению, управляя механизмами поощрения<sup>12</sup>. Один из самых известных его экспериментов в упрощенном виде выглядит так: курицу помещают в клетку, где имеется кнопка; когда курица ударяет по кнопке клювом, то получает зернышко кукурузы. Закрепляя желаемое поведение вознаграждением, Скиннер приучил курицу нажимать кнопку определенным способом. Соответственно, последователи Скиннера склонны утверждать, что лидерство должно сосредоточиваться на поведении, не задумываясь и не беспокоясь о том, что происходит в *сознании* человека. По ряду причин этот подход является спорным, в частности потому, что он исходит из неизменной ценности кукурузного зернышка для курицы. Однако сытая курица вряд ли будет стараться ради одного лишнего зернышка.

Видимое поведение, безусловно, открыто для наблюдения и влияния. Напротив, второй и третий уровень доступны нам только в двух случаях: когда другой человек сам идет на откровенный разговор или когда мы наблюдаем за его поведением и делаем выводы о том, какие ЦУПО за ним стоят. Оба эти способа ненадежны. Нельзя полагаться на то, что слова человека точно отражают его мысли или ощущения. Возможно, он не решается сказать всю правду, и, даже если наш собеседник искренен, есть вероятность, что он не может выразить свои чувства или идеи словами, потому что сам чет-

---

<sup>12</sup> Skinner B.F. *Beyond Freedom and Dignity* (New York: Bantam, 1971).

ко их не сформулировал. Если же внимательно наблюдать за человеком, можно догадаться, почему человек себя так ведет. Более того, иногда наши выводы позволяют лучше понять мотивы человека, чем его собственные слова. Поведение на первом уровне не всегда соответствует заявлениям человека о своих убеждениях.

Модель, предлагаемая в данной книге, решительно расходится со скиннеровской. Она учитывает как осознанное мышление, так и несколько нечеткие, но значимые для человека ценности, убеждения, представления и ожидания, и утверждает, что эффективное лидерство обязательно должно обращать внимание на второй и третий уровень. В противном случае мало надежды понять мотивы поведения людей, а соответственно, и глубоко воздействовать на окружающих, не ограничиваясь только отслеживанием и регулированием внешнего поведения.

## **Тело, голова и сердце**

Поскольку видимое поведение проявляется физически и поддается наблюдению, первый уровень можно сравнить с телом. Некоторые компании и руководители открыто высказывают пожелание, чтобы сотрудники оставляли свои мысли и эмоции дома, а на работе только выполняли свои обязанности. По своей сути такая философия сосредоточивается на первом уровне и пытается управлять видимым поведени-

ем людей в отрыве от их мышления (головы) и убеждений (сердца). Нередко менеджеры жалуются, что ищут «работников», а получают все тех же «людей»; иными словами, сотрудники, руководствуясь своими мыслями и убеждениями, поступают не так, как хотели бы руководители. Многие системы управления с начала промышленной революции (около 1800 года) сосредотачиваются на первом уровне и видимом поведении, уделяя гораздо меньше внимания второму и третьему уровню. К примеру, исследование рабочих операций Фредериком Тейлором на рубеже XIX–XX веков преимущественно касалось управления поведением работников и оставляло почти без внимания их мышление и чувства<sup>13</sup>. Те, кто стремился влиять только на видимое поведение, исходили из предположения, что люди подобны машинам в том смысле, что их поведение можно однозначно алгоритмизировать. Цель управленческих систем первого уровня – свести к минимуму отклонения от рабочих целей, добиваясь от людей наиболее продуктивного поведения, соответствующего «корпоративным ценностям».

В меняющемся мире, где любому сотруднику независимо от должности доступны огромные объемы информации, централизованная контролирующая ментальность первого уровня представляется все более устаревшей и непрактичной. Люди все равно «приносят» на работу голову и серд-

---

<sup>13</sup> См.: Taylor F.W. The Principles of Scientific Management (New York: Harper & Brothers, 1911).

це, и это постоянно влияет на их поведение. Более того, с ужесточением конкурентной борьбы корпорации стремятся к созданию высокоэффективной рабочей среды, где сотрудники всех уровней нацелены на удовлетворение потребностей клиентов и вовлечены в этот процесс, и у каждого на высокое качество работы ориентированы наряду с телом и голова, и сердце. Если руководству не удастся задействовать человеческий потенциал на втором и третьем уровне, компания не может состязаться с ведущими конкурентами. Лидерство первого уровня – это путь к средним показателям, а не к достижениям мирового уровня. Это очень простая концепция: если сотрудник целиком не вовлечен в работу, качество его работы будет не таким высоким, каким могло бы быть. Действий на первом уровне недостаточно для того, чтобы обеспечить высокую вовлеченность и преданность цели, а значит, и для того, чтобы конкурировать с теми, кто научился добиваться от сотрудников большего.

Эффективное лидерство также должно влиять на второй уровень. Второй уровень – это мыслительные процессы, которые мы в себе непосредственно осознаем. Мы размышляем и затем решаем, донести ли свои мысли до окружающих, и если да, то насколько точно их выразить. Мы почти постоянно осознаем в себе активность на втором уровне и подразумеваем ее в окружающих. Второй уровень можно соотнести с головой, с разумом, где и разворачиваются его процессы. Начинаящий лидер, который игнорирует чужие мысли,

саботирует свою способность влиять на окружающих.

К третьему уровню относятся устоявшиеся убеждения о жизни, которые мы обычно принимаем как данность и не обдумываем. На третьем уровне находится иерархия наших приоритетов – список того, что мы ценим больше прочего. Здесь же записаны наши «надо» и «следует» – представления о том, как должны функционировать мир и люди в нем. К третьему уровню, вероятно, можно отнести и влияние так называемого брюшного мозга, в последнее время попавшего в зону внимания ученых. Эта вспомогательная нервная система, находящаяся буквально в пищеварительном тракте, – по всей видимости, атавизм центральной нервной системы наших далеких беспозвоночных предков. «Брюшной мозг» включает порядка 100 млн нейронов – намного больше, чем спинной мозг, – и способен вырабатывать больше серотонина, чем головной мозг; так что у способности «чувять нутром» вполне может появиться научное обоснование. Те убеждения, которые мы храним в первичном мозге, и влияние вторичного мозга в совокупности образуют третий уровень поведения.

Наши ЦУПО третьего уровня по своей природе сильно детерминированы культурой и зависят от семьи. Где мы родились и выросли, какие отношения у нас сложились с родителями, чему мы от них научились – все это, да и весь наш жизненный опыт влияют на комплекс ЦУПО, которым мы располагаем во взрослом возрасте. Этот процесс мы затем

рассмотрим подробнее.

В некотором смысле наши ЦУПО похожи на карстовые пещеры (рис. 3.1). Внутри такой пещеры темно и влажно. Время от времени капельки воды, насыщенной известняком, падают со свода пещеры на пол. Когда вода испаряется, от капли остается лишь несколько кристаллов. Так столетиями, капля за каплей, в пещере вырастают сталактиты и сталагмиты. Некоторые из них тонкие и хрупкие, другие становятся толстыми и прочными и могут даже срастись, образовав колонну-сталагнат от пола до свода. Наши ЦУПО похожи на эти известняковые структуры. Одни легко ломаются, другие превращаются в опоры нашей личности и мировоззрения. Более того, иные настолько нам привычны, что мы перестаем их замечать. Эти сталактиты, сталагмиты и сталагнаты образуют структуру нашей личности – однако мы не всегда четко видим их, потому что не отделяем их от самих себя.

Часто мы не можем распознать собственные ЦУПО третьего уровня без посторонней помощи. Как рыбы не задумываются о том, что плавают в воде, а птицы – о том, что летают в воздухе, мы привыкли принимать наши фундаментальные ЦУПО как данность и считать их неоспоримой истиной. Откровенные разговоры с другими людьми, особенно с теми, кто умеет распознавать ЦУПО, могут помочь прояснить, каковы ЦУПО человека или организации. Это не значит, что только психолог может стать лидером третьего уровня – то есть лидером, способным оказывать влияние на

третьем уровне. Психология изучает, откуда у человека появились те или иные ЦУПО. Менеджмент и лидерство же вынуждены ограничиться тем, чтобы распознавать наиболее значимые ЦУПО и затем работать с человеком или организацией так, чтобы с помощью этих ЦУПО достичь каких-либо целей. Обратите внимание, что понятие ЦУПО применимо не только к личности; они оказывают заметное воздействие и на коллективном уровне. «Культура» на организационном, национальном или региональном уровне – не что иное как набор общих ЦУПО.

## Типы ЦУПО

ЦУПО принимают разнообразные формы. Можно говорить о различительных, ассоциативных и стратегических ЦУПО<sup>14</sup>. Различительные ЦУПО помогают разграничить понятия. Например, мы признаем, что территория той или иной страны начинается или заканчивается в таком-то месте. Однако на земле нет никаких линий, пока мы не проведем их. И граница страны, допустим Франции, оказывается только предположением различения. Ассоциативные ЦУПО отражают наши приоритеты и ценности. «Франция – хорошая страна», – думаем мы, или: «Франция – плохая страна».

---

<sup>14</sup> См.: Brodie R. *Virus of the Mind* (Seattle, WA: Integral Press, 1996). Броди, расширяя концепцию Ричарда Докинса, называет эти «умственные вирусы» не ЦУПО, а «мемами».



Наконец, стратегические или «условные» ЦУПО включают действия. «Если я поверну налево, доедем быстрее», – считаем мы. Или: «Если я солгу, никто не узнает». Обычно стратегические ЦУПО имеют в своей основе структуру «если – то».

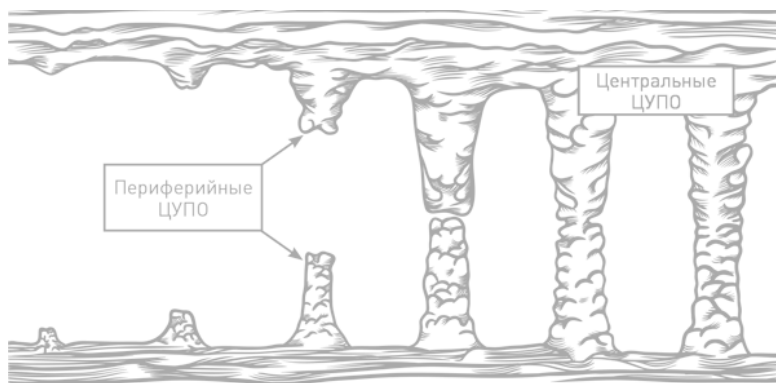


Рис. 3.1. Третий уровень ЦУПО — как карстовая пещера... где капля за каплей опыта формируются сталагмиты

ЦУПО, как правило, наиболее четки и доступны для рассмотрения, когда сформулированы как декларативные нормы: «Нужно всегда говорить правду», «Кто рано встает, тому бог подает», «Уважай старших», «Не плюйся на улице». Базовые структуры различительных, ассоциативных и стратегических ЦУПО показаны на врезке 3.2.

**Врезка 3.2. Базовые структуры ЦУПО**

- Различительные → «Это А»
- Ассоциативные → «А – это хорошо/плохо»
- Стратегические → «Если А, то, скорее всего, Б»

Каждый из нас носит в себе тысячи ЦУПО. Одни мы унаследовали или получили от окружающих (см. в главе 10 пункт о том, как передаются ЦУПО, или «мемы»), другие выработали сами на личном опыте. Одни сравнительно слабы, другие мощны и играют центральную роль в нашем образе жизни. Совокупная структура наших ЦУПО оказывает сильное воздействие на нашу личность. И все же бывает непросто распознать чужие ЦУПО.

Часто ЦУПО проявляются на первом уровне в действиях или словах. Как только вы слышите «должен», «следовало бы», «хорошие родители поступают так-то», ваш радар ЦУПО должен сразу засечь сигнал: человек частично раскрыл вам свой список ЦУПО. Если внимательно и целенаправленно наблюдать и слушать, можно многое понять о ЦУПО человека.

ЦУПО человека необязательно будут последовательны; иногда человек декларирует одни убеждения, а живет по другим. Этот разрыв между *заявленными* ЦУПО (что человек утверждает) и *фактическим* поведением (что человек делает) является предметом многих исследований и дискуссий<sup>15</sup>. Немало книг написано о разнице между «знани-

---

<sup>15</sup> См., например: Argyris C. Reasoning, Learning, and Action (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1982).

ем и действием», то есть о разрыве между вторым и первым уровнями – а это указывает на какой-то конфликт на третьем уровне. Этот факт описывает концептуальная схема конфликтующих ценностей, предложенная Бобом Куинном из Мичиганского университета<sup>16</sup>. Куинн отмечает, что внутри нас множество соперничающих ценностей, из которых две важнейшие пары конкурентов – это напряженность между внешним и внутренним миром и между контролем и независимостью. Некоторые из этих конкурирующих ценностей являются общечеловеческими, другие характерны для отдельной региональной культуры, семьи или конкретной личности.

Таким образом, третий уровень – это «серая» область между осознанным мышлением и подсознанием; она *не закрыта* от нас, однако мы редко о ней задумываемся и редко исследуем ее в подробностях. Тем не менее она управляет нашей жизнью, нашим мышлением и, разумеется, нашими суждениями о том, что мы считаем правильным и неправильным. Третий уровень можно сравнить с сердцем, хотя с точки зрения физиологии ничто (кроме гипотезы «брюшного мозга») не подтверждает, что ЦУПО хранятся в этой области тела или ее окрестностях.

Обратите внимание, что эти три уровня человеческой деятельности тесно взаимосвязаны. Очевидно, что ЦУПО влия-

---

<sup>16</sup> См., например: Quinn R.E. Beyond Rational Management (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1991).

ют на наше мышление, а мышление – на поведение. Впрочем, согласно теории Скиннера, это наше поведение воздействует на мышление и ощущения. Эффективный лидер третьего уровня должен учитывать эти взаимосвязи и стремиться влиять на все три уровня, а не только на один. Для этого требуется готовность думать обо всех уровнях и о том, как воздействовать на них в окружающих. Сосредоточившись только на поведении, лидер упускает из виду две трети мотивов, управляющих действиями людей. На рис. 3.2 представлена схема отношений между поведением, мышлением и ЦУПО.



Рис. 3.2. Взаимодействие уровней поведения

## Соотнесение трех уровней с научными теориями

Трехуровневая схема поведения достаточно проста и понятна как ученым, так и многим практикам администриро-

вания. Например, рассуждая о развитии лидерства в национальной и организационной культуре, Эд Шейн, один из ведущих мировых специалистов в этой области, выделяет три уровня культурных проявлений: первый – это артефакты, видимые структуры и процессы культуры, второй – декларируемые ценности, обоснования того или иного поведения, третий – базовые убеждения в их основе, «подсознательные, принимаемые как данность убеждения, восприятия, мысли и чувства», которые управляют культурой<sup>17</sup>. Если вас заинтересовала эта концепция, отсылаем к книге Шейна «Организационная культура и лидерство» (Organization Culture and Leadership) – в ней превосходно рассказано о том, как формируются эти базовые убеждения и как влияют на поведение индивида или организации. Наша трехуровневая модель лидерства во многом соотносится с культурной моделью Шейна.

## **Как научиться лидерству третьего уровня**

Если принять утверждение, что поведение человека осуществляется на трех вышеописанных уровнях и что лидер должен обращать внимание на все три, то возникает вопрос: а как научиться работать со всеми тремя уровнями? Первый шаг – это распознать собственные ЦУПО, а затем чу-

---

<sup>17</sup> Schein E.H. Organization Culture and Leadership (San Francisco, CA: Jossey Bass, 1985).

жие. Это соответствует нашему исходному утверждению о том, что сильное лидерство начинается с руководства собой. Чтобы научиться «видеть» ЦУПО, критически важно развить умение наблюдать и делать выводы<sup>18</sup>. Вспомним, что формирование лидерского мировоззрения начинается с ответа на вопрос: «Видите ли вы, что нужно сделать?». Теперь понятно, почему так важно выработать умение хорошо видеть ЦУПО. Если мы «видим» то, что остальные упускают, мы оказываемся в более выгодном положении, чтобы оказывать влияние на окружающих. Второй шаг – это, возможно, отказаться от некоторых ЦУПО, которые мы уже усвоили в жизни. Обучение и отход от выученного ранее особенно важны в эпоху, когда парадигма сдвигается от бюрократического к инфократическому обществу. Этот процесс многим дается тяжело. Человек заведомо удовлетворен своими ЦУПО, более того, обычно ЦУПО определяют его личность. В немалой степени наши ЦУПО сложились и закрепились потому, что долгое время они «срабатывали» и помогли нам достичь нынешнего положения. По мере того как вы будете в дальнейшем прорабатывать разделы о стратегическом мыш-

---

<sup>18</sup> Этот подход способствует развитию индуктивного мышления – умения выявлять закономерности в новой информации. Современная система образования в большей степени ориентирована на дедукцию – рассмотрение известных шаблонов и закономерностей и их практическое применение. Распознавание закономерностей – это критически важный комплекс навыков в администрировании, поскольку менеджер часто действует в быстро меняющейся обстановке, для которой не предусмотрено проверенных формул поведения.

лении, руководстве собой, влиянии на окружающих, организационном планировании и управлении изменениями, имейте в виду эти три уровня поведения.

## **Приемы для всех трех уровней**

Попытки руководить или влиять на каждом из трех уровней подразумевают применение различных приемов. Хотя некоторые приемы могут воздействовать сразу на несколько уровней, многие техники и формулы четко ориентированы на один из уровней. В таблице 3.1 приведены некоторые распространенные приемы для каждого из уровней. Вы можете сами дополнить этот базовый список. Каждый пользуется всеми этими приемами воздействия в том или ином соотношении. Суть не в том, чтобы сосредоточиться на приемах только третьего или только первого уровня; когда мы знаем, к чему более склонны, мы можем выработать стиль лидерства, наиболее приспособленный к нашей сфере деятельности. Эти идеи мы рассмотрим в последующих главах.

**Таблица 3.1.** Некоторые типичные приемы первого, второго и третьего уровней

Желаемый уровень воздействия	Приемы	Типичный результат
Первый уровень: видимое поведение	Приказы, распоряжения, угрозы, запугивание, поощрение, бонусы	У1: Краткосрочное подчинение, возможный саботаж, пассивно-агрессивное поведение. У2: Вынужденное согласие. У3: Гнев, обида.
Второй уровень: осознанное мышление	Дискуссии, логические обоснования, информация, ссылки на источники, ссылки на авторитеты, факты, манипуляция	У1: Краткосрочное подчинение. У2: Неохотное согласие. У3: Гнев, обида, сопротивление.
Третий уровень: ЦУПО	Составление концепции развития, определение цели, честность, открытость, эмоциональные приемы, истории из жизни, проявления заботы	У1: Преданность делу

## Что это значит для организации

До сих пор мы рассматривали лидерство третьего уровня преимущественно с личностной и межличностной точек зрения. Однако о трех уровнях поведения можно говорить и в более широком, организационном контексте. Сосредоточенность лидерства в организации на первом уровне (видимого поведения) выражается в неразборчивом применении новых модных методик и приемов. Лидер первого уровня, узнав о новом популярном приеме, немедленно пытается внедрить



его в организации, не задумываясь о том, как нововведение скажется на других связанных системах, структуре и культуре организации. Еще одно проявление – высшее руководство заказывает дорогостоящие программы обучения, но лично в них не участвует.

Второй уровень включает организационное планирование структуры, ключевых систем и формального устройства фирмы. Эти исторически сложившиеся аспекты организации – плод осознанных размышлений, поэтому соотнесем их со вторым уровнем.

В сочетании факторов организационного планирования с людьми, работающими в структуре компании (в том числе со стилем руководства или лидерства), создается набор ценностей, убеждений, представлений и ожиданий, описывающих, как должны вести себя сотрудники организации; так образуется организационная культура (и субкультуры). Третий уровень в организации – это организационная культура, набор общих ценностей и принципов деятельности, которые сотрудники принимают как данность («вот так мы здесь работаем»). Эти факты культуры могут не соответствовать формальному устройству организации и ее внутренним системам, и, когда это происходит, возникают «непредвиденные последствия».

Третий уровень в организации, как и в личности, является подсознательным. Одни сотрудники способны рассуждать об аспектах существующей организационной культуры, а дру-

гие недостаточно четко ее себе представляют, чтобы выразить словами, но при этом действуют в соответствии с ней. Пользуясь терминами Криса Аргириса, второй уровень – это «заявленная теория» организации, а третий уровень – «теория в действии». Эти элементы отражены в таблице 3.2. Они несколько расходятся с концепцией Эда Шейна, однако ярко иллюстрируют тот факт, что действия менеджеров (попытки применить новейшую модную методику), их представления об организации (ее структуре и процессах) и их глубинные убеждения о том, как управлять и организовывать, могут не иметь между собой почти ничего общего.

Таблица 3.2. Уровни поведения применительно к личности и к организации

Уровень	Личность	Организация
Первый	Видимое поведение	Артефакты, здания, физические объекты, «слова» и «дела»
Второй	Осознанное мышление	Заявленные теории; идеи, поддерживающие «слова»; ритуалы, церемонии, модные решения, системы, распорядки, процессы
Третий	Ценности, убеждения, представления и ожидания	Теории в действии; глубинные убеждения, которыми определяются «дела»

## Заключение

Говорить о «поведении вообще» трудно, потому что непонятно, идет ли речь о поведении видимом, осознанном или же связанном с подсознательными ценностями. Поэтому по-

лезно представить, что поведение осуществляется на трех уровнях. У каждого из них есть сильные и слабые стороны, которые мы подробнее рассмотрим в разделе «Руководство людьми». Работая с книгой, не забывайте об этих трех уровнях.

## **Главные идеи**

1. Лидерство первого уровня, сосредоточенное только на поведении, не учитывает два значимых для многих источника мотивации: во-первых, мышление людей, во-вторых, их убеждения и эмоции.

2. Первый уровень – это видимое поведение, второй уровень – осознанное мышление, а третий включает полубессознательные, подсознательные или неосознанные ценности, убеждения, представления и ожидания о том, как устроен или должен быть устроен мир.

3. Лидерство третьего уровня, учитывающее ценности и базовые убеждения людей и влияющее на них, обладает гораздо более высоким потенциалом, чем лидерство первого уровня.

4. Хотя лидерство третьего уровня не предполагает, что лидер должен быть психологом (то есть изучать происхождение ценностей и убеждений), оно исходит из того, что эффективный лидер умеет распознавать и выявлять ЦУПО в людях, с которыми работает.

5. Мемы, или ЦУПО, бывают трех типов: различительные,

стратегические и ассоциативные.

6. ЦУПО воздействуют на мышление, а мышление – на поведение; вполне вероятно и обратное. Следовательно, эффективный лидер обращает внимание на все три уровня.

7. Первый, второй и третий уровни поведения можно выделить не только в индивидах, но и в организациях. Большинство лидеров организаций сосредотачиваются на первом уровне и игнорируют реалии второго и третьего уровней.

### **Вопросы к размышлению**

1. Как люди невольно выражают свое осознанное мышление второго уровня в видимом поведении на первом уровне?

2. Каковы ваши пять самых значимых ЦУПО?

3. Каковы ЦУПО вашего начальника? Ваших коллег? Можете ли вы их записать? Удалось бы вам выявить их, если бы вы более внимательно слушали?

4. Каковы основные физические артефакты вашей организации? Какие основные процессы управляют поведением в вашей организации? На каких ЦУПО основаны эти процессы и артефакты?

5. Вспомните случаи за прошлую неделю, когда вы вели себя как лидер первого уровня. Где это было? Дома, на работе, на досуге? Каковы были последствия такого поведения?

6. Каким образом вы могли бы повести себя как лидер третьего уровня в случаях, которые вы описали в предыдущем

вопросе?

## **Мини-кейс для обсуждения**

Эл шел по коридору в офисе. Завернув за угол, он увидел, как его подчиненный Джон вышел из кабинета начальника Эла и, посмотрев по сторонам, пошел по коридору в противоположном направлении. Когда Джон повернулся, Эл успел заметить, что у него в руках толстая папка, на которой написано имя крупнейшего клиента Джона.

## **Рабочая тетрадь**

Выполните упражнение «Оценка уровней лидерства» из главы 21. Старайтесь как можно более честно отвечать о том, как вы оказываете влияние на других.

## **Пришлите свой кейс**

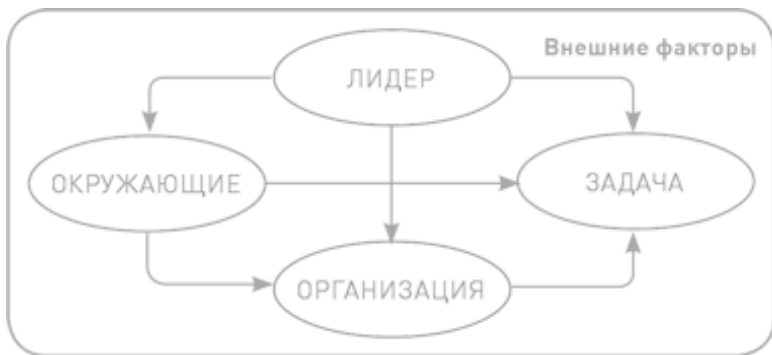
Приходилось ли вам быть участником или свидетелем ситуации, связанной с понятиями, которые рассматривались в этой главе? Если вы хотите внести свой вклад в нашу англоязычную базу мини-кейсов, посетите энциклопедию кейсов Виргинского университета: <https://wiki.shanti.virginia.edu/display/wikiCASES/Home>

# Часть II / Стратегическое мышление

## 4 / Меняющийся контекст лидерства

*Те, кто не усваивает уроков истории, обречены их повторять.*

*Джордж Сантаяна*



Многое в мире изменилось по сравнению с прежними временами, особенно в том, что касается представлений об эффективном лидере. Большинство экспертов сходятся во мнении, что индустриализованный мир переживает серьезную

смену управленческой парадигмы, которая трансформирует наше понимание бизнеса, способы его организации и ставит перед бизнесом новые задачи и дилеммы<sup>19</sup>. Эти изменения столь же значимы, как и те, что принес прошлый крупный сдвиг парадигмы – начало промышленной революции, когда западный мир перешел от аграрного общества к индустриальному. Сейчас, 200 лет спустя, происходит не менее важный масштабный переход из индустриальной эпохи в информационную, который сопровождается возрастающей интеграцией мировой экономики.

Чтобы понять этот современный контекст деятельности и добиться в нем успеха, требуется фундаментальное изменение управленческого мышления и форм лидерства. Принципы организаций и лидерства, которые прекрасно действовали последние 100 лет, замещаются другими, основанными на новых убеждениях о человеке, экономике и способах организации предприятий. Понимание этой новой парадигмы жизненно необходимо для лидеров сегодняшнего и завтрашнего дня. Многие из существующих базовых представлений о лидерстве и управлении не подходят для формирующегося делового мира информационной эпохи. Успех в нем определяется воззрениями на окружающий мир и способами организации и ведения бизнеса. Непонимание новых реалий

---

<sup>19</sup> Эта позиция выражается во многих работах, но особенно советуем кн.: Nevis E.C., Lancourt J., Vassallo H.G. *Intentional Revolutions* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1996).

уменьшает шансы в борьбе с конкурентами.

Все мы родились в мире, где доминировал бюрократический менталитет, в мире организаций с пирамидальной структурой, и поэтому нам трудно оценить происходящие изменения. В основе бюрократии лежат такие принципы, как «один человек – один босс», «соблюдай субординацию» и «успех – это подъем по карьерной лестнице». Эти и другие основные положения бюрократического мышления многие из нас усваивают с ранних лет и закрепляют годами опыта. На одном уровне мы видим, что корпорации, как и прежде, объединяются и распадаются, растут и гибнут. На другом уровне мы наблюдаем, что причины объединения и распада, роста и гибели сейчас меняются. На третьем же уровне мы начинаем распознавать фундаментальные различия в системах воззрений, вызывающие изменения. Хотя охватить всю картину происходящего сегодня в мире довольно трудно, но если вы готовы пересмотреть свои устоявшиеся убеждения и расширить взгляды, то у вас появится возможность обогатить свой комплекс навыков новыми концепциями, принципами и идеями и стать впоследствии более эффективным лидером.

## **Глобальные проблемы бизнеса**

Размышляя о том, в каком обществе и в каком мире вы живете и работаете, вы можете отметить ряд тенденций, вли-



яющих на конъюнктуру и ваши возможности выступить в роли лидера. Предлагаю вам сейчас вспомнить и записать актуальные тенденции, воздействие которых вы ощущаете в своей жизни. Вновь обратимся к понятию лидерского мировоззрения из главы 1: что вы *видите* в следующих областях?

Какие главные тенденции влияют сейчас на мою сферу деятельности?	
С какими проблемами придется иметь дело моему поколению?	
Что больше всего беспокоит меня в будущем?	
Что мне нужно будет иметь в виду в дальнейшей карьере?	

Задавая эти вопросы клиентам и студентам МВА, мы обнаруживаем, что одна из наиболее явных тенденций – это отход от бюрократической экономики, основанной на производстве, в сторону высокотехнологичной, основанной на информации. Вторая крупная тенденция – это глобализация мировой экономики. Быстро складывается единая глобальная экономика, где события в одной части света радикально воздействуют на остальной мир и где никакое предприятие не может оставаться полностью «отечественным». Третья – прибыльность в относительном выражении смещается из сферы услуг в следующий тип экономики, который Пайн и

Гилмор называют «экономикой впечатлений»<sup>20</sup>. Четвертая – XXI век уже называют «веком Китая». Растущие экономики Китая и Индии в ближайшие 100 лет будут оказывать огромное воздействие на контекст предпринимательской деятельности. Пятая – население планеты продолжает расти, несмотря на то что в промышленно развитых странах рождаемость снижается. Рост населения Земли означает новые испытания для инфраструктуры общества. Шестая – одной из крупнейших проблем становится использование энергии. Когда запасы нефти будут исчерпаны, как это скажется на бизнесе и обществе? Некоторые утверждают, что мы уже прошли этап максимального объема добычи, то есть начали расходовать больше нефти, чем имеется во вновь открываемых месторождениях, и поэтому ее предложение стало сокращаться. Седьмая – никуда не исчез вопрос разрыва между богатыми и бедными. Приведет ли эта ситуация к дальнейшим осложнениям и будущему, полному терроризма и насилия? Восьмая – как быть с экологией планеты? Как глобальное потепление скажется на вашем поколении?

Недавняя дискуссия на занятиях со студентами MBA выявила 27 тенденций, с которыми этому поколению – нынешнему новому поколению лидеров – придется иметь дело на протяжении всей своей жизни. Перед каждым поколением встают свои проблемы; так, беби-бумеры занимались восста-

---

<sup>20</sup> Pine J., Gilmore J. The Experience Economy (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1999).

новлением экономики после Второй мировой войны и развитием автомобильной и компьютерной отраслей. Каковы главные проблемы, встающие перед вашим поколением? Чтобы вы могли составить себе более полное представление о факторах, формирующих мир, в котором вы живете, кратко рассмотрим историю деловой активности человечества.

## **Начало экономической активности человека**

Переход от первобытного общества охотников и собирателей к аграрному в доисторическую эпоху, промышленная революция, информационная революция – вот причины трех крупнейших мировых смен парадигмы в управлении. Мы живем в период третьей смены парадигмы – период перехода от индустриальной эпохи к информационной. Если вы будете понимать динамику и значение этого беспокойного периода и впишете собственные лидерские инициативы в этот контекст, вы будете лучше подготовлены к смене парадигмы: ориентируясь в кажущемся хаосе, вы сможете влиять на окружающих и способствовать, а не препятствовать попыткам вашей организации принять новые установки. Таким образом, эта книга поможет вам развить свою способность воздействовать на окружающих в условиях перемен.

## Охотники и собиратели

Определяющим стремлением человека дописьменной эпохи, жившего охотой и собирательством, была добыча пищи для выживания нашего вида. Племена первобытных людей были сравнительно малочисленны и селились далеко друг от друга, чтобы обеспечить себе обширную территорию освоения природных богатств. Поскольку письменности тогда не существовало, до нас не дошли подробные сведения о жизни и лидерстве в таких группах. Однако о многом рассказывают археологические находки, так что мы можем сделать выводы об устройстве этого общества, состоявшего из небольших разобщенных племен. Известно, что около 13 000 лет назад начался расцвет творчества и новаторства, совпавший с ростом численности населения. Джаред Даймонд называет этот период началом «власти земледельцев»<sup>21</sup>. Людям, научившимся возделывать землю, уже не надо было долго бродить по окрестностям в поисках пропитания. Объединив усилия и работая совместно, они могли произвести достаточно пищи, чтобы запастись на зиму и даже иметь излишки, так что у них освободились время и силы на другую деятельность – музыку, искусство, религию, письменность, изготовление инструментов и т. д. Это радикаль-

---

<sup>21</sup> Diamond J. *Guns, Germs and Steel* (New York: Norton, 1999).

но изменило природу лидерства, значимость отдельных навыков и организацию человеческих сообществ. Стали возрастать численность племен и сложность их структуры. Появлялось все больше свободного времени. Лидерами становились те, кто умел мыслить в контексте времен года, разбирался в сельском хозяйстве, а не в охоте, и общество все больше ориентировалось на стабильность и ответственность, а не дерзость и удаль. Известные исследователи теории организаций Пол Лоренс, Найджел Николсон и Род Уайт находят в этих доисторических факторах истоки современных принципов менеджмента<sup>22</sup>. Одной из отличительных черт нового аграрного общества была значимость землевладения, которое породило элементы аристократии – доминирующей модели управления в эпоху, когда сложилась письменная историческая традиция.

## **Аристократическое общество**

Со времени культурного расцвета XI века до н. э. и до

---

<sup>22</sup> Все три автора выступали с докладами на конференции Академии менеджмента в 2000 году в Торонто. Впоследствии Николсон выпустил книгу о генетических тенденциях в лидерстве *Executive Instinct* (New York: Crown Business Publishers, 2000). Уайт в продолжение своего исследования выступил соавтором статьи доклада Барбары Декер Пирс "The Evolution of Social Structure: Why Biology Matters," *Academy of Management Review* 24, no. 4 (1999), 843–853. Лоренс и Нитин Нория в книге *Driven* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2001) приводят свою интерпретацию этого периода культурного расцвета.

XIX века большая часть сообществ в мире были стратифицированы в соответствии с аристократической сельскохозяйственной моделью<sup>23</sup>. Слово «аристократия» пришло к нам из греческого языка и означает «власть лучших» – то есть тех, кто родился в семьях, владеющих плодородной землей. В Японии, например, богатство человека исчислялось количеством мешков риса («коку»), которое давала принадлежащая ему земля. За редким исключением, во всем мире до начала XIX века считалось, что королевская кровь дает королевские способности и королевские права на власть и полномочия. От рождения зависело положение, которое мог занять человек в обществе, его благосостояние, возможность учиться и способность влиять на события. Власть и полномочия как в обществе, так и в организациях преимущественно распределялись в соответствии с происхождением, а оно исторически связывалось с владением землей. Случайный процесс рождения определял создание новых поколений королей и королев, императоров и императриц. Стремясь консолидировать власть и полномочия, европейские и азиатские династии заключали союзы с помощью политических и военных средств, а также через браки, чтобы объединить свои капиталы и обеспечить большую стабильность в обществе. Аристократическая модель объективно означала,

---

<sup>23</sup> Человеческие сообщества, подобно курам с их порядком клевания и многим другим группам в животном царстве, всегда стратифицируются. Еще не было такого сообщества людей, которое не создавало бы иерархии. Единственный вопрос – каковы критерии этой иерархии.

что в расстановке политических сил и общественном устройстве доминировало и принимало решения ограниченное количество семейств. На втором, ментальном, уровне такая система считалась нормой, и люди признавали за благородными фамилиями право руководить. На третьем, подсознательном, уровне в аристократической парадигме действовало центральное убеждение: «Отец лучше знает». Отцы-короли находились в центре политической и экономической активности почти во всем мире. Отцы, официально возглавлявшие государства, народы и крупные землевладения, принимали решения, составляли законы, разрешали споры, вершили суд и назначали наказания. Отцы мечтали о завоеваниях, союзах или экономической экспансии, затем изыскивали средства и нанимали тех, кто воплощал для них эти мечты. Сыновья-принцы жили надеждой взойти на отцовский трон по праву королевской крови – праву, которое в большинстве случаев признавалось населением.

Одна из многих положительных черт аристократической модели заключалась в том, что она обеспечивала обществу стабильность, так как каждый в буквальном смысле с рождения знал свое место в мире и получал соответствующую подготовку и воспитание, чтобы это место занять (врезка 4.1). Огромные богатства и масса свободного времени подвигали монархов и королевские семьи на поиски новых занятий и развлечений. В выигрыше от этих поисков оказались художники, композиторы, скульпторы, писатели, которые та-

ким образом смогли внести свой вклад в мировую культуру. Без аристократии не появились бы на свет многие из выдающихся достижений литературы, философии, изобразительного искусства и музыки.

**Врезка 4.1.** Характеристики аристократического общества

- Упорядоченное общество
- Ограниченная информация
- Ограниченные транспортные возможности
- Однородность последователей
- Ограниченный выбор деятельности
- Ограниченные возможности обучения
- Ограниченные технологические достижения
- Доминирование мужчин
- Ограниченные ресурсы

Однако при этом аристократическая модель имела ряд недостатков. Миллионы людей в ней были лишены прав. Хотя многие принимали свое положение слуг и подданных как «естественное», другие мечтали о более открытом и свободном обществе. Революционные процессы XVIII века продемонстрировали недовольство людей общественным устройством, которое все больше воспринималось как угнетающее, несправедливое и устаревшее. Аристократическая система, как правило, не признавала талантливых людей из иных сословий. Она делала образование доступным лишь немногим, ограничивала одаренных личностей в продвижении по службе, препятствовала справедливому и равномерному распре-



делению богатства и, что особенно важно, не была достаточно гибкой, чтобы приспособиться к переменам. Эти факторы обусловили нарастающую неудовлетворенность непривилегированных классов.

## **Промышленная революция и бюрократическое общество**

Эта неудовлетворенность повлекла за собой политические перевороты конца XVIII века, в частности в Америке и Франции. Эти радикальные политические изменения происходили на фоне другой трансформации, плавной, но не менее значимой. Во второй половине XVIII и первой половине XIX века изобретение паровой машины, открытие нефти и развитие массового производства одежды, оружия, обуви, домашней утвари и инструментов полностью преобразило экономический мир. Целый ряд товаров длительного пользования становился доступным все более широким слоям населения; сложился новый мощный класс общества – негоцианты. Промышленная революция также повлекла за собой значительные изменения в природе организационного лидерства – стало ясно, что аристократы уже не успевают за динамикой общества и не способны подготовить лучших лидеров для формирующихся новых видов организаций. Эти обстоятельства вкупе с растущим экономическим и политическим разрывом между аристократией и трудовыми слоями

населения обусловили возникновение напряженности между старой системой и зарождающейся новой действительностью. Революционные процессы в США, Франции и России стали подобны социальным землетрясениям, которые прошли по линиям тектонического разрыва между старым и новым мышлением и возвестили отступление аристократической парадигмы перед новым миропорядком.

Еще одной предпосылкой бюрократии стала деятельность Фридриха Великого. Прусскому королю требовался быстрый и надежный способ превращать необразованных бедняков в хороших солдат. Его инициативы, такие как специализация внутри команд, разработка униформы и системы званий, централизованное принятие решений, стали образцом для подражания в организационном планировании последующей эпохи.

Промышленная революция вызвала смену парадигмы и переход к новой модели управления в обществе, где «простые» люди стали приобретать власть и полномочия благодаря своим способностям и навыкам. В новых организациях все чаще на позиции власти поднимались те, кто разбирался в методиках производства и создания ценностей, а не в политических и светских условностях элиты. Власть давалась по занимаемой должности, а не по рождению. Присоединение к «-кратии» французского слова «бюро» – контора – создало термин, описывавший новаторскую (для того времени) идею: что власть привязана к должности человека, а не

к его фамилии. В этом понятии отразилось ключевое отличие новой парадигмы от старой: власть доставалась именно должности, а не конкретному человеку. Сегодня еще можно наблюдать остаточные явления аристократической модели, в частности в Англии и Японии, но они все чаще рассматриваются критически и считаются устаревшими и дорогостоящими реликтами прежнего миропорядка.

Переход от аристократической эпохи к индустриальной был крупной сменой парадигмы. Но этот процесс был крайне медленным с точки зрения жизни одного человека. Большинство людей рождаются, живут и умирают в рамках одной доминирующей модели. Однако, если рассматривать структуру общества на протяжении нескольких поколений, становится очевидным, что изменения парадигмы соотносятся с резкой дестабилизацией общества и кардинальными переменами в образе мышления и организационных формах.

Как ни парадоксально, одно из лучших описаний новой бюрократической системы было создано человеком, который родился в 1864 году в европейской семье, принадлежавшей к культурной верхушке среднего класса, – немецким социологом Максом Вебером. К этому времени промышленная революция набирала обороты почти сотню лет, то есть мир был уже в значительной степени «индустриализован». Вебер подытожил ключевые предположения, которые отражали разрыв с аристократической системой, и разъяснил, каким образом происходит становление бюрократической си-

стемы. В книге «Хозяйство и общество» Вебер подробнейшим образом изложил свои представления о новой *легитимной* власти (в противоположность аристократической). Его эпохальный труд, описывающий переход от аристократического мышления к бюрократическому, улучшил понимание этой трансформации, на тот момент уже во многом осуществившейся.

Характеризуя новую бюрократическую систему, Вебер заключил, что новый порядок в обществе проистекает из общепризнанного комплекса законов, которые «формально верны и введены путем общепринятой процедуры»<sup>24</sup>, но при этом отличны от аристократического представления. Эти «законы» необязательно фиксировались документально, но именно они стали теми базовыми убеждениями, на которых строилась новая экономика. Ключевыми компонентами этой новой идеи легитимной власти стали принятые по взаимному соглашению правила, их универсальность и принадлежность власти «должности», а не занимающему ее человеку.

Институционализация бюрократической модели придала огромный импульс развитию общества, модель приобрела множество сторонников. Если аристократическая система зависела от здоровья и способностей наследников, то бюрократия позволяла институту или организации функционировать даже после потери особо значимого члена семьи или ин-

---

<sup>24</sup> Weber M. The Theory of Social and Economic Organization (New York: Free Press, 1947), 131.

дивида. Бюрократия изменила аристократическую схему передачи власти по наследству, позволив лицам, не связанным родством с другими членами организации, занимать в ней властные позиции в соответствии с ее правилами. Таким образом, институты создавались и продолжали существовать несмотря на то, что состав их участников и их фамилии со временем менялись.

В бюрократической системе власть и полномочия распределялись в соответствии со структурными взаимоотношениями должностей в организации. Продвигаясь по службе, человек приобретал больше власти, больше полномочий и, как правило, больше денег. Процесс принятия решений обычно консолидировался на вершине таких организаций, в то время как практическое воплощение этих решений поручалось сотрудникам среднего и низшего уровня. Организации продолжали появляться и угасать, как и при аристократиях, и люди по-прежнему считали «правильными» те из них, которые имели сложившуюся репутацию. Базовое убеждение аристократической системы – «отец лучше знает» – в бюрократической системе трансформировалось в «начальник лучше знает».

Хотя бюрократическая модель в некоторых отношениях похожа на аристократическую, она расширила круг лиц, которые могли занимать властные позиции. Как и в аристократических системах, руководящие посты преимущественно занимали мужчины, но теперь уже необязательно сыно-

вья предыдущих начальников. Новые лидеры были более образованными, чем их коллеги, и зачастую более опытными, что подкрепляло общую убежденность в том, что «начальник лучше знает». Служащие и менеджеры среднего звена в большинстве бюрократических систем ожидали от высшего руководства стратегических концепций, указаний, контроля, поощрения, вознаграждения и информации о природе и статусе организации. «Сырые» данные поступали наверх, там осуществлялся их анализ, принимались решения, а затем вниз спускались указания и приказы.

Этот простой шаблон взаимодействия породил целый ряд бюрократических высказываний (например, «Вам платят не за то, чтобы вы думали, а за то, чтобы выполняли приказы», «Эта информация раскрывается по принципу служебной необходимости»), которые теперь привычны каждому. По мере того как эти выражения входили в повседневную речь, мы научились принимать как данность такой порядок вещей. Именно этот процесс принятия и свидетельствовал о том, что новая парадигма стабилизировалась и перестала считаться новшеством.

Бюрократическая система, прекрасно функционировавшая более двух столетий, оказала значительное влияние на общество и принесла много положительных изменений. Способные люди получили больше возможностей для социально-экономического роста, чем при аристократической модели. Была создана структура для мобилизации круп-

ных рынков труда. Развитие новых отраслей уже не зависело от прихоти отдельных аристократов. Бюрократическое общество в целом было более гибким и потому успешнее справлялось с трудностями в условиях изменений. Уменьшилось необоснованное продвижение по службе некомпетентных лиц и, что особенно важно, снизилась неудовлетворенность, которая связывалась с аристократической моделью (хотя во многих отношениях бюрократия выступила преемником аристократии, перенаправив общественное возмущение уже на «новых богачей»).

Бюрократия также дала начало многочисленным научным исследованиям организаций, как практическим, так и теоретическим, которые в основном были продиктованы стремлением сократить расхождения между должностными обязанностями и реальной деятельностью сотрудников. Большая часть научных методов организации труда, предложенных Фредериком Тейлором, наряду с господствовавшими в эпоху бюрократии моделями лидерства были нацелены на то, чтобы анализировать, регламентировать и контролировать поведение людей<sup>25</sup>. Целями руководства в этот период стали стандартизация поведения и снижение вариативности в работе человека. По определению Гарета Моргана, это были «машинные компании»<sup>26</sup>.

Как и в случае со многими другими системами, истоки

---

<sup>25</sup> Taylor F. Principles of Scientific Management (New York: Harper, 1911).

<sup>26</sup> Morgan C. Images of Organization (Newbury Park, CA: Sage, 1986).

исторического успеха бюрократии стали причинами ее последующего упадка. Система убеждений и принципов, лежащая в основе бюрократии, привела к некоторым негативным последствиям. Поскольку институты могли продолжать функционирование и без конкретного человека, а со временем стали создаваться как более или менее стабильные и неизменяемые элементы общества, многие организации сделали своей главной целью обеспечение собственного выживания, отодвинув на второй план удовлетворение потребностей клиентов. Вынужденное следование правилам, установленным должностными инструкциями, вызывало у сотрудников отчуждение от работы, способствовало закреплению однонаправленной модели взаимодействия в иерархии и препятствовало обучению. В худшем своем проявлении бюрократия не приносила пользы почти никому, помимо самих себя. Кроме того, чем больше разрасталась бюрократическая структура, тем проще было сотрудникам скрывать средний или низкий уровень знаний, сохраняя свои позиции благодаря запутанной системе. Новый установленный законом порядок вещей, описанный Вебером, порой мешал компетентным людям, по праву занимающим руководящие должности, по-настоящему видеть нужды потребителей, не говоря уже о том, чтобы их удовлетворять. Зачастую бюрократия также ограничивала возможности для творческого и предпринимательского подхода, отдавая предпочтение регламентированным и спланированным действиям с низким уровнем риска.



Эти проблемы бюрократической системы сегодня приобретают угрожающие масштабы для западных компаний, которые пытаются справиться с ее базовыми принципами, технологическими достижениями и ожесточенной конкурентной борьбой в зарождающейся новой парадигме.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.