


# Оглавление

<b>ЛИДЕРСТВО, ПРИНОСЯЩЕЕ РЕЗУЛЬТАТЫ</b> .....	7
<i>Дэниел Гоулман</i>	
<b>ЕЩЕ РАЗ О МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ</b> .....	41
<i>Фредерик Герцберг</i>	
<b>СИНДРОМ УСТАНОВКИ НА НЕУДАЧУ</b> .....	65
<i>Жан-Франсуа Манзони, Жан-Луи Барсу</i>	
<b>СПАСИТЕ НОВОИСПЕЧЕННЫХ МЕНЕДЖЕРОВ ОТ САМИХ СЕБЯ!</b> .....	95
<i>Кэрол Уокер</i>	
<b>ЧТО ДЕЛАЮТ ЛУЧШИЕ МЕНЕДЖЕРЫ</b> .....	111
<i>Маркус Бакингер</i>	
<b>ЧЕСТНЫЙ ПРОЦЕСС: УПРАВЛЕНИЕ В ЭКОНОМИКЕ ЗНАНИЙ</b> .....	131
<i>В. Чан Ким, Рене Моборн</i>	

<b>КАК НАУЧИТЬ УЧЕНОГО</b> .....	<b>155</b>
<i>Крис Аргирис</i>	
<b>НАСКОЛЬКО ВЫ (НЕ)ЭТИЧНЫ?</b> .....	<b>179</b>
<i>Мазарин Банаджи, Макс Базерман и Долли Чу</i>	
<b>КОМАНДНАЯ ДИСЦИПЛИНА</b> .....	<b>199</b>
<i>Джон Катценбах, Дуглас Смит</i>	
<b>КАК УПРАВЛЯТЬ СВОИМ НАЧАЛЬНИКОМ</b> .....	<b>221</b>
<i>Джон Габарро, Джон Коттер</i>	
<b>ОБ АВТОРАХ</b> .....	<b>240</b>

# Лидерство, приносящее результаты

Дэниел Гоулман



**СПРОСИТЕ У ЛЮБОГО КОММЕРСАНТА:** «Чем занимаются эффективные лидеры?» — и услышите самые разные ответы. Лидеры вырабатывают стратегию; они мотивируют сотрудников; формулируют корпоративную миссию; создают организационную культуру... Затем задайте своим респондентам вопрос: «А что должны делать лидеры?» Если вы имеете дело с опытными специалистами, то, вероятно, последует единственный ответ: специфическая обязанность лидера — заботиться о достижении результатов.

Но как этого добиться? Задача стара как мир. Люди не первый век ломают голову, пытаясь понять, что могут и должны делать лидеры, чтобы вдохновлять людей на великие свершения. За последние несколько лет эта головоломка породила целое направление консалтинга. Тысячи «экспертов по вопросам лидерства» сделали карьеру на тестировании и обучении руководителей, и все это ради воспитания особой породы бизнесменов, способных воплощать в жизнь самые смелые замыслы: стратегические, финансовые, организационные или все одновременно.

Но многим людям и организациям эффективное лидерство до сих пор неведомо. Отчасти это объясняется тем, что до недавнего времени не существовало точных данных, которые указывали бы, какой тип лидера особенно эффективен. Специалисты по вопросам лидерства дают компаниям рекомендации, основанные на гипотезах, личном опыте и интуиции. Иногда эти советы приводят к успеху, иногда нет.

Но новое исследование, проведенное консалтинговой компанией Нау/McBer с привлечением информации о 3871 руководителе, — случайная выборка из базы данных, включающей сведения о более чем 20 тысячах высших руководителей со всего мира, — позволило раскрыть тайну эффективного лидерства. В результате исследования удалось выделить шесть своеобразных стилей лидерства, каждый из которых определяется различными доминирующими элементами эмоционального интеллекта. Оказывается, все эти стили, взятые по отдельности, определенным образом влияют на атмосферу в компании, отделе или команде, а также на финансовые показатели этих коллективов. И возможно, важнее всего то, что, по данным исследования, руководители, которые показывают наилучшие результаты, не ограничивались одним конкретным стилем лидерства. В течение нескольких рабочих дней им удавалось прибегнуть к большинству существующих стилей, гармонично сочетая их в разных пропорциях в зависимости от деловой ситуации. Таким образом, совокупность стилей лидерства можно представить в виде профессиональной спортивной сумки с набором клюшек для гольфа. По ходу матча подбирается и вынимается из сумки клюшка, подходящая для следующего удара. Иногда игрок должен обдумать свой выбор, но обычно он действует автоматически. Профессионал чувствует задачу интуитивно, проворно извлекает необходимую клюшку и мастерски пускает ее в ход. Так же поступают и закаленные лидеры.

Что представляют собой эти шесть стилей лидерства? Для людей, имеющих опыт работы в бизнесе, здесь нет открытия. Уже по названию и краткому описанию они наверняка покажутся знакомыми каждому, кто руководит, работает под чьим-либо началом или — как большинство из нас — выступает и в той и в другой роли. Лидеры *авторитарного* типа требуют немедленного повиновения.

## Идея вкратце

Многие менеджеры ошибочно полагают, что стиль лидерства раз навсегда определяется особенностями личности, а не является результатом стратегического выбора. Вместо того чтобы выбирать стиль лидерства, который лучше всего подходит им по характеру, им бы следовало спросить себя, какой стиль более всего соответствует требованиям текущей ситуации. Исследования показали, что наиболее успешные лидеры сильны в следующих компетенциях эмоционального интеллекта: мотивация, эмпатия, коммуникабельность, способность к самоанализу и к саморегуляции.

Существует шесть базовых стилей лидерства, каждый из них определяется различными доминирующими элементами эмоционального интеллекта. Лучшие руководители не ограничиваются одним конкретным стилем лидерства, они сильны в нескольких и гармонично сочетают их в разных пропорциях в зависимости от деловой ситуации.

Лидеры *авторитетного* типа мобилизуют людей на претворение в жизнь идеального представления о компании. Лидеры, придерживающиеся *товарищеского* стиля, формируют эмоциональные связи и создают гармонию. *Демократичные* лидеры добиваются единодушия с помощью активного вовлечения сотрудников в процесс управления. *Образцовые* лидеры ждут от своих подчиненных блестящих достижений и рассчитывают на их самостоятельность. Наконец, *обучающие* лидеры помогают сотрудникам развивать перспективные способности.

Закройте глаза, и вы, несомненно, сможете представить себе коллегу, который пользуется одним из этих стилей. Да и у вас лично, скорее всего, есть как минимум один излюбленный стиль. Однако упомянутое исследование все же содержит значительную долю новизны, именно оно позволяет сделать выводы, которые пригодятся при практическом применении. Во-первых, в нем подробнейшим образом анализируется, какое воздействие оказывают различные стили лидерства на производительность труда и результаты работы компании. Во-вторых, оно дает нам четкое представление о том, в каких ситуациях менеджер должен переключаться с одного стиля

на другой. Кроме того, оно убедительно доказывает, что в смене стилей крайне желательно добиться гибкости. Новым является также вывод о том, что каждый стиль лидерства характеризуется своим набором элементов эмоционального интеллекта.

## **Лидерство и его влияние**

Прошло уже более десяти лет с тех пор, как была впервые научно доказана связь эмоционального интеллекта с коммерческими результатами. Ныне покойный Дэйвид Макклелланд, известный психолог из Гарвардского университета, обнаружил, что лидеры, отлично владеющие шестью или более навыками эмоционального интеллекта, гораздо более успешны, чем те, которым недостает таких положительных качеств. Например, когда он анализировал показатели транснациональной компании, занимающейся продажей напитков и продуктов питания, то обнаружил, что 87% ведущих менеджеров, владеющих большинством навыков эмоционального интеллекта, по размеру итоговых годовых премий оказались в числе трети самых высокооплачиваемых руководителей. Еще более впечатляет то, что их подразделения на 15–20% перевыполняли установленные нормы годовой прибыли. Вместе с тем достижения лидеров, которые не освоили этих навыков, редко признавались выдающимся в соответствующих годовых отчетах, а их подразделения недополучали прибыль в среднем почти на 20%.

Целью нашего исследования было выяснение более мелких деталей существующих связей между лидерством, эмоциональным интеллектом, организационным климатом и эффективностью. Команда коллег Макклелланда под руководством Мэри Фонтейн и Рут Джекобс из Нау/МсВер изучила имевшиеся данные о менеджерах и провела обследование нескольких тысяч руководителей, отмечая особенности их поведения и его влияние на атмосферу на предприятии\*. Как руководитель мотивирует своих непосредственных подчиненных? Что делает с новаторскими инициативами? Как справляется с кризисными ситуациями? На следующем этапе исследования

---

\* Дэниел Голман сотрудничает с Нау/МсВер в области консультирования по вопросам развития лидерских качеств. — *Прим. авт.*

было определено, какие составляющие эмоционального интеллекта формируют каждый из шести стилей лидерства. Насколько развит у лидера самоконтроль и социальные навыки? Насколько в его поведении проявляется участливое отношение к людям?

Эта команда психологов проанализировала непосредственную сферу влияния каждого руководителя и охарактеризовала созданный им климат на предприятии. Следует подчеркнуть, что «климат» — это вовсе не расплывчатое понятие. Впервые определенное психологами Джорджем Литвином и Ричардом Стрингером, а позднее доработанное Макклелландом и его коллегами, оно связано с шестью факторами, воздействующими на атмосферу в трудовом коллективе организации. Это: *гибкость* корпоративной среды, то есть то, насколько работники способны внедрять новшества, не погрязая в бюрократизме; их чувство *ответственности* перед организацией; уровень устанавливаемых *стандартов*; точность предоставляемых работнику сведений о качестве его работы и адекватность *вознаграждения*; *ясное представление* сотрудников о миссии и ценностях компании; уровень их *приверженности* общей цели организации.

Мы обнаружили, что все шесть стилей лидерства оказывают вполне измеряемое влияние на данные аспекты организационного климата (подробнее об этом см. «Разберемся в деталях: влияние стилей лидерства на факторы организационного климата»). В дальнейшем, когда мы обратились к изучению воздействия климата на финансовые результаты компании, как то: рентабельность продаж, рост выручки, эффективность и прибыльность, — то выявили между ними положительную корреляцию. Лидеры, использовавшие стили руководства, направленные на позитивное воздействие на организационный климат, определенно добивались лучших финансовых результатов, чем те, кто им не следовал. Это не значит, что организационный климат является единственным фактором производительности. Экономическая конъюнктура и конкурентная динамика играют, разумеется, чрезвычайно большую роль. Но наш анализ убедительно свидетельствует о том, что атмосфера, царящая в организации, почти на треть определяет ее коммерческие результаты. А это, несомненно, слишком большое влияние, чтобы можно было закрывать на него глаза.

## Идея на практике

Зачастую менеджерам не удается в полной мере оценить серьезность и степень влияния организационного климата на финансовые результаты компании, тогда как исследования показывают: атмосфера, царящая в организации, почти на треть определяет ее коммерческие результаты. Климат, в свою очередь, во многом определяется стилем лидерства, диктующим способы, которыми менеджеры мотивируют прямых подчиненных, собирают и используют информацию, принимают решения, осуществляют перемены и справляются с кризисами. Существует шесть базовых стилей лидерства. Каждый из них определяется различными элементами эмоционального интеллекта, лучше всего работает в различных ситуациях и по-разному меняет организационный климат.

**1. Авторитарный стиль.** Подход «Делайте, что я вам сказал!» может быть весьма эффективен в кризисной ситуации, в ходе реорганизации, при трудностях взаимодействия с неуживчивыми работниками. Однако в большинстве случаев

авторитарный стиль пагубно влияет на гибкость организации и уменьшает мотивацию сотрудников.

**2. Авторитетный стиль.** Такой лидер применяет подход «Все за мной!»: он формулирует конечную цель, но, как правило, предоставляет подчиненным достаточную свободу действий в выборе способов ее достижения. Особенно эффективен этот стиль, когда бизнес находится на распутье. Однако он не годится, когда лидер работает с командой экспертов или коллег, которые более искушены в данном бизнесе, чем он.

**3. Товарищеский стиль.** Отличительная черта этого лидера — лозунг «Люди прежде всего!». Этот стиль особенно кстати придется в ситуации, когда лидер стремится установить в коллективе атмосферу мира и согласия, поднять моральный дух, наладить общение или восстановить утраченное доверие. Но концентрация исключительно на похвале может привести к тому, что плохие результаты не будут исправляться и работники решат, что посредственность в этой

### Подробнее о стилях лидерства

В распоряжении руководителей имеется шесть стилей лидерства, однако только четыре из них оказывают благотворное воздействие на организационный климат и финансовые результаты.

Итак, давайте рассмотрим каждый стиль лидерства более подробно (конспективное изложение материала см. «Шесть стилей лидерства: краткая характеристика»).



организации вполне допустима. Кроме того, лидеры этого типа редко дают конструктивные советы, и при возникновении трудностей сотрудники оказываются предоставлены сами себе.

4. **Демократический стиль.** Он оказывает на организационный климат не столь существенное положительное влияние, как можно было бы предположить. Предоставляя работникам право голоса при обсуждении вопросов, которые затрагивают их цели и условия работы, лидер «демократ» достигает большей гибкости и стремится получить от подчиненных ответственное отношение к работе, а также способствует генерации свежих идей. Обратная сторона медали — бесконечные утомительные совещания и растерянные сотрудники, которым время от времени кажется, что ими никто не руководит.
5. **Образцовый стиль.** Лидер, который устанавливает высокие стандарты работы и сам соответствует им, отлично ладит с высококвали-

фицированными сотрудниками с высокой мотивацией. А вот остальные, скорее всего, чувствуют, что не в состоянии справиться с требованиями босса, их изматывают бесконечные требования начальства, и их моральный дух падает.

6. **Обучающий стиль.** Внимание уделяется в первую очередь индивидуальному развитию подчиненных, а уже потом — выполнению ими текущих рабочих задач. Этот стиль эффективен, если сотрудники осознали свои слабые стороны и хотят научиться работать лучше, и не подходит в том случае, если подчиненные по какой-либо причине сопротивляются переменам или не хотят учиться.

Чем бóльшим количеством стилей владеет лидер, тем лучше. В частности, умение переключаться между авторитарным, авторитетным, демократическим и обучающим стилями в зависимости от текущей ситуации создает наилучший организационный климат и повышает общую эффективность бизнеса.

### **Авторитарный\* стиль**

Как-то раз одна компьютерная компания оказалась в кризисном положении: продажи и прибыль сокращались, акции неудержимо падали в цене, среди акционеров царил смятение. Совет директоров пригласил нового генерального директора, пользовавшегося репутацией блестящего антикризисного управляющего. Он активно

\* Этот стиль иногда также называют диктаторским. — *Прим. пер.*

принялся за работу: начал сокращать штат, распродавать филиалы и принимать уже давным-давно назревшие жесткие решения. Компания была спасена, по крайней мере на какое-то время. Однако, как только этот руководитель пришел в компанию, он установил там режим террора. Генеральный директор запугивал и унижал своих подчиненных, устраивая им разнос за малейшую оплошность. Топ-менеджмент организации редел день ото дня — и не только по причине его сумасбродных приказов об увольнениях, люди уходили также по собственному желанию. Запуганные его привычкой обрушивать гнев на тех, кто приносил плохие новости, непосредственные подчиненные вообще перестали сообщать ему какие бы то ни было известия. Все сотрудники были полностью деморализованы, что обернулось новым спадом экономических показателей после кратковременного улучшения ситуации. В конце концов босс был уволен решением совета директоров.

Нетрудно понять, почему из всех стилей лидерства именно авторитарный в большинстве ситуаций самый неэффективный. Давайте проанализируем, как он влияет на климат в организации. Больше всего страдает гибкость корпоративной среды. Крайняя форма иерархичной деспотии в принятии решений убивает все новые идеи в зародыше. Люди чувствуют, что босс не испытывает к ним ни малейшего уважения, и поэтому не питают никаких иллюзий: «Мне нет смысла даже заикаться о своих идеях — все равно они будут им отвергнуты». Пропадает также и чувство ответственности перед организацией: не имея возможности проявлять инициативу, сотрудники теряют ощущение причастности к судьбе компании и мало заботятся о качестве своей работы. У некоторых возмущение отношением начальства достигает такой степени, что они провозглашают для себя установку: «Я не собираюсь помогать этому подонку».

Авторитарное лидерство наносит вред и системе стимулирования. Для самых лучших работников факторы мотивации не ограничиваются деньгами — для них важно еще и удовлетворение от хорошо выполненной работы. Авторитарный же стиль руководства не щадит профессиональную гордость. Наконец, этот стиль лидерства лишает начальника одного из важнейших инструментов грамотного управления — возможности показать сотрудникам, что их работа является частью значимой коллективной миссии, и тем самым повысить

их мотивацию. Такой стиль руководства приводит к потере ясного представления задач организации, к ослабевающей приверженности общим целям и, наконец, к отчуждению людей от своей работы. Сотрудники задаются вопросом: «Да какое мне до всего этого дело?!»

В силу отрицательного воздействия авторитарного стиля на организационный климат можно было бы предположить, что его не следует применять вовсе. Однако в ходе исследования нам довелось быть свидетелями нескольких случаев, когда этот стиль управления пришелся как нельзя более кстати. Рассмотрим в качестве примера поведение руководителя, который был приглашен на должность главы подразделения продовольственной компании, переживающей спад, для того чтобы исправить ситуацию. Первое, что он сделал, — издал приказ о ликвидации устрашающего вида конференц-зала, в котором обычно проходили совещания руководства. По его мнению, это помещение и длинный стол с мраморной столешницей, «походивший на палубу космического корабля “Энтерпрайз” из сериала “Звездный путь”», символизировали застарелый формализм, погубивший компанию. Отказ от официозной обстановки и перенос заседаний в менее торжественную комнату стали сигналом, который невозможно было не заметить. Это привело к улучшению организационной культуры в целом.

Тем не менее авторитарный стиль следует применять крайне осторожно, и прибегать к нему нужно лишь в тех редких случаях, когда это абсолютно необходимо, например во время реорганизации или в условиях угрозы поглощения. В таких обстоятельствах лидер-«диктатор» способен сломать устаревшие методы работы и заставить людей трудиться по-новому. Данный стиль лидерства как нельзя лучше подходит для форс-мажорных ситуаций, например для ликвидации последствий землетрясения или пожара. Он также может быть полезен для устранения трудностей взаимодействия с неуживчивыми сотрудниками, эффективное общение с которыми оказалось не по плечу всем остальным. Однако если лидер полагается исключительно на этот стиль управления или остается верен ему в условиях, когда угроза миновала, то в долгосрочной перспективе его безразличие к моральному духу и чувствам подчиненных окажется губительным.

## Азбука эмоционального интеллекта

**Эмоциональный интеллект** — способность человека эффективно управлять собой и отношениями с другими людьми. Он состоит из четырех основных способностей: самосознания, самоконтроля, социальной чуткости и социальных навыков. Каждая способность, в свою очередь, представляет особый набор навыков. Ниже приводится перечень способностей и соответствующих им качеств.

### **Самосознание:**

- *эмоциональное самосознание*: способность анализировать собственные эмоции и осознавать их воздействие на нас, на наши взаимоотношения и т. п.;
- *точная самооценка*: понимание собственных сильных сторон и недостатков;
- *уверенность в себе*: чувство собственного достоинства и адекватная оценка своей одаренности.

### **Самоконтроль:**

- *управление эмоциями*: умение контролировать разрушительные эмоции и импульсы;
- *надежность*: проявление честности и прямоты;
- *добросовестность*: способность управлять собой и своей ответственностью;
- *адаптивность*: приспособляемость к меняющейся ситуации и умение преодолевать препятствия;
- *стремление к достижениям*: настойчивое желание соответствовать внутренним стандартам качества;
- *инициативность*: готовность к активным действиям и умение не упускать возможности.

### **Авторитетный стиль**

Том был вице-президентом по маркетингу национальной сети пиццерий, стоявшей на грани краха. Высших менеджеров компании, понятное дело, не могли не тревожить удручающие показатели работы: они опускали руки, не зная, что предпринять. Каждый понедельник все собирались на совещание, чтобы обсудить последние данные о продажах, стараясь изо всех сил найти хотя бы временное решение. Тома такой подход не устраивал: «Мы только и делаем, что

**Социальная чуткость:**

- *эмпатия*: умение прислушиваться к настроению других людей, понимать их позицию и активно проявлять участие в решении их проблем;
- *деловая осведомленность*: понимание текущих событий, иерархии ответственности и политики на организационном уровне;
- *предупредительность*: способность определять и удовлетворять потребности клиентов.

**Социальные навыки:**

- *стратегическое лидерство*: умение вести за собой и вдохновлять людей своим видением;
- *влияние*: способность применять тактику убеждения;
- *помощь в самосовершенствовании*: поощрение развития способностей других людей с помощью отзывов и наставлений;
- *общение*: искусство слушать и доносить ясную, убедительную и адаптированную к определенному слушателю информацию;
- *содействие изменениям*: способность инициировать преобразования, совершенствовать методы управления и вести сотрудников в новом направлении;
- *урегулирование конфликтов*: снижение разногласий;
- *укрепление личных взаимоотношений*: культивирование и поддержка социальных связей;
- *командная работа и сотрудничество*: взаимодействие с другими работниками и создание команд.

анализируем, почему за последнюю неделю наши продажи снова упали. Вся наша компания оглядывается назад, вместо того чтобы подумать, как нам действовать дальше».

Том решил, что изменить способ мышления людей можно на выездном стратегическом совещании. Разговор начался с затасканных трюизмов: высказывались предложения, что компания должна активно стремиться к росту акционерной стоимости и увеличивать прибыльность активов. Том понимал, что такие идеи не способны

вдохновить менеджеров ресторана на новаторство или хотя бы нечто большее, нежели просто приемлемая работа.

Поэтому Том сделал смелый ход. В самый разгар совещания он обратился к коллегам с проникновенной речью, призвав их посмотреть на ситуацию глазами клиентов. Клиент, сказал он, хочет, чтобы ему было удобно. Компания занимается не ресторанным бизнесом, ее задача — доставлять высококачественную пиццу в удобное для клиента время и место. Именно ради этого, а не ради чего-то другого и должна работать компания.

Проявив энтузиазм и имея ясное видение проблемы — характерные признаки авторитетного стиля, — Том стал тем самым лидером, которого так не хватало этой компании. Действительно, именно его представления легли в основу новой миссии компании. Но этот концептуальный прорыв был только началом. Том проследил, чтобы новая миссия организации была учтена при стратегическом планировании и официально признана главным источником роста. И еще: его стараниями новая концепция была сформулирована максимально четко, поэтому менеджеры всех местных пиццерий отныне понимали, что именно от них зависит успех компании, и самостоятельно искали новые каналы сбыта.

Результаты не замедлили появиться. Уже через несколько недель многие менеджеры гарантировали клиентам новые, более короткие сроки исполнения заказов. Кроме того, они начали действовать как предприниматели, удачно отыскивая новые торговые точки: киоски на перекрестках оживленных улиц, ларьки на автобусных остановках и железнодорожных станциях и даже переносные лотки в аэропортах и вестибюлях гостиниц. Успех Тома не был случайным. Как показало наше исследование, из всех шести типов лидерства авторитетный наиболее эффективный, поскольку улучшает буквально все аспекты организационного климата. Внесем ясность. Авторитетный лидер выступает как носитель видения стратегии компании; он мотивирует подчиненных, ясно давая им понять, насколько их работа важна для реализации этого видения. Люди, которые работают под началом такого руководителя, понимают, что их ценят, и знают за что. Авторитетное лидерство также укрепляет преданность сотрудников целям и стратегии организации. Признавая важность индивидуального

## Разберемся в деталях: как стиль лидерства влияет на составляющие организационного климата

В ходе нашего исследования мы изучали воздействие стилей лидерства на шесть отдельных факторов, формирующих организационный климат, или, иначе говоря, атмосферу в трудовом коллективе. Приведенные ниже данные характеризуют количественно и качественно зависимость параметров организационного климата от стиля лидерства. Так, например, если мы посмотрим на такой аспект климата, как «гибкость», то увидим, что авторитарный стиль коррелирует с ним отрицательно, с коэффициентом  $-0,28$ , тогда как демократичный стиль обнаруживает с ним прямую взаимосвязь с коэффициентом корреляции  $0,28$  (то есть коэффициенты равны по абсолютному значению, но имеют противоположные знаки). Обращаясь к авторитетному стилю лидерства, мы замечаем, что он демонстрирует сильную положительную — на уровне  $0,54$  — корреляцию с аспектом «вознаграждения» и положительную, но не столь явно выраженную —  $0,21$  — корреляцию с «ответственностью». Другими словами, мы выяснили, что данный стиль лидерства оказывает на «вознаграждения» в два раза более сильное воздействие, чем на «ответственность». Согласно полученным данным, наиболее благоприятное влияние на климат в организации оказывает авторитетный стиль управления, но тем не менее три других позитивных стиля — товарищеский, демократичный и обучающий — совсем ненамного от него отстают. Однако наше исследование показало, что не стоит полагаться исключительно на один какой-либо стиль, каждый из них может оказаться полезным, по крайней мере в течение непродолжительного периода времени.

	Авторитарный	Авторитетный	Товарищеский	Демократичный	Образцовый	Обучающий
<b>Гибкость</b>	-0,28	0,32	0,27	0,28	-0,07	0,17
<b>Ответственность</b>	-0,37	0,21	0,16	0,23	0,04	0,08
<b>Стандарты</b>	0,02	0,38	0,31	0,22	-0,27	0,39
<b>Вознаграждения</b>	-0,18	0,54	0,48	0,42	-0,29	0,43
<b>Ясное представление о задачах компании</b>	-0,11	0,44	0,37	0,35	-0,28	0,38
<b>Приверженность общей цели</b>	-0,13	0,35	0,34	0,26	-0,2	0,27
<b>Общее влияние на климат</b>	-0,26	0,54	0,46	0,43	-0,25	0,42

вклада каждого работника в общее дело, лидер, предпочитающий такой стиль руководства, соответственно устанавливает и требования к подчиненным. Когда он оценивает качество их работы — не важно, положительно или отрицательно, — единственный критерий, на который он опирается, как раз соответствие этим требованиям: главное, чтобы сотрудник способствовал реализации концепции корпорации. Всем ясно, какая работа достойна похвалы; не вызывает ни у кого вопросов и политика вознаграждений. Наконец, рассмотрим воздействие этого стиля лидерства на такой параметр организационного климата, как гибкость корпоративной среды. Авторитетный лидер формулирует конечную цель, но, как правило, предоставляет подчиненным достаточную свободу действий в выборе способов ее достижения. Такие лидеры позволяют людям проявлять новаторство, вволю экспериментировать и даже идти на разумный риск.

Из-за своего положительного воздействия на организационный климат авторитетный стиль успешно применяется практически в любой деловой ситуации. Но особенно эффективен этот стиль, когда бизнес находится на распутье. Авторитетный лидер прочерчивает для корпоративного корабля новый курс и зовет за собой всех членов команды, привлекая их ярким образом будущего.

Однако, каким бы конструктивным ни был авторитетный стиль, он применим не в любой ситуации. Он не годится, например, когда лидер работает с командой экспертов или коллег, которые более искушены в данном бизнесе, чем он, ведь в красочном описании фантастического будущего они смогут увидеть только высокопарность или просто непонимание текущей ситуации. Еще одно ограничение: если менеджер излишне настойчиво пытается проводить свою политику, то он может подорвать дух равноправия, необходимый для плодотворной командной работы. Если отбросить эти оговорки, можно сказать, что лидеры обычно достаточно умны, чтобы чаще использовать авторитетную «ключку для гольфа». Возможно, это не послужит гарантией точного попадания в лунку с одного удара, но определенно окажется полезным с точки зрения исхода всего матча.



**Товарищеский стиль\***

Если авторитарный лидер требует: «Делайте, что я вам сказал!» — а авторитетный подстегивает: «Все за мной!» — то лидер, придерживающийся товарищеского стиля, выступает под лозунгом «Люди прежде всего!». Все внимание приверженцев данного подхода сконцентрировано на сотрудниках — превыше всего они ценят человека и его чувства. Это для них важнее, чем любые цели и задачи. Лидеры, использующие товарищеский стиль, прилагают все усилия к тому, чтобы сотрудники были довольны, а в коллективе царил гармония. Управляя подчиненными, такой босс занят прежде всего формированием крепких эмоциональных связей между людьми. Затем он пожинает плоды своего метода руководства в виде преданности подчиненных. Товарищеский стиль также оказывает заметное позитивное воздействие на характер общения работников между собой. Люди, которые искренне симпатизируют друг другу, много разговаривают на различные темы. Они делятся идеями и заражают друг друга энтузиазмом. Кроме того, данный стиль способствует гибкости корпоративной среды: коллеги-друзья доверяют друг другу, и поэтому новаторство и смелые неординарные действия становятся делом вполне обычным. Благоприятствует и тот факт, что лидер-«товарищ» — как чуткий родитель, который корректирует правила домашнего уклада по мере взросления своего отпрыска, — не навязывает работникам жестких правил трудового кодекса. Он предоставляет свободу маневра, позволяя подчиненным выполнять работу по своему усмотрению, то есть так, как им кажется лучше.

Что касается признания усилий сотрудников и вознаграждения их за трудовые достижения, то лидер, который придерживается товарищеского стиля, никогда не скупится на похвалы. В положительном отзыве заключена особая сила, поскольку он является необычайной редкостью в корпоративной среде: если не считать ежегодной аттестации, большинство людей, как правило, не имеют возможности узнать мнение руководства о своей повседневной работе — разве что отрицательное. Это обстоятельство придает ободряющим словам лидера-«товарища» еще больший вес с точки зрения мотивации

---

\* Данный стиль иногда также называют партнерским. — *Прим. пер.*

труда. Стоит, наконец, отметить, что лидеры, использующие товарищеский стиль, мастерски умеют создать у подчиненных чувство сопричастности делу компании. Так, для разговора по душам они вполне могут пригласить своих непосредственных подчиненных куда-нибудь перекусить или выпить. Они приносят на работу торт, чтобы отметить успех коллектива. В общем, это прирожденные «строители отношений».

Джо Торре — классического представителя товарищеского стиля лидерства — можно назвать душой и сердцем «Нью-Йоркских янки» (New York Yankees). Во время чемпионата США 1999 года Торре снова проявил свое умение проникнуть в душу игроков, когда перед ответственным матчем им выпало непростое психологическое испытание. В течение всего сезона он неоднократно находил способ похвалить Скотта Бросиуса за то, что все эти месяцы тот не сдавался и не терял на тренировках боевого духа, несмотря на то что очень переживал после смерти отца. Во время церемонии чествования победителей финала 1999 года Торре разыскал игрока Пола О'Нила. Хотя последний накануне получил известие о смерти отца, он все-таки решил участвовать в решающем матче — и позволил себе разрыдаться лишь после окончания игры. Торре поблагодарил О'Нила за его стойкость, назвав его «воином». Наконец, Торре воспользовался всеобщим вниманием собравшихся на вечеринке, чтобы выразить поддержку двум игрокам, продление контрактов с которыми на следующий год ставилось под сомнение. Он отметил их игру, желая показать команде и своему шефу, хозяину клуба, что это слишком ценные спортсмены, чтобы можно было с ними расстаться.

Считаясь с чувствами подчиненных, лидер, избравший товарищеский стиль, может искренне выражать и собственные эмоции. В тот год, когда брат Торре находился на грани жизни и смерти в ожидании операции по трансплантации сердца, Торре не скрывал переживаний и делился своими тревогами с игроками. Он также делился собственными проблемами, когда проходил курс лечения рака предстательной железы.

Товарищеский стиль, как правило, оказывает на климат в компании благотворное влияние, поэтому его ценность следует признать универсальной. Однако особенно кстати он придется в ситуации,

когда лидер стремится установить в коллективе атмосферу мира и согласия, поднять моральный дух, наладить общение или восстановить утраченное доверие. Например, в ходе исследования нам встретилась женщина-руководитель, которую пригласили на место чрезмерно жесткого лидера. Ее предшественник приписывал себе достижения сотрудников и пытался натравить их друг на друга. В конечном счете он потерпел неудачу и был уволен, а в коллективе после его ухода сохранялась атмосфера всеобщего недоверия и апатии. Новой начальнице удалось исправить ситуацию: она показала себя человеком безграничной честности и доказала свою способность восстанавливать испорченные отношения. За несколько месяцев ее пребывания на руководящей должности в коллектив вернулись преданность общей цели и энергия.

Несмотря на преимущества товарищеского стиля, не следует всецело на него полагаться. Поскольку внимание в данном случае уделяется исключительно похвале, это может привести к тому, что плохие результаты не будут исправляться и работники решат, что посредственность в этой организации вполне допустима. Кроме того, в связи с тем, что лидеры этого типа редко дают конструктивные советы по совершенствованию работы, сотрудники предоставлены сами себе и вынуждены без посторонней помощи пытаться развить свои способности. Когда людям требуются ясные указания по поводу того, как выйти из трудной ситуации, товарищеский стиль оказывается беспомощным. Действительно, если в управлении коллективом полагаться исключительно на него, то можно довести дело до полного краха. Наверное, именно поэтому многие начальники-«товарищи», включая Торре, используют этот стиль в сочетании с авторитетным. Лидеры авторитетного типа формулируют миссию, задают стандарты и дают людям понять, насколько их работа способствует достижению общих целей группы. Чередуйте этот подход с чуткостью и заботливостью лидера-«товарища» — и вы получите мощный инструмент управления.

### **Демократичный стиль**

Сестра Мэри заведовала системой католического образования в одном крупном городе. Одна из школ — единственная частная школа,

## Шесть стилей лидерства: краткая характеристика

В ходе нашего исследования мы выяснили, что руководители используют в своей работе шесть стилей лидерства, каждый из которых определяется специфическим набором навыков эмоционального интеллекта. В таблице даются краткая характеристика этих стилей, их происхождение, оптимальные условия применения, а также воздействие, которое они оказывают на климат в организации и, соответственно, на эффективность ее работы.

	<b>Авторитарный</b>	<b>Авторитетный</b>	<b>Товарищеский</b>
<b>Метод работы лидера</b>	Требует немедленного повиновения	Мобилизует людей на воплощение в жизнь своих замыслов	Формирует эмоциональные связи и создает гармонию
<b>Девиз стиля</b>	«Делайте, что я вам сказал!»	«Все за мной!»	«Люди прежде всего!»
<b>Доминирующие характеристики эмоционального интеллекта</b>	Воля к достижениям, инициативность, самоконтроль	Уверенность в себе, способность опереживать, умение внедрять нововведения	Способность опереживать, умение укреплять социальные связи и эффективно общаться с людьми
<b>Оптимальные условия для применения</b>	Кризисные ситуации, необходимость реорганизации, трудности взаимодействия с неуживчивыми работниками	Ситуации, когда для осуществления перемен требуются новые идеи или необходимо провозглашение четкого курса действий	Ситуации, когда требуется устранить разлад в отношениях между сотрудниками или заставить подчиненных усиленно работать в сложных обстоятельствах
<b>Общее воздействие на климат</b>	Пагубное	В высшей степени благоприятное	Благоприятное

расположенная в убогом предместье, — год от года становилась все беднее. Больше не было материальных средств содержать это учебное заведение, и епархия архиепископа приказала сестре Мэри закрыть школу. Но, вместо того чтобы немедленно исполнить распоряжение, сестра Мэри созвала учителей и весь персонал на совещание и подробно рассказала им о финансовом кризисе, угрожавшем существованию учреждения. Впервые работников ознакомили с коммерческой стороной вопроса. Она спросила, есть ли у них

<b>Демократичный</b>	<b>Образцовый</b>	<b>Обучающий</b>
Добивается единодушия с помощью активного вовлечения сотрудников в процесс управления	Устанавливает высокие стандарты производительности	Помогает сотрудникам развивать перспективные способности
«А вы что думаете?»	«А теперь делайте как я»	«Попробуйте вот такой вариант»
Умение грамотно взаимодействовать с другими сотрудниками, руководить работой команды, эффективно общаться с людьми	Добросовестность, воля к достижениям, инициативность	Поощрение развития способностей других людей, способность опереживать, самосознание
Обстоятельства, в которых необходимо убедить работников в правильности корпоративной политики, добиться консенсуса или узнать идеи ценных сотрудников	Ситуации, когда нужно добиться быстрого выполнения работы от команды высокопрофессиональных целеустремленных специалистов	Ситуации, когда требуется помочь сотруднику повысить производительность или развить в себе перспективные качества и умения
Благоприятное	Пагубное	Благоприятное

идеи по поводу того, как сохранить школу или как лучше организовать закрытие, если все-таки дело до этого дойдет. А потом просто слушала.

То же самое повторилось на встречах с родителями, с представителями общественности, а затем и во время очередных совещаний с учителями и персоналом. По окончании этих встреч, продолжавшихся два месяца, общее мнение было наконец выработано. Стало ясно: школу придется закрыть. Учащиеся, желающие продолжить

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)