

С. Ю. Савинова, Е. Н. Васильева

ЛИДЕРСТВО В БИЗНЕСЕ

УЧЕБНИК И ПРАКТИКУМ
ДЛЯ АКАДЕМИЧЕСКОГО БАКАЛАВРИАТА

2-е издание, исправленное и дополненное

*Рекомендовано Учебно-методическим отделом высшего образования
в качестве учебника и практикума для студентов высших учебных заведений,
обучающихся по экономическим и социально-экономическим направлениям*

**Книга доступна в электронной библиотеке biblio-online.ru,
а также в мобильном приложении «Юрайт.Библиотека»**

Москва ■ Юрайт ■ 2019

УДК 005.95/96(075.8)
ББК 65.290я73
С13

Авторы:

Савинова Светлана Юрьевна — кандидат педагогических наук, доцент кафедры организационной психологии факультета менеджмента Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (г. Нижний Новгород);

Васильева Елена Николаевна — кандидат психологических наук, доцент кафедры организационной психологии факультета менеджмента Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (г. Нижний Новгород).

Рецензенты:

Щушкин М. А. — профессор Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»;

Дмитриева Е. Н. — профессор Нижегородского государственного лингвистического университета имени Н. А. Добролюбова.

Савинова, С. Ю.

С13 **Лидерство в бизнесе : учебник и практикум для академического бакалавриата / С. Ю. Савинова, Е. Н. Васильева.** — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 280 с. — (Бакалавр. Академический курс). — Текст : непосредственный.

ISBN 978-5-534-11445-4

Лидерство представлено как междисциплинарная и прикладная отрасль знания, изучающая различные аспекты этого явления в контексте общества и культуры, организации, личностного развития. Раскрыты подходы к пониманию лидерства и менеджмента, рассмотрены классические и современные теории лидерства, вопросы глобального и женского лидерства, взаимодействие лидера и последователей, соотношение власти и влияния, личность и компетенции современного лидера. Каждая глава учебника сопровождается практикумом: вопросами для самопроверки, заданиями для группового обсуждения и индивидуального размышления, примерами из жизни лидеров бизнеса. Предложены темы домашнего задания, глоссарий.

Соответствует актуальным требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования.

Учебник предназначен для студентов, обучающихся по направлениям «Менеджмент», «Управление персоналом» и другим социально-экономическим направлениям.

УДК 005.95/96(075.8)
ББК 65.290я73



Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав. Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая компания «Дельфи».

© Савинова С. Ю., Васильева Е. Н., 2017
© Савинова С. Ю., Васильева Е. Н., 2019,
с изменениями
© ООО «Издательство Юрайт», 2019

ISBN 978-5-534-11445-4

Оглавление

Предисловие	7
-------------------	---

Раздел I ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ

Глава 1. Лидеры и менеджеры	13
1.1. Источники изучения лидерства	13
<i>Вопросы и задания</i>	15
1.2. История изучения лидерства	15
<i>Вопросы и задания</i>	18
1.3. Современные подходы к пониманию лидерства.....	18
<i>Вопросы и задания</i>	21
1.4. Специфика лидерства и менеджмента	22
<i>Вопросы и задания</i>	25
<i>Практикум</i>	25
Глава 2. Классические теории лидерства.....	33
2.1. Теории лидерских качеств.....	33
<i>Вопросы и задания</i>	38
2.2. Поведенческий подход к изучению лидерства	38
2.2.1. Исследования университетов Огайо и Мичигана.....	38
2.2.2. Исследования Р. Блейка и Дж. Моутона	40
2.2.3. Модель Танненбаума и Шмидта	41
2.2.4. Исследование Муцника и Реймана.....	42
2.2.5. Типы лидеров Д. Рука и У. Торберта	42
<i>Вопросы и задания</i>	48
2.3. Ситуационные теории лидерства	48
2.3.1. Теория ситуационного лидерства П. Херси и К. Бланшара	49
2.3.2. Ситуационная теория Ф. Фидлера.....	51
2.3.3. Нормативная теория Врума — Йеттона — Яго.....	56
2.3.4. Теория «путь — цель» Р. Хауса	60
2.3.5. Различия между ситуационными моделями.....	61
<i>Вопросы и задания</i>	63
<i>Практикум</i>	63
Глава 3. Современные теории лидерства.....	74
3.1. Атрибутивная теория лидерства	74
3.1.1. Теория атрибуции Ф. Хайдера, Г. Келли	75
3.1.2. Атрибутивная модель лидерства Т. Митчелла и Р. Вуда.....	76
<i>Вопросы и задания</i>	78

3.2. Теории харизматического лидерства	78
3.2.1. Теория Хауса	78
3.2.2. Теория атрибуции Дж. Конгера и Р. Канунго	80
3.2.3. Теория Я-концепции Шамира	81
<i>Вопросы и задания</i>	83
3.3. Транзакционное и трансформационное лидерство	84
3.3.1. Транзакционное лидерство	84
3.3.2. Модель трансформационного лидерства Б. Басса	86
3.3.3. Модель трансформационного лидерства Н. Тичи и М. Деванна	88
3.3.4. Модель трансформационного лидерства У. Бенниса и Б. Нануса	89
3.3.5. Модель трансформационного лидерства Б. Аволио и Б. Басса	90
<i>Вопросы и задания</i>	93
3.4. Ответственное лидерство	93
<i>Вопросы и задания</i>	97
3.5. Инновационное лидерство	97
<i>Вопросы и задания</i>	100
<i>Практикум</i>	101
Глава 4. Лидеры и последователи.....	111
4.1. Эффективность работы последователей	112
<i>Вопросы и задания</i>	113
4.2. Стили отношений лидеров и последователей	114
4.2.1. Авторитарный стиль отношений	114
4.2.2. Демократический стиль отношений	115
4.2.3. Делегирование и наделение полномочиями последователей	120
<i>Вопросы и задания</i>	124
4.3. Стили поведения последователей	124
<i>Вопросы и задания</i>	126
<i>Практикум</i>	126

Раздел II ЛИДЕРСТВО В КОНТЕКСТЕ ОБЩЕСТВА И КУЛЬТУРЫ

Глава 5. Лидеры-женщины.....	135
5.1. Мифы о женском лидерстве	135
<i>Вопросы и задания</i>	138
5.2. Исследования в области женского лидерства	138
<i>Вопросы и задания</i>	141
5.3. Барьеры развития женского лидерства	141
<i>Вопросы и задания</i>	144
5.4. Пути установления гендерного равновесия	144
<i>Вопросы и задания</i>	146
<i>Практикум</i>	147

Глава 6. Глобальное лидерство и национальные культуры.....	150
6.1. Глобализация как условие современного лидерства	150
<i>Вопросы и задания</i>	151
6.2. Понятие «культура», сходства и различия культур.....	152
<i>Вопросы и задания</i>	154
6.3. Культурные различия в лидерстве	154
6.3.1. Исследование Г. Хофстеда.....	154
6.3.2. Исследования Смита и Бонда	159
6.3.3. Исследования культурных различий и стилей менеджмента Ф. Тромпенаарса	160
6.3.4. Культуры с низким и высоким уровнем контекста.....	161
6.3.5. Кросс-культурные исследования лидерства.....	162
<i>Вопросы и задания</i>	167
6.4. «Транснациональный менеджер»	167
<i>Вопросы и задания</i>	170
<i>Практикум</i>	170

Раздел III ЛИЧНОСТНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ЛИДЕРА

Глава 7. Власть и влияние лидера	179
7.1. Лидеры и власть	179
7.1.1. Подходы к объяснению феномена власти	180
7.1.2. Источники власти	181
7.1.3. Классификация носителей власти	188
7.1.4. Принципы эффективной власти	188
<i>Вопросы и задания</i>	190
7.2. Лидеры и влияние.....	191
7.2.1. Тактики влияния лидера	191
7.2.2. Этические аспекты власти и влияния лидера	193
<i>Вопросы и задания</i>	194
7.3. Власть и влияние последователей	195
7.3.1. Реакции последователей на применение власти	196
7.3.2. Источники власти последователей.....	198
<i>Вопросы и задания</i>	199
<i>Практикум</i>	199
Глава 8. Личность лидера	207
8.1. Личность и ее характеристики	207
<i>Вопросы и задания</i>	208
8.2. Теория черт личности	208
<i>Вопросы и задания</i>	212
8.3. Эмоциональный интеллект	212
<i>Вопросы и задания</i>	218
<i>Практикум</i>	218
Глава 9. Компетенции современного лидера	229
9.1. Компетенции современного менеджера	229
<i>Вопросы и задания</i>	231

9.2. Зарубежные модели лидерских компетенций.....	231
<i>Вопросы и задания</i>	234
9.3. Отечественные модели лидерских компетенций.....	234
<i>Вопросы и задания</i>	242
<i>Практикум</i>	242
Глава 10. Лидеры успешные и терпящие крушение	251
10.1. Лидеры, достигшие успеха	251
10.1.1. Понятия «успех», «успешность» в обыденном сознании и научных исследованиях	251
10.1.2. Зарубежные исследования личностных качеств, влияющих на развитие успешности/неуспешности лидера	252
10.1.3. Отечественные исследования успешности/неуспешности лидеров.....	260
<i>Вопросы и задания</i>	261
10.2. Лидеры, которые терпят крушение	262
<i>Вопросы и задания</i>	265
<i>Практикум</i>	265
Темы для домашнего задания	268
Глоссарий	271
Литература	276

Предисловие

Курс «Лидерство в бизнесе» разработан на основе оригинального образовательного стандарта ФГАОУ ВО НИУ ВШЭ по направлению 38.03.02 «Менеджмент подготовки бакалавров» (протокол № 10 от 26 декабря 2014 г., ред. от 2019 г.) в соответствии с образовательной программой по направлению 38.03.02 «Менеджмент», «Управление бизнесом» подготовки бакалавра, объединенным учебным планом университета по образовательной программе «Менеджмент», «Управление бизнесом» подготовки бакалавров.

Данный курс изучается в блоке профессиональных дисциплин, включен в группу дисциплин, обеспечивающих подготовку студентов по профилю «Управление человеческими ресурсами». Курс предназначен для студентов третьего года обучения.

Трудоемкость курса «Лидерство в бизнесе» составляет 5 ЗЕ (часов). Из них 60 часов отводится на аудиторную работу, 130 часов — на самостоятельную. В аудиторной работе 30 часов — лекции, 30 — семинары. Дисциплина проводится в третьем — четвертом модулях.

В качестве промежуточной формы контроля может быть использована контрольная работа. Итоговой формой контроля является экзамен, который проводится в форме теста, с последующим обсуждением результатов.

Итоговая оценка по курсу формируется из накопительной оценки и оценки за экзамен.

Накопительная оценка включает в себя результаты:

- промежуточного контроля (контрольную работу и выполнение текущих заданий курса);
- аудиторной работы (участие в обсуждении проблем на лекциях и семинарских занятиях);
- самостоятельной работы студентов.

Вес накопительной оценки — 0,5.

Накопительная оценка рассчитывается как взвешенная сумма всех вышеназванных элементов:

$$O_{\text{накопл.}} = 0,4 \cdot O_{\text{промеж.}} + 0,3 \cdot O_{\text{ауд.}} + 0,3 \cdot O_{\text{сам.}}$$

Вес оценки за экзамен — 0,5.

Таким образом, итоговая оценка рассчитывается по формуле:

$$O_{\text{итог.}} = 0,5 \cdot O_{\text{накопл.}} + 0,5 \cdot O_{\text{экс.}}$$

Предлагаемый курс основан на ранее изученных дисциплинах: «Психология», «Теория и история менеджмента», «Теория организации и организационное поведение», «Управление человеческими ресурсами».

Положения курса могут быть использованы в последующих курсах: «Управление карьерой», «Организационный конфликт-менеджмент», «Психология влияния», «Диагностика персонала».

Курс «Лидерство в бизнесе» направлен на формирование у студентов системы представлений о закономерностях развития феномена лидерства в сфере бизнеса. Студентам предлагается познакомиться с универсальными и современными теориями лидерства, с различными аспектами его проявления в практике бизнеса, рассмотреть вопросы взаимодействия лидерства и власти, лидеров и его последователей, лидера и группы, лидера и команды.

Особое внимание в курсе уделяется лидерству как личностной стратегии развития. В этом контексте лидерство понимается как гармоничная совокупность целей, ценностей, личностных и индивидуальных характеристик, компетенций, которые могут быть реализованы в профессиональной и общественной деятельности. В процессе дискуссионных и практических этапов обучения студенты смогут составить актуальное представление о своих лидерских способностях и возможностях, программу развития лидерских компетенций.

Таким образом, большое внимание в курсе уделено практической части. Практикум представлен в каждой главе. Он содержит вопросы для самопроверки, материалы для группового обсуждения, самодиагностики и развития практических навыков лидера, а также кейсы реальных бизнес-компаний. Особым пунктом в практикуме выделены материалы из журнала *Harvard Business Review* для анализа и дискуссии.

В конце учебника предлагаются контрольные вопросы по темам курса, глоссарий, рекомендуемая литература. Таким образом, учебник содержит весь необходимый методический комплект для освоения курса.

В результате освоения курса у студентов должны сформироваться следующие универсальные и профессиональные компетенции:

- умение применять основные выводы теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач;
- грамотно строить коммуникацию, исходя из целей и ситуации общения;
- работать в команде;
- критически оценивать и переосмысливать накопленный опыт (собственный и чужой), анализировать профессиональную и социальную деятельность.

Кроме того, курс ориентирован на компетенции, которые разработаны Ассоциацией менеджеров России, как актуальные для современных управленцев *soft skills*:

- способность к профессиональному развитию и постоянному самообучению;

- к творческому мышлению, развитию критического мышления, умение высказывать собственное мнение.

После изучения материала студент должен:

знать

- основные понятия и теории лидерства;
- существующие подходы и методы исследования лидерства в разных аспектах;
- ключевые направления развития лидерства в современном бизнесе;
- опыт работы с лидерами компаний в контексте управления человеческими ресурсами;

уметь

- ориентироваться в проблемах современного лидерства в области бизнеса;
- анализировать и интерпретировать свой и чужой опыт лидерства, а также опыт компаний в этом направлении;
- использовать знания о лидерстве в своей практике управления человеческими ресурсами;

владеть

- методами системного анализа и оценки лидерства в области бизнеса;
- навыками решения проблем, связанных с лидерством в бизнес-среде;
- навыками саморазвития лидерских компетенций.

Раздел I

ЛИДЕРСТВО

В ОРГАНИЗАЦИИ



Глава 1

ЛИДЕРЫ И МЕНЕДЖЕРЫ

В результате изучения данной главы студенты должны:

знать

- соотношение понятий «лидерство» и «менеджмент», «лидер» и «менеджер»;
- источники изучения лидерства;
- историю развития лидерства;
- функции лидерства и менеджмента;

уметь

- идентифицировать и интерпретировать функции менеджера и лидера;
- выбирать и использовать оптимальные функции для решения соответствующих задач;

владеть

- методами оценки лидерского потенциала у себя и других;
 - навыками анализа характеристик менеджера и лидера.
-

Жизнь похожа на собачью упряжку. Если вы не вожак, пейзаж не меняется.

Льюис Гриззард

1.1. Источники изучения лидерства

Проблемы лидерства активно исследуются и широко представлены в современной литературе по менеджменту и психологии (социальной и политической психологии, психологии труда и организационной психологии, психологии управления и бизнес-психологии) и др.

Все источники по лидерству можно сгруппировать в **три блока**.

1. Биографии и автобиографии успешных лидеров преимущественно в бизнесе и политике: Билл Гейтс (*Microsoft*) и Ричард Брэнсон (*Virgin Atlantic Airways*), Ли Якокка (*Chrysler*) и Рикардо Семлер (*Semco*), Мао Цзэдун и Уинстон Черчилль, Авраам Линкольн и Петр Первый и т. д. По существу, все они представляют собой индивидуальные истории успеха в управлении бизнесом или обществом. В качестве иллюстрации можно рассмотреть историю успеха одного из наиболее ярких лидеров бразильского делового мира — предпринимателя Рикардо Семлера (см. книгу «Маверик. История успеха самой необычной компании в мире»).

Подобного рода литература прямо или косвенно предполагает заимствование (по принципу «делай как я!») описываемого успешного индивидуального опыта лидерства. Однако следует иметь в виду, что копирование чужого опыта лидерства имеет серьезные ограничения, так как он привязан к конкретной личности, конкретной ситуации и конкретному времени. Так, например, зависимость формирования лидеров от контекста показана в исследовании Уоррена Бенниса и Роберта Дж. Томаса [10].

2. Книги по лидерству, написанные практикующими консультантами и преподавателями курсов по данной проблематике. Авторы этих работ, как правило, не имеют собственной практики лидерства и изучают чужой опыт лидерства, включая и негативный, в ходе консультирования и обучения менеджеров. Результатом проведенных обобщений становятся авторские модели лидерства и общие рекомендации по их претворению в жизнь.

Подобного рода литература отличается живым языком, обилием иллюстраций, широким использованием метафор, что делает их чтение легким и занимательным. В качестве примера можно привести книги Ларри Стаута «Лидерство: от загадок к практике» и Джона Максвелла «Лидерство: 25 ключевых принципов построения взаимоотношений с людьми». К существенным недостаткам такого достаточно распространенного в менеджменте подхода к описанию феномена лидерства следует отнести:

— недостаточную обоснованность предлагаемых моделей лидерства: все они носят умозрительный характер;

— слишком общий и банальный характер рекомендаций, похожих на свод универсальных принципов жизни («будьте преданны своему делу», «рискуйте» и т. п.).

3. Научные книги и статьи, написанные по результатам психологических исследований, — психология лидерства. Преимущественно это научные монографии и статьи, публикуемые в авторитетных научных журналах, например, таких как *Harvard Business Review* или Журнал Высшей школы экономики (серия «Психология»). Для этих работ характерна строгость используемых понятий, тщательная экспериментальная проверка предлагаемых моделей и теорий лидерства, выявление диапазона условий, в которых «работает» то или иное правило (например, условия эффективности стиля лидерства). Психологические исследования лидерства предполагают объемную и кропотливую работу по выявлению глубинных факторов и связей, лежащих в основе внешних проявлений этого феномена (например, эксперимент по изучению уступчивости). В отличие от ранее рассмотренной литературы подобные работы не столь многочисленны, достаточно сложны в чтении и содержат осторожные рекомендации по практическому использованию. К ограничениям этого подхода следует отнести трудности организации в реальном режиме экспериментальных исследований отдельных аспектов лидерства и большие временные затраты.

Многообразие источников, объясняющих феномен лидерства, в значительной степени усложняет выявление его сущности.

Вопросы и задания

1. Познакомьтесь с каждым типом источника по вашему выбору: историей успеха одного из известных лидеров современного бизнеса, книгой практикующего консультанта в области бизнеса, научной статьей о проблемах современного бизнеса.

2. Видите ли вы принципиальные различия в изложении информации о лидерстве? Как можно использовать полученную информацию из разных видов источников?

1.2. История изучения лидерства

Проблему «лидерства» начали исследовать еще с давних времен. Первые упоминания об этом явлении находим в трудах философов: Конфуция, Платона, Макиавелли, Гегеля, Ницше и др. [73].

У Конфуция в работе «Лунь Юй» благородный правитель имеет много положительных качеств: «в доброте не расточителен; принуждая к труду, не вызывает гнева; в желании не алчен; в величии не горд; вызывает почтение, не жесток» [31].

Наиболее перспективная типология лидерства была выдвинута Лао-цзы, в работе «Дао Дэ Цзин». По его мнению, лучший вождь — тот, которого «народ не замечает», на втором месте — тот, которого «народ обожает», на третьем — тот, которого «народ боится» и на последнем — тот, кого «ненавидят» [35].

Платон в 418 г. до н. э. в своем труде «Государство» упомянул, что у идеального государя власть включает в себя «как разумение, так и рассудительность».

Никколо Макиавелли представлял образ правителя в своем труде «Государь» (1513), для которого его личная власть — не благо само по себе, а средство достижения определенной политической цели (например, объединение и усиление государства). Правитель, согласно позиции Н. Макиавелли, обязан брать в расчет главные стимулы человеческой активности (получение имущественных благ) и, «благодаря умению отгадывать сокровенные желания человеческой души», управлять людьми [40].

В начале XIX в. к проблеме лидерства и образа лидера обращались Г. Гегель, Т. Карлейль и Р. Эмерсон. По их мнению, лидер значительно отличался от большинства людей и являлся выдающейся личностью.

В соответствии с учением Г. Гегеля, лидер представляется как «доверенное лицо мирового духа». В деяниях великих лидеров «субстанционально содержится» историческая необходимость.

В своей работе «Герои, почитание героев и героическое в истории» (1841) Т. Карлейль утверждает, что люди не могут существовать без лидера — героя, который будет их направлять [29].

Р. Эмерсон также считал, что именно лидерам принадлежат все выдающиеся изобретения, благодаря им существуют все ключевые вехи в истории человечества [59].

Г. Тард, в свою очередь, отмечает, что подражание последователей лидеру являет собой основной закон социальной жизни. В работе «Законы подражания» автор говорит о том, что единственным источником прогресса общества являются открытия, сделанные оригинальными, выдающимися личностями [52].

По мнению Ф. Ницше, стремление стать лидером — естественное стремление человека, помехой которому является мораль, это «оружие слабых», настоящий лидер вправе ее третировать, чтобы она «не висела у него гирей на ногах» [41].

В зарубежных психологических работах XIX в. вопросы «лидерства» поднимались в связи с проблемами, интересующими ученых в то время. В частности, основоположник психоанализа З. Фрейд полагал, что стремление к лидерству — это результат сублимации. Согласно Фрейду, человечество нуждается в лидере, так же как и семейство в авторитарном отце; «в отцеподобии» — тайна лидерства. Лидерство З. Фрейд рассматривает как сублимацию (концентрацию на высшем уровне) так называемого либидо, как компенсацию низкой самооценки личности [1].

Альфред Адлер утверждал, что почти каждый человек имеет какие-либо физические или психические, чаще всего характерологические недостатки, что формирует у него комплекс неполноценности. Это чувство неполноценности наряду с негативным может оказывать и позитивное влияние на личность, так как нередко является стимулом для достижения цели. По мнению А. Адлера, желание быть лидером — компенсация «чувства неполноценности» личности [1].

В работах Х. Дженнингс, К. Левина, Дж. Морено, К. Фидлера изучались методы оценки лидеров и отбор личностей, ориентированных на лидерство. Таким образом создавались психометрические и социометрические тесты и методики [77].

В своей работе «Политика как призвание и профессия» М. Вебер уделял внимание политическому лидерству в стабильные и кризисные периоды социального развития, представлял особенности лидерства в развивающихся странах [11].

В работах отечественных философов рубежа XIX—XX вв. С. Бердяева, П. Л. Лаврова, Н. В. Соколова, П. А. Сорокина, П. Н. Ткачева и др. «лидерство» рассматривалось с позиции ценностей, а «лидер» — как человек с определенным набором ценностных качеств, которые, в свою очередь, определяют ход его действий.

В последние десятилетия XX в. отечественные психологи стали активно изучать вопросы лидерства, в частности различия в понимании «лидера» и «руководителя», взаимодействие «руководителя» и «подчиненного» (вертикальные отношения «доминирование — подчинение»).

В 1971 г. Б. Д. Парыгин в своей статье «Основы социально-психологической теории» привел ключевые отличительные черты лидера и ру-

ководителя и понимания природы лидерства, которые были закреплены советской наукой:

- лидер отвечает за регулирование межличностных отношений в группе, руководитель же, в свою очередь, — это представитель официальных отношений в группе как некой социальной организации;
- лидер возникает стихийно, как правило, это результат деятельности группы, а руководитель — это назначаемая прогнозируемая должность;
- позиция лидера нестабильна, зависит от настроения группы и наличия групповой динамики, у руководителя позиция стабильная;
- лидер не может применять санкции, руководитель же, напротив, владеет целым спектром санкций;
- в аспекте процесса принятия решений руководитель проходит сложный путь анализа множества обстоятельств, лидер применяет решения сам на основе своего экспертного мнения.

Согласно Б. Д. Парыгину, лидерство формируется и существует в условиях микросреды, т. е. сфера деятельности — малая группа, в руководстве же происходит обратная ситуация — макросреда и более широкая аудитория.

Изучение лидерства в контексте межличностных отношений между руководителем и подчиненным находим в работах А. Вендова (лидерство в малых группах школьников), В. Д. Гончарова (вопросы лидерства в спортивных командах), Н. С. Жеребовой (лидерство в малых группах) и Ю. П. Степкина (проблема авторитета личности в группе) [9].

Подход социологов отличается от психологического взгляда и ориентируется на рассмотрение природы отношений «лидер — последователь» как в организациях частного бизнеса, так и на государственном уровне. Социологический подход помогает определить характерные черты лидерства как в современном обществе, так и в обществе прошлого. Для создания полного образа «лидера» сравниваются выдающиеся личности различных эпох.

К началу 1990-х гг. особое внимание уделяется теме политического лидерства, в частности в России, и рассматриваются следующие вопросы:

- влияние личности лидера, его идеалов и взглядов на модель осуществляемой им власти;
- формирование новой политической элиты общества;
- взаимоотношения политических лидеров и их окружения.

Таким образом, феномен «лидерства» и образ «лидера» изучаются представителями разных наук, таких как психология, политология, история, социология, философия и т. д. Все они рассматривают проблему, исходя из особенностей своего предмета исследования. Однако, так или иначе, все эти отрасли науки взаимосвязаны друг с другом, поэтому только многосторонняя проработка сущности понятий «лидер» и «лидерство» может дать полное представление об этих феноменах в современной науке.

Вопросы и задания

1. Французский социолог Г. Лебон в XIX в. определил 10 качеств, которыми должен обладать «вожак», назвав главным качеством обаяние, с помощью которого властвуют «боги, короли и женщины» и которое наиболее сильно у умерших героев. Согласны ли вы с этим утверждением? Свой ответ аргументируйте.

2. По мнению Т. Карлейля, создавшего в 1841 г. труд «Герои, почитание героев и героическое в истории», люди не могут существовать без лидера — героя, который будет их направлять. Приведите примеры из современной истории, подтверждающие или опровергающие точку зрения Т. Карлейля.

1.3. Современные подходы к пониманию лидерства

Современные подходы к лидерству прежде всего ориентированы на то, что лидер — это грамотный менеджер, организатор, который обладает навыками эффективной коммуникации и командообразования, опытом работы в различных сферах деятельности и стремлением к достижению поставленных целей.

В. А. Мирзоян пишет о трех новейших теориях в исследовании лидерства:

- «теория совместного, разделенного лидерства» (*shared leadership*) — теория, построенная на основах консультирования с последователями;

- теория «обслуживающего лидерства» (*servant leadership*) — теория, основанная на том, что основная задача лидера состоит в достижении общих целей через обеспечение благосостояния последователей и подчиненных;

- теория «освобождающего лидерства» (*liberating leadership*) — теория, которая базируется на основах свободы и высвобождения у подчиненных инициативы [49].

Феномен лидерства многими современными авторами раскрывается и с духовно-нравственной стороны, через анализ ценностей лидера (А. Б. Бакурадзе, Е. А. Краснояруженская, Р. И. Сайтов, Л. Б. Зубанова и др.). Это обусловлено тем, что ценностная иерархия предопределяет особенности психологического типа личности лидера, его деятельность при достижении поставленных целей, характеризует его собственное преобразование окружающего его мира, саморазвития. Данные исследования преимущественно основываются на концепции развития лидерства, в которой признается наличие лидерского потенциала в каждой личности.

Какова же сущность понятия «лидерство» и можно ли выявить специфические признаки человека, которого мы называем лидером?

Лидерство — это процесс, при котором человек влияет на других членов группы ради достижения целей группы или организации.

Лидерство — один из самых важных факторов в достижении успеха и выживании групп и организаций. Примерами могут служить истории великих полководцев, которые одерживали ошеломляющие победы над превосходящими силами противника (А. Суворов и П. Нахимов); политиков, преодолевающих кризисы в жизни страны и выводящих ее на путь развития (П. Столыпин и М. Сперанский); предпринимателей, которые в условиях жесткой конкуренции создают ведущие в своих отраслях предприятия (В. Мельников, *Gloria Jeans* и Олег Тиньков, «Тинькофф»).

Большинство определений лидерства включает три компонента: влияние, группу и цель. Во-первых, лидеры — это люди, которые влияют на поведение других. Эти другие обычно упоминаются как подчиненные или последователи. Во-вторых, лидерство обычно исследуется в контексте групп, особенно рабочих групп, например менеджеров и их команд. В-третьих, в исследованиях лидерства делается акцент на групповой цели, которая должна быть достигнута. Исходя из этого, можно дать следующее определение лидерства: лидерство — это процесс, при котором человек влияет на других членов группы ради достижения целей группы или организации [57].



Рис. 1.1. Основные составляющие элементы лидерства

Лидер — это человек, воплощающий в себе все основные атрибуты лидерства: идеи, видение, ценности, влияние на других людей и принятие непростых решений в отношении людей и других ресурсов (рис. 1.1).

Лидерство невозможно без влияния, возникающего между людьми, которые стремятся к изменениям, отражающим общие цели лидера и последователей. Влияние означает, что взаимоотношения между людьми не являются пассивными. Влияние имеет много направлений и не является односторонним. Это двухсторонний процесс. Это пре-

жде всего взаимодействие. В большинстве организаций руководители оказывают влияние на подчиненных, но и подчиненные также влияют на руководителей.

Эффективное социальное влияние предполагает использование целого ряда приемов или техник:

1) рациональное убеждение — использование логических доводов и фактов в пользу предлагаемых изменений;

2) вдохновляющие призывы — воодушевление человека с опорой на его ценности;

3) консультации — привлечение к процессу принятия решения или планирования изменений;

4) задабривание — создание хорошего настроения и стремление понравиться;

5) взаимообмен — обещание определенных выгод в обмен на согласие выполнить просьбу;

6) личная просьба — обращение к чувствам преданности и дружбы, прежде чем обратиться с просьбой;

7) построение коалиции — убеждение с помощью поиска содействия или поддержки других;

8) узаконивание — подчеркивание своих полномочий при обращении с просьбой или убеждение, что она не идет в разрез с организационными порядками;

9) давление — стремление добиться подчинения с помощью требований, угроз и запугивания.

Выбор тех или иных техник зависит от того, на каком организационном уровне находится объект влияния, а также от специфики осуществляемой деятельности. В целом считается, что «мягкие» убеждающие техники являются более предпочтительными по сравнению с «жесткими» принудительными. Так, например, в сфере информационных технологий роль лидера все больше приближается к роли опытного тренера команды, требующего стопроцентной дисциплины и в то же время знающего, как стимулировать индивидуальную инициативу и воображение. Кроме того, следует иметь в виду, что влияние имеет два направления: лидеры влияют на последователей, а последователи, в свою очередь, на лидеров, чтобы изменить образ их действий. Поэтому во многие определения лидерства включают также понятие «взаимодействие».

Люди, вовлеченные в подобные взаимоотношения, стремятся к постоянным изменениям, и лидерство предполагает создание условий для изменений, а не сохранение *status quo* (существующего положения вещей). К тому же изменения не диктуются лидером, но отражают общие для лидера и членов группы цели.

Более того, целью изменений представляются результаты, которых хотят достичь и лидеры, и группа. Важный аспект лидерства — способность сплотить людей вокруг общей концепции (цели). Таким образом, лидерство предполагает оказание влияния на окружающих, в результа-

те которого люди стремятся к изменениям, направленным на достижение желаемых результатов в будущем.

Лидерство — это особый вид человеческой деятельности, отличающийся от административной бумажной работы и планирования. Лидерство не является чем-то привнесенным извне, оно возникает между людьми, а не создается для них. Важную роль в процессе лидерства играет группа, последователи. Право быть лидером часто добровольно предоставляется лидеру отдельными или всеми членами группы.

Например, выборы в парламент или президента, выборы ректора университета — во всех подобных случаях лидеров не назначают, а выбирают. Право лидерства в группе во многих случаях предоставляется менее формальным способом. Например, группа друзей может признать одного из членов своей группы как лидера в том смысле, что он оказывает более существенное влияние на группу, чем любой другой из ее членов. При этом в группе может существовать и назначенный менеджер, и лидер, который стоит ниже в должностной иерархии, но влияет на группу, ведя ее к достижению целей, которые могут не совпадать с целями организации.

Отдельный человек, добившийся выдающихся результатов (будь то ученый, музыкант, спортсмен или резчик по дереву), может быть лидером в своей области. Но он не будет лидером в том смысле, который придается этому понятию в нашей книге, пока не появится группа (последователи). Последователи являются важной составляющей процесса лидерства, лидеры сами становятся последователями в определенных обстоятельствах.

Настоящие лидеры знают, куда надо следовать, подавая пример другим. Понятие цели означает, что лидер и группа активно стремятся к изменениям, обеспечивающим желаемые результаты в будущем.

И наконец, лидер мотивирует группу на достижение групповых целей. Влияние без изменений или движения — это не влияние. Лидеры добиваются изменений; это трудная, но жизненно важная задача. «Нет ничего более трудного, чем взять на себя инициативу по введению нового порядка вещей» (Н. Макиавелли). В российских реформах последних лет это проявляется особенно ярко (например, лидерство А. Чубайса: приватизация госсобственности, реформа РАО «ЕЭС России», корпорация «Нанотехнологии»).

Менеджмент в современных источниках представляется как процесс управляющего взаимодействия: планирования, подбора персонала, руководства и контроля за распределением ресурсов для достижения наиболее эффективным путем корпоративных целей [20].

Вопросы и задания

1. Прочитайте следующие определения лидерства и попробуйте определить к какой области научного знания принадлежат их авторы: социология, менеджмент или психология?

- Лидерство — это реализация оптимальной, в некотором смысле, системы внутригруппового взаимодействия, направленного на достижение общегрупповых целей (К. В. Сельченко) [49].

- Лидерство — это взаимоотношения между лидером и членами группы, оказывающими влияние друг на друга и совместно стремящимися к реальным изменениям и достижению результатов, отражающих общие цели (Р. Л. Дафт) [20].

- Лидером является такой член группы, который выдвигается в результате взаимодействия членов группы для организации группы при решении конкретной задачи. Он демонстрирует более высокий, чем другие члены группы, уровень активности, участия, влияния в решении данной задачи [5].

2. Есть ли, на ваш взгляд, принципиальные отличия этих определений друг от друга?

3. Если эти отличия есть, то какие ключевые слова определяют их принадлежность к сфере социологии, менеджмента или психологии?

1.4. Специфика лидерства и менеджмента

По утверждению Дж. Коттера, понятия «лидерство» и «менеджмент» далеко не всегда тождественны, но суть их различий большинство людей представляют себе неправильно. В лидерстве нет ничего мистического и загадочного. Это не привилегия узкого круга избранных. Лидерство не обязательно важнее менеджмента, и одно не заменяет другое.

На самом деле лидерство и менеджмент — две отдельные, дополняющие друг друга системы действий. Каждая имеет свою функцию и характерные для нее виды деятельности. Для успеха в современном деловом мире, все более сложном и быстро меняющемся, необходимо освоить обе.

Менеджмент — процесс управляющего взаимодействия: планирования, подбора персонала, руководства и контроля за распределением ресурсов для достижения корпоративных целей наиболее эффективным путем.

Дж. Коттер говорит о том, что большинство современных американских компаний страдает от избытка менеджмента и нехватки лидерства. Именно поэтому нужно развивать в своих сотрудниках способность к лидерству и обучать ему. Однако главы компаний не должны забывать о том, что сильный лидер, но слабый менеджер — ничуть не лучше (а то и хуже), чем наоборот. Подобная задача не из легких: надо сочетать умелое лидерство с грамотным менеджментом и использовать их как две взаимодополняющие силы [32]. Поэтому при подготовке кадров высшего уровня компаниям сначала надо уяснить основные различия между лидерством и менеджментом.

Дж. Коттер считает, что прежде всего менеджмент касается достижения «слаженности и порядка», тогда как лидерство направлено на «конструктивные или адаптивные изменения»:

- менеджмент имеет дело с управлением сложными структурами; делает ситуации упорядоченными и предсказуемыми. Лидерство помогает адаптироваться к изменениям;
- менеджер планирует и считает. Лидер задает курс;
- менеджер организует и подбирает персонал. Лидер ищет союзников;
- менеджер контролирует и решает проблемы. Лидер предоставляет информацию.

Менеджер — человек, который направляет работу других людей и несет ответственность за результат. Эффективные менеджеры вносят в работу людей порядок и слаженность.

Дж. Коттер подчеркивает, что в последнее время лидерство приобрело особое значение. Отчасти это объясняется тем, что современный деловой мир отличается крайне жесткой конкуренцией и повышенной изменчивостью. А чем серьезнее изменения, тем больше потребность в эффективном лидерстве [32].

Эти специфические функции менеджмента и лидерства — а) управление сложными структурами и б) выживание в условиях быстро меняющейся обстановки — определяют и характерные для них виды деятельности. Обе системы действий предполагают:

- 1) определение необходимых мер;
- 2) подбор людей и оформление служебных отношений;
- 3) наблюдение за тем, чтобы работа шла как надо.

Однако выполняются эти три задачи и в том, и в другом случае по-разному.

Чтобы успешно управлять сложной структурой, менеджеры компании прежде всего осуществляют планирование и формирование бюджета — иначе говоря, ставят перед фирмой цели на будущее (как правило, на ближайший месяц или год), подробно определяют этапы на пути к их достижению и затем распределяют ресурсы для осуществления этих планов.

Лидеры, призванные совершать конструктивные организационные изменения, начинают с выбора курса развития — создания желаемого образа компании в будущем (часто весьма отдаленном), а также разработки стратегий для осуществления необходимых мер, чтобы воплотить этот образ в жизнь.

Переходя к осуществлению своего плана, менеджеры уделяют основное внимание организации и подбору персонала — т. е. создают организационную структуру и определяют должности, необходимые для выполнения намеченной по плану работы, подбирают квалифицированные кадры, знакомят их с деталями плана, распределяют обязанности и учреждают систему контроля за ходом работ.

Лидеры начинают с поиска союзников. Это значит, что о новом курсе развития сообщается всем, кто сможет помочь собрать единомыш-

ленников, верящих в мечту о лучшем будущем компании и полных решимости сделать ее реальностью.

Наконец, чтобы проследить за осуществлением плана, менеджеры прибегают к контролю и решению проблем — достаточно подробно сопоставляют результирующие показатели с плановыми (формальными и неформальными методами: с помощью отчетов, совещаний и т. д.), выявляют отклонения и затем вновь занимаются планированием и организацией уже с учетом выявленных недостатков.

Лидеры стараются поддержать в своих сторонниках мотивацию и энтузиазм. Им нужно добиться того, чтобы вопреки серьезным препятствиям люди не сошли с верного пути, который ведет их к новому будущему. При этом лидеры должны апеллировать к насущным, хотя зачастую неосозанным, человеческим потребностям, ценностям и эмоциям [32].

Основные различия менеджмента и лидерства, сформулированные Дж. Коттером, представлены в табл. 1.1.

Таблица 1.1

Основные различия менеджмента и лидерства

№ п/п	Менеджмент	Лидерство
1	Планирование и составление бюджета. Детализированные шаги для достижения результатов, а также обеспечение ресурсов	Определение направления. Развитие видения будущего и стратегий для достижения этого видения
2	Организация и подбор персонала. Распределение задач, укомплектование персоналом, делегирование ответственности и контроль выполнения	Сплочение людей. Сообщение другим своей точки зрения, чтобы ее поняли и согласились с ней
3	Контроль и решение задач. Контроль результатов работы, выявление проблем с выполнением плана и последующее их решение	Мотивация и воодушевление. «Побуждение людей» к видению перспектив, т. е. обращение к их потребностям и ценностям для преодоления барьеров к изменениям
4	Результат: предсказуемость и порядок	Результат: изменения

Лидер (*leader*) — это человек, воплощающий в себе основные атрибуты лидерства — идеи, видение, ценности, влияние на других людей и принятие непростых решений в отношении людей и других ресурсов.

Менеджер (*manager*), напротив, направляет работу других людей и несет ответственность за результат. Эффективные менеджеры вносят в работу людей порядок и слаженность.

Ноэль Тичи, изучавший деятельность многих лидеров бизнеса, описывает лидерство как достижение чего-либо посредством других людей при наличии лидера [56]. В наше время это происходит все меньше при

помощи командно-административных методов и все больше за счет изменения мировоззрения людей и, как следствие, изменения их поведения. Лидерство сегодня — это выработка идей и ценностей, способных увлечь людей за собой. Ноэль Тичи сопоставляет лидерство и менеджмент по пяти критериям:

- 1) характер мыслительного процесса;
- 2) манера постановки задач;
- 3) отношение к работникам;
- 4) характер деятельности;
- 5) методы и инструменты исполнения своих обязанностей.

Таким образом, человек в своей деятельности может выполнять функции из обеих групп — менеджмента и лидерства, а может только из одной. Склонность к выполнению управленческих функций, реализация разработанных стратегий делает человека, в первую очередь, менеджером. А вот склонность к предвидению и стратегическому подходу при осуществлении любой деятельности характерна именно для лидера.

Вопросы и задания

1. Человека, являющегося приверженцем гуманизма, называют гуманистом. Это тот, кто признает ценность человека как личности, его право на свободу, счастье, развитие и проявление своих способностей, считает благо человека критерием оценки общественных отношений. Можно ли, на ваш взгляд, называть «полноценным гуманистом» современного лидера? Обоснуйте свой ответ.

2. В каких случаях менеджер, принимая полную ответственность на себя за ошибки своих сотрудников, пользуется их уважением и доверием? Приведите конкретные примеры.

Практикум

Вопросы для самопроверки

1. Из какой литературы вы предпочитаете узнавать информацию о лидерстве и лидерах?

2. В чем разница между лидером и менеджером?

3. Есть мнение, что немногим людям удается сочетать в себе функции менеджера и лидера. Согласны ли вы с этим мнением? Обоснуйте свой ответ.

4. Сравните функции лидера и менеджера, предложенные в табл. 1.1 и 1.2. Какие из них ближе вам? Почему?

5. Существует ли различия между лидерами XXI в. и лидерами XIX—XX вв.?

Вопросы для обсуждения в группе

1. Ниже представлены высказывания Стива Миллера (управляющего директора *Royal Dutch/Shell*) и Макса Де При (главы *Herman Miller*) о лидере и его роли в современной компании. Чья точка зрения вам ближе? Обоснуйте свое мнение.

«Ни один лидер не знает ответов на все вопросы... Решения о том, как справляться с насущными проблемами, должны приниматься людьми, которые находятся ближе всего к месту событий... Задача лидера — дать этим людям

полномочия, увлечь и раззадорить их, предоставить необходимые ресурсы, а потом требовать от них отчета. На то время, пока они бьются над проблемой, лидер становится их наставником, учителем и помощником. Измените свое определение лидерства, и вы измените способ управления компанией» (С. Миллер).

«В начале — лидер должен объяснить суть и смысл происходящего. В конце — всех отблагодарить. В промежутке между тем и этим — служить, чем только можно» (М. Де При).

II. Ниже представлены мифы о лидерах и мифы о менеджерах, которые сложились в практике бизнеса. Прокомментируйте их. Проиллюстрируйте мифы примерами из опыта бизнеса (или политики)¹.

1. Роберт Гоффи — профессор Лондонской школы бизнеса, специалист по организационному поведению, Гарет Джонс — научный сотрудник Центра по развитию бизнеса Лондонской школы бизнеса [17].

Четыре распространенных мифа о лидерстве

За время нашей работы в исследовательской и консультационной сфере нам встречались руководители, которые в корне не понимали, с чего начинается лидер, умеющий вдохновлять. Вот четыре самых распространенных заблуждения на этот счет.

Миф 1. *Лидером может стать каждый.*

Неправда. Многие руководители плохо знают самих себя и надевают множество ненужных масок, между тем как для эффективного лидерства требуется совсем иное. Необходимо понять самого себя и вести себя естественно, однако и это еще не все. Нужно искренне хотеть стать лидером, тогда как многие талантливые работники вовсе не заинтересованы в том, чтобы взваливать на свои плечи такую ответственность. Некоторые люди предпочитают больше времени уделять личной жизни, а не карьере. Как-никак на работе свет клином не сошелся, а работа не ограничивается директорским креслом.

Миф 2. *Лидеры добиваются поразительных финансовых результатов.*

Не всегда. Если бы финансовые показатели всегда были связаны с грамотным руководством, то подбор людей на руководящие должности не составил бы труда. Мы согласны, что в любом случае лучше всего отдавать предпочтение тем сотрудникам, которые показывают наиболее высокие результаты. Однако очевидно, что все не так просто. В отраслях, где сложилась ситуация квазимонополии, фирмы часто добиваются значительных успехов за счет грамотной политики квалифицированных менеджеров, а не благодаря способностям выдающихся лидеров. Аналогично, многие предприятия, управляемые профессиональными лидерами, совершенно не обязательно демонстрируют впечатляющие результаты, особенно в краткосрочной перспективе.

Миф 3. *Лидеры — это люди, занимающие высокие посты.*

Не обязательно. Это одно из самых устойчивых заблуждений — будто люди, занимающие руководящие должности, и есть лидеры. Но подумайте сами, ведь человек может дойти до самого верха служебной лестницы благодаря политической гибкости, а не обязательно из-за наличия качеств настоящего лидера. Более того, настоящих лидеров можно встретить на любых уровнях управления, от топ-менеджеров до цеховых рабочих. По определению, лидеры — это люди, у которых есть сторонники, а способность их завоевать имеет мало общего

¹ В задании приведены выдержки из работ: Гоффи Р., Джонс Г. Как стать признанным лидером : пер. с англ. // Лидерство. М. : Альпина Паблишер, 2016; Вишнякова М. Мифология менеджмента // Аналитик-центр. URL: <https://acenter.ru/article/mifologiya-menedzhmenta>

со служебным положением. В эффективных воинских формированиях, в частности в Военно-морских силах США, давно осознали важность воспитания настоящих лидеров на всех уровнях организации.

Миф 4. *Лидеры — отличные педагоги.*

Редко. Сегодня появилась масса приверженцев идеи, что настоящие лидеры должны быть еще и хорошими учителями. Такая концепция предполагает, что один-единственный человек может одновременно вдохновлять свои «войска» и обучать их специальным навыкам. Разумеется, вполне возможна ситуация, когда в одном лице мы имеем одновременно великого лидера и выдающегося педагога, но такое бывает редко. Типичные высококлассные лидеры вроде Стива Джобса обладают основным достоинством — умением воодушевлять своих сторонников притягательным образом будущего, а не своими педагогическими талантами.

2. Одной из самых распространенных ошибок работодателя является уверенность в том, что сочетание профессиональных и личностных качеств менеджера — это основной залог успеха любой его деятельности. Гораздо проще создать иллюзию мотивирования, заплатив персоналу деньги, чем всерьез задуматься над стимулами, побуждающими персонал выполнять те или иные задачи. Мы постарались объединить наиболее известные мифы о менеджерах в несколько типичных.

Мифы о менеджерах

М. В. Вишнякова, директор по персоналу компании «Уникум СПМ».

Миф 1. *Всегда можно найти такого менеджера, который способен вытащить бизнес из любой сложности — надо только как следует поискать.*

Мечты о прекрасных принцах, оказывается, посещают не только романтических девушек, но и вполне прагматичных предпринимателей разного возраста. Суть мечты обычно состоит в желании найти такого менеджера, который умел бы все, работал быстро и, желательно, бесплатно. В этом нет ничего особенного, более того — иногда даже можно найти таких уникальных работников. Проблема в другом: предприниматель, разыскивая подобного менеджера, подсознательно ищет делового партнера, способного делить с ним риски бизнеса, а сознательно — формулирует требования, зачастую завышенные, к наемному работнику. Собственника от наемника как раз и отличает толерантность к рискам и умение отвечать за весь бизнес целиком. Миф начинается тогда, когда собственник пытается делегировать ответственность за бизнес наемному работнику, не делегируя полномочия принимать соответствующие решения. Однако делегировать можно именно полномочия, а ответственность можно лишь взять (или не взять). Данное противоречие приводит к двум следствиям: краткосрочности работы любого профессионала на позиции наемного менеджера с рисками собственника; укреплению предпринимателя в мысли, что требуемый менеджер еще не найден, и его стоит продолжать искать.

Миф 2. *Самый лучший менеджер работает не у вас.*

Отсутствие счастья работодателя по поводу имеющегося у него наемного персонала приводит к постоянному поиску на рынке труда кого-то «вменяемого», кто мог бы решить все проблемы разом. А значит — этот лучший работает сейчас у кого-то другого. И вот, в полном подтверждении поговорки о пророках и отечестве, работодатель внимательно слушает работников другого работодателя и часто именно к их мнению апеллирует как к истине. В результате «местные» топ-менеджеры постоянно упираются в проблему защиты своего мнения не только непосредственно перед работодателем, но и перед невидимыми «экспертами», чье мнение произвело столь неизгладимое впечатление на работодателя, что послужило созданию мифа о «другом более эффективном пути развития», якобы

имеющемся у соседа. Два следствия сопровождают и этот миф: уход наиболее грамотных специалистов из компании (часто — к тому же соседу) и постоянный перебор менеджеров, что является прямой угрозой для бизнеса, так как мало какой компании удастся сменить в течение года четверть своих топов и при этом не слететь с рынка.

Миф 3. Если человек — вменяемый, то его можно не учить менеджерской работе, это качество выработается у него самостоятельно.

Зачастую оценка менеджерских качеств наемного сотрудника производится работодателем по каким-то неясным, одному ему понятным критериям. Например, в одной известной компании на позицию коммерческого директора выбирались сильно пьющие люди. Это стоило компании положения на рынке.

Под словом «менеджмент» часто понимается просто умение «решать проблемы», независимо от способа их решения. Поэтому в менеджеры легко попадают как люди, способные регулярно эксплуатировать свою печень, так и те, например, у кого хорошие голосовые связки. Если громкий крик начальника заставляет подчиненных «шевелиться», то его редко меняют именно за привычку кричать. При этом наиболее востребованные специалисты часто бегут из компании от подобных инструментов менеджмента.

Отсутствие привычки к хорошим менеджерам и навыков у последних цивилизованного менеджмента породили чрезвычайную широту в понятиях и определениях действенных инструментов управления. Следствий опять ровно два: отсутствие грамотных управленцев существенно ослабляет кадровый потенциал компании и ее конкурентоспособность; отсутствие планомерной работы по обучению сотрудников современным инструментам управления снижает эффективность бизнес-процессов и опять-таки конкурентоспособности.

III. Возьмите ручку или карандаш и лист бумаги. Разделите его на две колонки. В верхней части левой колонки напишите имя человека, с которым вы имели возможность непосредственно взаимодействовать: работать, учиться, дружить и т. д., с кем было всегда интересно, кто оказывал на вас положительное влияние, с кем вы могли добиваться успеха, с кем вы всегда согласились работать совместно, даже на добровольных началах.

В верхней части правой колонки напишите имя лидера (наставника, учителя, друга, родителя, начальника и т. д.), взаимодействие с которым снижало вашу эффективность, результативность работы или учебы, мотивацию к деятельности. Под именем каждого лидера опишите ситуации, в которых вы взаимодействовали. Какая атмосфера складывалась в этот момент? Что они обычно говорили, делали и не делали по отношению к вам и другим людям?

Обсудите результаты в парах. Это поможет вам понять, как влияли на вас лидеры. Какие качества помогают человеку быть эффективным лидером, а какие мешают.

Обсудите в группе эти качества (по пять в каждом столбце). Выпишите на доске наиболее часто повторяющиеся качества, которые вы считаете эффективными, положительными в образе лидера, а какие — негативными, отрицательными. Обсудите полученные результаты.

IV. Поговорите с незнакомыми вам женщинами и мужчинами («наивными» испытуемыми любого возраста, по четыре-пять человек каждого пола). Задайте им следующие вопросы.

1. Кто такой лидер, по вашему мнению?
2. Какими качествами должен обладать лидер?
3. Назовите, пожалуйста, десять лидеров современности, желательно и мужчин, и женщин.