

Глава 1

# У вас есть только молоток

## Пять граней лидерства

В трудные времена компании, зачастую, прибегают к помощи известных им средств, поэтому в большинстве случаев они пытаются решать проблемы с помощью тех же методов, которые изначально и создали эти проблемы.

*Алан Купер*

В самом начале супружеской жизни я [Скотт] хотел произвести впечатление на молодую жену своей мастеровитостью. К несчастью, в наш общий дом я взял только один инструмент — молоток. Я думал, что смогу обойтись подручными средствами, да и денег не хватало, поэтому какое-то время я воздерживался от покупки других инструментов.

Однажды я попытался заменить лицевую панель переключателя. Панель была закреплена винтом с прорезью под обычную отвертку, поэтому я решил, что вместо отвертки вполне могу использовать столовый нож.

Немного позже в тот же день, с плотно перебинтованным большим пальцем левой руки, я зашел в местный хозяйственный магазин, и купил свой первый набор отверток «6 в 1».

## Ремонт дома — нелегкое дело

### Правильный выбор инструмента

Когда единственное, что у вас есть — это молоток, все остальное выглядит как гвоздь.

*Автор неизвестен*

Случай с пальцем служит не только в качестве примера неумелого обращения с инструментом. Он подчеркивает одну важную истину: использование инструмента, не соответствующего выполняемой работе, не просто неэффективно, а потенциально опасно. Применяя не тот инструмент, который нужен, можно нанести себе значительный ущерб.

Эта истина верна не только для ремонта. Она, несомненно, верна и в ситуации с лидерством. Многих руководителей высшего и среднего звена расстраивает и приводит в замешательство низкий моральный

дух сотрудников, а также отсутствие инициативы, творчества и приверженности своей компании. Высокая текучесть кадров, отсутствие лояльности по отношению к компании, минимальная забота о клиентах — все это еще больше усугубляет чувство неудовлетворенности руководства компании. Многим руководителям не удастся увидеть непосредственную зависимость между подобными тенденциями в коллективе и своим подходом к руководству. В действительности такие тенденции — это проявление вреда, нанесенного компании применением стиля лидерства, не соответствующего конкретным обстоятельствам. Эффективное лидерство подразумевает использование подходящего инструмента (или подхода) в соответствующей ситуации.

Что такое эффективное лидерство?

### Действенное определение

Эффективное лидерство — это процесс достижения требуемых результатов посредством заинтересованного участия людей в нем [1].

*Скотт Кэмпбелл, Эллен Самиек*

Основа данного определения эффективного лидерства — это фраза «посредством заинтересованного участия». Безусловно, цель лидерства состоит в достижении результатов. Нет никакого смысла в том, чтобы создавать теплую, благоприятную трудовую атмосферу в компании, которая обречена на банкротство! Хорошие лидеры — это руководители, ориентированные на получение результатов. Однако выдающиеся лидеры знают, что самых лучших и самых надежных результатов можно достичь только при участии людей, которые действительно увлечены своей работой.

По-настоящему эффективные лидеры вдохновляют людей, которых они ведут за собой, вызывают у них заинтересованность в получении требуемых результатов и готовность сделать для этого все, что от них зависит. Формирование такой приверженности к своей работе требует применения самых разных подходов. Например, в кризисной ситуации, когда сотрудники испытывают чувство страха, тревоги или замешательства, директивный стиль руководства обеспечивает им

уверенность в своем лидере и дает силы для преодоления кризиса. При таких обстоятельствах люди отзываются на приказы и призывы сильного, решительного лидера. В повседневной ситуации большинство работников интересуется, как правило, нечто большее, чем просто

Лидерство — это взаимодействие между теми, кто стремится вести людей за собой, и теми, кто готов за ними последовать.

*Джеймс Каузес,  
Барри Познер*

выживание. Тем не менее они испытывают потребность посвятить себя делу, которое стоило бы их усилий. Именно это делает видение перспектив развития организации мощным инструментом эффективного лидерства. Еще один важный аспект лидерства — коучинг. Лучшие специалисты, безусловно, предпочли бы иметь в своем распоряжении больше воз-

можностей для карьерного роста и профессионального развития, а не страдать от бездеятельности и изнывать от скуки на тех должностях, которые они занимают в текущий момент. Это стремление к развитию делает коучинг наиболее подходящим измерением лидерства, способным поддерживать заинтересованность таких специалистов.

Для того чтобы обеспечить заинтересованное участие людей, необходимо применять все эти и некоторые другие подходы к лидерству. Ни один подход в отдельности не позволит вам сделать это. Именно заинтересованное участие и приверженность сотрудников отличают исключительную эффективность их действий от достаточного уровня эффективности, а выдающиеся компании — от просто хороших.

## Полный набор инструментов

### Пять измерений лидерства и их предназначение

За последние годы стал очевидным тот факт, что «самого лучшего» стиля лидерства просто не существует. Успешный лидер — это тот, кто умеет руководить наиболее уместно в соответствующей ситуации, для того чтобы максимально повысить эффективность и увеличить удовлетворенность людей своей работой. По всей видимости, способность лидера быть гибким — это его самый ценный актив.

*Энн Брин*

Авторы книги пришли к заключению, что полностью укомплектованный набор инструментов лидерства включает в себя пять конкретных инструментов, или подходов. Сочетание этих инструментов лидерства позволяет руководителям эффективно реагировать на изменение ситуаций и обстоятельств, с которыми они сталкиваются.

Мы называем эти подходы *измерениями, или гранями, лидерства*. Подобно тому, как три пространственных измерения (высота, ширина и длина) описывают объекты физического мира, пять граней лидерства используются для описания действий эффективного руководителя и составляют полный набор инструментов лидерства, необходимый современному бизнес-руководителю.

Каждой грани лидерства соответствуют свои особые *цели и методы* их достижения. Понимание целей, присущих каждой грани лидерства, имеет принципиально важное значение для принятия решения о том, какую именно грань целесообразно использовать в той или иной конкретной ситуации. Методы достижения этих целей определяют конкретные действия, которые лидер должен предпринять, чтобы получить нужный результат.

В следующих разделах данной главы представлен анализ целей каждой из пяти граней лидерства. В следующей главе рассматриваются основные методы достижения этих целей.

## Грань 1: директивное управление

### Концентрация властных полномочий

Во время шторма самый надежный корабль — это корабль лидера.

*Фэй Уоттлтон, Центр гендерного равенства*

Директивный подход к лидерству — это *концентрация властных полномочий в руках руководителя и его способность потребовать от подчиненных немедленного выполнения распоряжений с целью быстрого получения необходимого результата*. В определенных ситуациях это бесценный инструмент для лидера.

## **Роль директивного подхода при выходе компании Harley-Davidson из кризиса**

В 2003 году компания Harley-Davidson отпраздновала свой столетний юбилей. За это время бренд Harley завоевал огромное признание потребителей, вызывая ассоциации с «Беспечным ездоком»\*, свободой и независимостью. В настоящее время компания является лидером рынка тяжелых мотоциклов в странах Северной Америки и имеет вторую после компании Honda долю на мировом рынке мотоциклов. Harley-Davidson принадлежит к числу самых прибыльных компаний США. Кроме того, она получила широкое признание как компания, функционирующая на базе одной из наиболее эффективных систем управления. Успех, которого удалось добиться компании, затеняет кризис, разразившийся в ней в начале 1980-х. В 1969 году компания American Machine and Foundry (AMF) выкупила Harley-Davidson. В 1970-х годах под влиянием сильной конкуренции со стороны японских производителей мотоциклов происходило постепенное сокращение доли подразделения Harley-Davidson. В 1980 году, впервые за пятьдесят лет, компания оказалась в убытке. Это был путь к банкротству. Репутация компании в восприятии потребителей и деловых кругов страны пострадала настолько, что ее уже не спасали ни позитивный имидж бренда Harley-Davidson, ни агрессивная маркетинговая кампания: когда подразделение было выставлено на продажу, на него не нашлось покупателей!

В начале 1980-х годов традиционный командно-контролирующий подход к лидерству позволил сберечь компанию, восстановить ее прибыльность и вернуть долю на рынке. В 1981 году тринадцать представителей руководства Harley-Davidson выкупили контрольный пакет акций компании у AMF с использованием заемных средств. Тогда же на должность финансового директора компании был нанят Ричард Тирлинк, который в 1987 году стал президентом и CEO Harley-Davidson. Вспоминая, какой подход к лидерству ему пришлось применить, для того чтобы вытащить компанию из убытков и восстановить ее престиж, Тирлинк говорит следующее.

---

\* «Беспечный ездок» — художественный фильм режиссера Дэнниса Хоппера, снятый в 1969 году и завоевавший приз Каннского кинофестиваля. В фильме два байкера из Лос-Анджелеса отправляются на мотоциклах Harley-Davidson в путешествие по стране в поисках «настоящей Америки». *Прим. перев.*

Мы уверены в том, что в долгосрочной перспективе традиционная командно-контролирующая иерархическая система управления малоэффективна и имеет ряд губительных недостатков. Однако в некоторых случаях такой подход работает и в действительности может оказаться тем единственным способом, который поможет найти выход из безнадежной ситуации. Если организация попадает в чрезвычайно трудное положение — настолько трудное, что один неверный шаг может привести к гибели, — в таком случае авторитарная система управления может оказаться абсолютно необходимой [2].

Воэн Билз, CEO Harley-Davidson в период с 1981 по 1987 годы, руководил выводом компании из кризиса. Билз продемонстрировал в высшей степени умелое использование директивного управления в процессе возвращения компании Harley-Davidson к былой славе. Однако выполнение этой задачи требовало принятия ряда трудных и болезненных решений. Компания нуждалась в значительном снижении издержек, и это было сделано посредством сокращения численности рабочей силы на 40%. Топ-менеджеры компании ознакомили руководителей профсоюза с финансовыми показателями, и они, хотя и неохотно, согласились с обоснованностью такого шага. Оставшиеся работники вынуждены были принять сокращение заработной платы на 9% и согласиться на замораживание повышения оплаты труда минимум на ближайших два года.

На протяжении нескольких следующих лет, в период, когда компанией руководил Билз, все решения принимались в соответствии с иерархией командно-контролирующей системы управления, а распоряжения об их исполнении передавались с верхних уровней на нижние. Принимаемые решения были направлены на быстрое устранение текущих проблем и получение краткосрочных финансовых результатов. Хотя эти решения не всегда были популярными, сотрудники компании в большинстве своем осознавали необходимость принятия жестких мер и быстрого получения результатов. Однако принимались также и позитивные меры. В 1983 году с целью более эффективного взаимодействия с потребителями был создан Клуб владельцев Harley (Harley Owners Group — HOG), который быстро превратился в крупнейший в мире клуб мотоциклистов. В 1984 году компания Harley-Davidson внедрила в производство двигатель Evolution и начала выпускать новую модель мотоциклов Softail. Обе эти новинки быстро стали приносить компании деньги. В середине 1980-х были внедрены японские методы

производства вовлечение работников, поставка материалов по системе «точно вовремя», а также статистический контроль производственных процессов, что привело к существенному повышению производительности и сокращению издержек. К 1986 году финансовое положение Harley-Davidson было восстановлено, доля компании на рынке начала увеличиваться, были возобновлены контракты со старыми дилерами и привлечены новые, количество претензий по гарантии начало сокращаться благодаря улучшению качества мотоциклов. Высшее руководство компании приняло решение осуществить первичное размещение акций, что и было сделано в июле 1986 года. Посредством первичного размещения акций удалось привлечь на 25 млн долл. больше, чем рассчитывали андеррайтеры. Кризис миновал. Принятие жестких мер наряду с разъяснением причин в их необходимости членам коллектива позволило Билзу и его команде свести к минимуму сопротивление работников принимаемым мерам, и максимально улучшить финансовые показатели работы компании. Командно-контролирующий подход к руководству спас положение.

Совершенно очевидно, что директивный подход к лидерству может играть роль одной из самых мощных единиц в наборе инструментов лидера.

### **Чрезмерная концентрация властных полномочий**

Тем не менее существуют определенные предостережения относительно использования данной грани лидерства. Для многих руководителей высшего и среднего звена директивное управление — это основной, если не единственный, инструмент лидерства. В приложении А представлено описание двух ключевых факторов, объясняющих широкое распространение этого подхода к лидерству. В данном разделе речь идет о том, какие трудности сопутствуют слишком интенсивному использованию директивного управления.

Возможно, были случаи, когда директивный подход к лидерству работал, и работал хорошо. Однако условия, при которых этот подход можно считать приемлемым, существенно ограничены в современном деловом климате, — климате, которому свойственны такие отличительные признаки: источник жизненной силы организации — это информация, а не стандартизованные технологические процессы; сотрудники



с более высоким уровнем образования рассчитывают на участие в процессе принятия решений и стремятся получать удовлетворение от своей работы; глобальная конкуренция требует постоянных инноваций и изменений; ожидания потребителей в отношении скорости и качества обслуживания увеличили потребность в передаче права принимать решения потребителю; из-за смещения культурных ценностей директивный стиль в обращении с подчиненными считается оскорбительным.

Мы просто не можем позволить себе такую роскошь — руководить людьми так, как раньше.

*Стивен Кроуни,  
директор по персоналу  
группы компаний Rank Xerox*

Когда руководители игнорируют новые реалии и используют директивный подход в качестве стандартного метода управления, это неизбежно приводит к определенным негативным последствиям. Питер Сенге подчеркивает некоторые из этих последствий, утверждая: «Передача распоряжений с верхних уровней управления на нижние, даже если эти распоряжения выполняются, приводит к формированию атмосферы страха, недоверия, внутренней конкуренции и снижает способность членов коллектива к сотрудничеству и взаимодействию» [3].

К числу других проблем с персоналом, вызванных неуместным использованием директивного подхода к лидерству, относится разрыв эмоциональной связи с потребителями, несоблюдение установленных стандартов, рост количества прогулов без уважительных причин и усиление текучести кадров. Короче говоря, проблема лидерства, основанного исключительно на директивном подходе, заключается в следующем: такой подход обеспечивает выполнение подчиненными распоряжений руководства, но не позволяет добиться от них приверженности компании.

История Harley-Davidson подтверждает тот факт, что при умелом применении в подходящем контексте директивный подход действительно является важной единицей набора инструментов лидерства. Однако очень большое значение имеет то, что команда высших руководителей Harley-Davidson отдавала себе отчет в наличии определенных ограничений в применении директивного управления и сознательно отказалась от него после преодоления финансового кризиса в компании.

Популярность директивного подхода среди руководителей высшего и среднего звена, а также чрезмерная концентрация властных полномочий создают ряд серьезных проблем во многих организациях. Тем не менее не стоит полностью отказываться от применения этого подхода к лидерству. Все, что необходимо для принятия решений о том, когда целесообразно использовать директивный подход, а когда лучше отказаться от него — это глубокое понимание целей, которых можно достичь посредством применения этого подхода, а также условий, при которых его применение уместно. Ричард Тирлинк говорит по этому поводу следующее: «Одностороннее принятие решений на верхнем уровне управления, наличие четкой иерархии управления, а также готовность сотрудников беспрекословно выполнять распоряжения и планы руководства — все это может сослужить хорошую службу в условиях кризиса, но не способствует дальнейшему развитию организации в период, который наступает после того, как пожар потушен» [4].

## **Особенности применения директивного подхода**

Ниже представлены цели, которых можно достичь посредством директивного подхода, а также условия, при которых его применение уместно.

### **Краткое описание директивного подхода к лидерству**

*Определение:* концентрация властных полномочий в руках руководителя и его способность потребовать от подчиненных немедленного выполнения распоряжений с целью быстрого получения нужного результата.

#### **Стратегические цели**

- Быстрое получение нужного результата.
- Определение четкого направления действий в чрезвычайной ситуации или в условиях кризиса.
- Обеспечение немедленного выполнения распоряжений.
- Снижение чувства незащищенности у сотрудников.

#### **Подходящий контекст**

- Когда наступил кризис или сложилась чрезвычайная ситуация.
- Когда возникает необходимость дать толчок к выходу из кризиса.
- Когда необходимо решить проблемы с сотрудником, в ситуации с которым другие методы не дали результатов.

## Грань 2: видение перспектив

### Определение пути развития

Лидеры управляют мечтой.

*Уоррен Беннис, Джоан Голдсмит,  
Learning to Lead*

Визионерский подход к лидерству — это *формирование четкой и убедительной картины желаемого будущего компании и доведение перспектив ее развития до ведома сотрудников*. Это один из самых мощных и часто используемых инструментов лидерства.

### Визионерский подход в авиакомпании SAS

История лидерства Яна Карлзона, возглавлявшего компанию Scandinavian Airline Systems (SAS) в 1980-х годах, представляет собой замечательный пример такого измерения лидерства, как видение целостной картины и перспектив развития компании и его позитивное влияние на моральный дух коллектива, эффективность работы и прибыльность компании. Кроме того, этот пример подтверждает то, что директивный подход — это не единственный способ вывести компанию из кризиса.

В 1980 году авиакомпания SAS понесла убытки в размере 20 млн долл. В действительности спад в компании происходил уже на протяжении нескольких лет. В SAS действовала высокоцентрализованная, бюрократическая организационная структура, сфокусированная на осуществлении контроля над мельчайшими деталями всех рабочих процессов, а также на рационализации и традиционных методах повышения эффективности работы. Компания не имела в своем распоряжении действенных инструментов, которые позволили бы ей справиться с кардинальными изменениями в сфере авиаперевозок. Дерегулирование деятельности авиакомпаний, происходившее в тот период, разрушало монополию SAS в пунктах назначения, и в результате маржа прибыли начала резко сокращаться. В конце 1970-х, пытаясь остановить финансовые потери, высшее руководство SAS решило принять ряд мер, направленных на сокращение объема издержек (в частности, на рейсах SAS прекратили предоставлять пассажирам бесплатное питание и недорогие напитки, показывать фильмы и вос-

производить музыку, а также раздавать бесплатные газеты). Все это негативно сказалось на удовлетворенности клиентов. К концу 1970-х годов недовольство клиентов уровнем обслуживания на рейсах компании приобрело массовые масштабы; репутация SAS в глазах общественности была запятнана; резко упал моральный дух коллектива и снизилась эффективность работы сотрудников компании.

Именно в этот момент Ян Карлзон стал CEO компании SAS. Несомненно, ему предстояло решить чрезвычайно сложную проблему, однако к концу первого года пребывания Карлзона в должности главного исполнительного директора авиакомпания SAS уже получила прибыль в размере 54 млн долл. Два раза подряд компании было присвоено звание «Авиакомпания года»: в 1983 году — журналом *Fortune*, в 1984 году — журналом *Air Transport World*. Повысился энтузиазм сотрудников компании по отношению к своей работе, началось массовое возвращение клиентов, объем прибыли продолжал увеличиваться.

Ян Карлзон умело использовал визионерский подход к лидерству, и это стало ключевым фактором впечатляющего подъема, произошедшего в компании. Сам Карлзон сказал об этом следующее: «У компании SAS появились новые силы и возможности, и произошло это благодаря тому, что 20 тысяч ее служащих каждый день стремятся к достижению единой цели» [5]. Что же это за цель? Карлзон с жаром отстаивал обслуживание клиентов как ключевой фактор обеспечения прибыльности компании в будущем и сформулировал новое видение перспектив дальнейшего развития SAS, которое нашло свое выражение в стремлении компании стать «лучшей авиакомпанией мира для часто путешествующих деловых людей».

Карлзон уже имел возможность на практике испытать силу общего видения перспектив, когда работал исполнительным директором авиакомпании *Linsefly*, обслуживающей внутренние авиалинии Швеции. Он руководил успешным выводением этой авиакомпании из кризиса и преуспел в этом благодаря искренней поддержке всех руководителей и всех сотрудников компании. Как Карлзон смог получить такую под-

\* Сенге П. Танец перемен. Искусство и практика обучающейся организации. — М. : Олимп-Бизнес, 2009.

держку? Вот его мнение по этому поводу: «Что заставило их работать так самоотверженно? Думаю, этому способствовало то, что все они понимали наши цели и стратегии их достижения. Мы разъяснили свое видение будущего компании всем сотрудникам, и они охотно взяли на себя ответственность за воплощение этой идеи в жизнь» [6].

В авиакомпании SAS Карлзон использовал ряд средств распространения информации о новом видении перспектив развития компании среди ее сотрудников.

- Повсеместное употребление фразы «момент истины» применительно к каждому контакту с клиентом. Это должно было постоянно напоминать сотрудникам о значимости каждого контакта с клиентом для компании, а также о необходимости доставить клиенту удовольствие в ходе каждого такого контакта.
- Определение количества контактов с клиентами, имеющее целью продемонстрировать членам персонала компании важность выполнения этой задачи (по оценкам Карлзона, ежегодно в авиакомпании SAS имеет место около пятидесяти миллионов таких «моментов истины»).
- Проведение резонансных, динамичных корпоративных мероприятий с целью пропаганды нового видения перспектив развития компании.
- Распространение среди всех двадцати тысяч сотрудников компании брошюры под названием *Let's Get in There and Fight\**, в которой изложено видение перспектив развития компании и ее цели.
- Использование символики, которая позволяет установить связь между новым видением перспектив и эмоциями сотрудников компании.
- Частые беседы с сотрудниками на тему видения перспектив развития компании (по оценкам Карлзона, на протяжении первого года его пребывания в должности исполнительного директора SAS он проводил половину своего времени, беседуя с сотрудниками компании. Сам Карлзон рассказывал: «Ходили слухи, будто

---

\* «Давайте займемся делом и начнем действовать». *Прим. перев.*

стоит троим работникам собраться вместе, тут же появляется Ян Карлзон и начинает беседовать с ними» [7]).

Эффективность действий Карлзона была обусловлена применением всех пяти измерений лидерства. Однако именно умелое использование визионерского подхода сыграло ключевую роль в кардинальном изменении ситуации в авиакомпании SAS к лучшему, что подтверждает действенность этого подхода к лидерству в условиях кризиса. Однако применение визионерского подхода не ограничено только кризисными ситуациями. По существу, видение целостной картины и перспектив развития компании — это подход, которым эффективный лидер пользуется достаточно часто. Обыденность повседневной работы, а также

Удачная картина будущего доходчиво рассказывает о том, какой компания хочет стать.

*Марк Липтон, «Усиление роли видения», Optimize*

перегруженность информацией (иногда относящейся к делу, иногда — нет), с которой сталкивается большинство сотрудников, присущая человеку склонность терять фокус в ходе выполнения своей работы, а также необходимость приспосабливаться к постоянно изменяющимся условиям — все это требует от лидеров

умения нарисовать четкую, убедительную картину будущего компании и обеспечить связь текущих действий ее сотрудников с задачей реализации такого видения. Видение перспектив — это важное измерение эффективного лидерства.

## Особенности применения визионерского подхода

Ниже представлен краткий обзор визионерского подхода к лидерству, а также изложены цели, которых можно достичь посредством этого подхода, и условия, при которых целесообразно его применение.

### Краткое описание визионерского подхода к лидерству

*Определение:* формирование четкой и убедительной картины желаемого будущего компании и доведение перспектив ее развития до сведения всех сотрудников.

#### **Стратегические цели**

- Пробуждение у сотрудников организации интереса к реализации общих целей (надежд).

- Использование новых возможностей.
- Объединение коллектива вокруг важной общей задачи.
- Повышение и поддержание мотивации сотрудников и их энтузиазма.

**Подходящий контекст**

- Когда происходящие изменения требуют нового видения перспектив.
- Когда сотрудники перестают или уже перестали понимать смысл и ценность своей работы.
- Когда коллектив потерял цель или направление движения.
- Когда трагическое событие или кризисная ситуация требуют ответных действий.

### Грань 3: вовлечение сотрудников

#### Привлечение сотрудников к участию в делах компании

Люди поддерживают только то, что создают они сами.

*Marjaret Умтли, Leadership and the New Science*

Вовлекающий подход к лидерству — это привлечение сотрудников к участию в делах компании и обеспечение их приверженности достижению поставленных целей посредством внимательного анализа их предложений или посредством применения демократической процедуры принятия решений, или использование обоих методов.

#### Роль вовлекающего подхода после выхода компании Harley-Davidson из кризиса

Выше в данной главе был проанализирован опыт компании Harley-Davidson по выходу из кризиса, поразившего компанию в 1980-х годах. Эта часть истории Harley-Davidson представляет собой прекрасный пример умелого использования директивного измерения лидерства командой высших руководителей компании. Непрерывающееся развитие и сохранение стабильности работы компании в 1990-х годах прошлого и в начале текущего столетия представляет собой в равной степени ценный урок умелого применения вовлекающего подхода к лидерству. Один из особых моментов саги о компании Harley-Davidson состоит в том, что ее руководители осознавали ограниченность директивного

подхода к лидерству, — подхода, который применялся в компании в период с 1981 по 1986 годы. Ричард Тирлинка, который занимал должность главного финансового директора в период кризиса, а в 1989 году был назначен на должность CEO, особенно чувствительно относился к ограничениям, присущим директивному стилю управления. Он понимал, что нельзя продолжать использовать командно-контролирующий подход к лидерству, если ориентироваться на то, что компания Harley-Davidson должна закрепить достигнутый успех в обеспечении прибыльности и штурмовать новые высоты. В статье, написанной для журнала Harvard Business Review в 2000 году, Тирлинка вспоминает, о чем он думал в первые дни после преодоления кризиса: «У меня самого не было в запасе готового плана дальнейшего развития компании. Я знал только одно: идеи наших сотрудников — всех сотрудников Harley — имеют решающее значение для нашего будущего успеха» [8].

Ричард Тирлинка знал, что обеспечение такого уровня участия требует совершенно другого подхода к взаимодействию между руководителями высшего звена и сотрудниками компании, чем тот, который применялся в период кризиса. «Они уже не могли быть просто рядовыми, безоговорочно выполняющими приказы и действующими в строгих рамках. Нам необходимо было приложить значительные усилия к тому, чтобы создать коллегиальную рабочую атмосферу, более способствующую привлечению сотрудников к участию в делах компании» [9].

На протяжении периода, последовавшего после преодоления кризиса, руководители высшего звена Harley-Davidson потратили много часов на обсуждение способов достижения этой цели. Компания наняла внешнего консультанта Ли Озли, который стал наставником Тирлинки. Сам Ричард Тирлинка отдает должное проницательности Ли Озли, настоявшего на осуществлении мер по созданию атмосферы участия в делах компании, которой теперь так славится Harley-Davidson. Опираясь на теорию мотивации Абрахама Маслоу, Озли убедил Тирлинку и его команду в том, что при отсутствии кризиса люди, как правило, оказывают сопротивление программам или инициативам, которые навязываются им сверху, но в то же время с готовностью берутся за реализацию программ и инициатив, в создании которых они сами принимают участие [10].



Таким образом, в конце 1988 года высшее руководство компании выдвинуло ряд инициатив, направленных на то, чтобы выяснить, какие идеи, заботы, жалобы и надежды есть у сотрудников компании. Меры, принятые в рамках реализации этих инициатив, представляют собой конкретный пример эффективного использования вовлекающего подхода к лидерству, а также настоящей заинтересованности сотрудников в делах компании, которую этот подход может обеспечить.

Первый шаг, сделанный на этом этапе, заключался в том, что высшее руководство Harley-Davidson обратилось к руководителям профсоюзной организации, действующей на заводе в штате Висконсин, с просьбой помочь им с формулировкой видения дальнейших перспектив развития компании Harley-Davidson. В ответ на эту просьбу семьдесят профсоюзных и административных руководителей высказали свои идеи по этому вопросу. Затем были созданы небольшие группы, которые проанализировали эти идеи, и на основании консенсуса выбрали лучшие из них. Кульминацией этого процесса стало трехдневное обсуждение выбранных идей на собрании, на котором присутствовали семьдесят участников. Результатом обсуждения стала сформулированная в письменном виде стратегия развития компании.

Реализация сформированного таким образом видения будущего компании оказалась делом непростым и потребовала более существенного отклонения от традиционных подходов к управлению. Это была только первая попытка подхода к лидерству, основанного на привлечении сотрудников к участию в делах компании, — попытка, результаты которой были в какой-то мере неоднозначными [11]. Однако эта попытка стала началом перехода к использованию в компании Harley-Davidson вовлекающего подхода к лидерству, который в конечном итоге принес свои плоды.

После этой первой попытки применения вовлекающего подхода руководители Harley-Davidson научились использовать его более эффективно, и результаты оказались впечатляющими. Особенно поразительный пример — сотрудничество между руководством Harley-Davidson и двумя крупными профсоюзными организациями, представляющими интересы работников компании, в ходе создания Совместного комитета по сотрудничеству, который занимался вопросами строительства нового производственного предприятия в 1994 году.

Это сотрудничество, позволившее преодолеть традиционное недоверие между административным руководством компании и профсоюзами, преследовало две общие цели.

- Продолжение модернизации существующих производственных мощностей.
- Радикальное усовершенствование производства на новом предприятии.

Представители руководства компании и представители профсоюзов научились работать вместе над принятием решений и нести ответственность за них, даже если эти решения были достаточно жесткими. Это сотрудничество было далеким от совершенства, однако оно в результате существенно изменило к лучшему ситуацию в компании Harley-Davidson в целом, и особенно — на ее новом производственном предприятии.

Стабильность и процветание, достигнутые компанией Harley-Davidson, подтверждают результативность умелого применения вовлекающего подхода к лидерству.

## **Особенности применения вовлекающего подхода**

Определение вовлекающего подхода к лидерству, а также обстоятельства, при которых уместно его применение, приведены ниже.

### **Краткое описание вовлекающего подхода к лидерству**

*Определение:* привлечение сотрудников к участию в делах компании и обеспечение их приверженности достижению поставленных целей посредством внимательного анализа их предложений, или посредством применения демократической процедуры принятия решений, или с использованием обоих методов.

### **Стратегические цели**

- Обеспечение приверженности сотрудников посредством их участия в делах компании.
- Повышение качества продукции (процессов).
- Получение информации, необходимой для принятия решений.

### **Подходящий контекст**

- Когда возникает необходимость в заинтересованном отношении сотрудников в принимаемых решениях или в намеченном направлении развития компании.
- Когда необходимо повысить качество продукции.

- Когда для принятия оптимальных решений необходимо проанализировать идеи и предложения сотрудников компании.

## Грань 4: формирование отношений

### Создание атмосферы согласия

Невозможно определить, сколько хороших идей гибнет каждый день из-за проблем с поддержанием взаимоотношений между людьми.

*Джон Коттер, «Впереди перемен»\**

Отношенческий подход к лидерству — это построение и поддержание гармоничных отношений: во-первых, между лидером и каждым сотрудником; во-вторых, между самими сотрудниками.

### Применение отношенческого подхода к лидерству на корабле ВМС США Benfold

Цель отношенческого подхода к лидерству состоит в создании гармоничных рабочих взаимоотношений, характеризующихся *взаимным доверием, уважением и доброжелательностью* — тремя аспектами здоровых, продуктивных взаимоотношений на рабочем месте. Формирование отношений приносит огромную пользу как лидеру, так и организации, которую он возглавляет.

Майкл Абрашофф, выполняя обязанности капитана корабля Benfold — грозного ракетносца ВМС США, — продемонстрировал выдающийся пример лидерства, основанного на умелом формировании отношений в коллективе и использовании его потенциала. История Майкла Абрашоффа всесторонне освещалась в прессе — статьи о нем были опубликованы в журналах Harvard Business Review и Fast Company. Сам Майкл рассказывает о своем опыте лидерства в книге «Это ваш корабль. Техники менеджмента от лучшего корабля ВМС США»[12]. Под руководством Абрашоффа Benfold превратился из корабля с самой малой во всем военно-морском флоте США численностью членов экипажа, продливших срок службы по контракту, в корабль, на котором практически все члены экипажа остаются служить по истечении сро-

---

\* Коттер Дж. Впереди перемен. — М. : Олимп-Бизнес, 2007.

ка контракта. Когда Майкл Абрашофф приступил к выполнению обязанностей командира, боеготовность корабля была на самом низком уровне; во время его командования корабль получил приз *Spartan Trophy* за самые высокие показатели боеготовности среди всех боевых надводных кораблей ВМС США. Майкл Абрашофф поднял командование боевыми кораблями на качественно новый уровень и вернул ВМС США 600 тыс долл. из 2,4 млн долл., выделенных из бюджета страны на содержание корабля *Benfold*!

Возможно, самый убедительный признак успеха, которого добился Абрашофф, — это доброжелательное взаимодействие между членами экипажа корабля. Опытные командиры подразделений корабля *Benfold*, его офицеры (которые в большинстве своем поступили на корабль сразу же после окончания Военно-морской академии США или Корпуса вневойсковой подготовки офицеров запаса), а также рядовые матросы — все члены экипажа корабля высоко ценят атмосферу спокойствия, дисциплины, творчества и гордости достигнутыми успехами, которая царит здесь [13].

Особенно примечателен тот факт, что стиль лидерства Майкла Абрашоффа не имел ничего общего с командно-контролирующим подходом к руководству. Вот что говорит по этому поводу сам Абрашофф.

Я пришел к выводу, ...что ни один командир не может похвастать своим исключительным превосходством над экипажем в навыках и умственных способностях. На самом деле под палубой заключены удивительный творческий потенциал и профессионализм, которые нужно только выпустить на волю. Для того чтобы высвободить этот потенциал и дать ему проявить себя, эффективный лидер не должен ни командовать людьми, ни контролировать их; он должен только сформулировать видение перспектив и определить ценности, после чего ему останется лишь направлять работу своих подчиненных, обучать их, и даже следовать за ними [14].

Будучи командиром корабля *Benfold*, Майкл Абрашофф использовал несколько подходов к лидерству, но ни один из них он не применил с большим мастерством, чем формирование отношений. Это стало следствием осознанного решения, которое он принял в самые первые дни пребывания на посту командира. Накануне вступления в должность Абрашофф стал свидетелем весьма неприятной сцены: экипаж радост-

ными возгласами провожал его предшественника, когда тот покидал корабль, — настолько плохой была обстановка. Майкл Абрашофф знал, что командно-контролирующий стиль, которого придерживался предыдущий командир, а также стандартный подход к командованию военными кораблями, принятый в военно-морском флоте, не исправит ситуации. Он поклялся «при встрече с каждым членом экипажа вести себя так, будто это самое важное событие в мире в данный момент» [15]. Это стало началом осознанного применения командиром корабля Benfold такого подхода к лидерству, как формирование отношений. Проявление этого подхода на практике не заставило себя ждать.

В частности, Майкл Абрашофф взял на себя обязанность познакомиться со всеми до единого членами экипажа корабля численностью 310 человек и лично пообщаться с каждым из них в своем кабинете. Многие из молодых членов экипажа никогда не бывали в отсеке командира. Абрашофф интересовался мнением членов экипажа о хороших, плохих и самых худших аспектах службы на корабле Benfold. Однако, помимо этого, он расспрашивал об их семьях, о том, почему они решили пойти на службу в военно-морской флот, а также каковы их планы относительно карьеры и учебы. Эта простая, но требующая значительных затрат времени практика положила начало развитию прочных связей между членами экипажа и их командиром. Абрашофф и впоследствии применял эту практику, знакомясь с каждым новым членом экипажа в течение первых двух дней после его прибытия на корабль. Поддерживая дисциплину, необходимую на боевом корабле, он сумел внушить каждому члену экипажа, независимо от ранга, чувство своей значимости лично для командира корабля.

Кроме того, Майкл Абрашофф прилагал много усилий к тому, чтобы создать чувство общности и атмосферу согласия между членами экипажа. Результаты опроса, проведенного среди представителей национальных меньшинств и служащих женского пола, входящих в состав экипажа корабля, подтверждают положительное влияние этого нового чувства общности. Этим двум группам членов экипажа были заданы вопросы о том, сталкивались ли они на корабле со случаями расовой дискриминации и с сексуальными домогательствами. Только 3% опрошенных в каждой группе сообщили о каких-либо негативных случаях — чрезвычайно низкий показатель по сравнению с общими показателями по всему военно-морскому флоту. Как Абрашоффу удалось

добиться этого? Вот его собственная оценка причин такого успеха: «Дело не в том, что я читаю длинные лекции об ущербе, который наносят сексуальные домогательства, — дело в том, что я убеждаю членов экипажа в позитивных последствиях чувства общности, а также в необходимости тратить столько же усилий на формирование атмосферы единства и коллективизма, сколько мы тратим на поддержание в надлежащем состоянии нашего оборудования» [16].

Один пример из опыта лидерства Майкла Абрашоффа в период его пребывания на посту командира корабля Benfold особенно показателен. Спустя два месяца его командования на корабле произошла отвратительная драка на почве расовой неприязни между двумя чернокожими матросами и одним белым. Командир корабля имел полное право выгнать драчунов из военно-морского флота, однако он выбрал другую линию поведения. Абрашофф был особенно заинтересован в том, чтобы не выгонять с корабля двух афроамериканцев — он знал, что эти люди поступили на службу в ВМС для того, чтобы оказаться подальше от бандитских группировок, наркотиков и насилия. Абрашофф провел дисциплинарное разбирательство (в ходе которого получил от всех троих членов экипажа однозначное подтверждение желания остаться на службе в ВМС) и назначил им наказание: сорок пять суток без увольнений и сорок пять суток — наряды вне очереди.

Однако Абрашофф не просто хотел наказать этих матросов — он стремился заставить их осознать свою ошибку. Тем самым он демонстрировал и этим матросам, и всем остальным членам экипажа, что *любой* человек, находящийся на борту корабля, может получить еще один шанс. Однажды Абрашофф вместе с главным корабельным старшиной шли по палубе и увидели двух наказанных чернокожих матросов, которые играли в карты. Командир остановился возле них и предложил составить им компанию. Те согласились. Вокруг сразу же собралась толпа, повсюду слышались добродушные шутки. Благодаря непринужденной атмосфере провинившиеся матросы почувствовали, что прощены. История об этой карточной игре обросла невероятными подробностями и превратилась в одну из легенд, передаваемых из уст в уста членами экипажа корабля. Впоследствии один из тех чернокожих моряков продолжил службу на Benfold, став наставником молодых матросов, а другой поступил в колледж. Белый матрос, участвовавший в драке, продолжил свой срок службы по контракту [17]. Все эти факты

говорят в пользу действенности формирования позитивных отношений в коллективе.

## Особенности применения отношенческого подхода

Ниже приводится краткий обзор целей, которых можно достичь посредством применения данного подхода к лидерству.

### Краткое описание отношенческого подхода к лидерству

*Определение:* построение и поддержание гармоничных отношений: 1) между лидером и каждым сотрудником; 2) между самими сотрудниками.

#### Стратегические цели

- Создание атмосферы согласия.
- Формирование чувства единства и общности.
- Повышение уровня и качества взаимодействия, доверия и открытости между членами коллектива.
- Укрепление неформальных информационных контактов между членами коллектива, принадлежащими к разным группам.

#### Подходящий контекст

- Когда необходимо улучшить отношения между членами коллектива.
- Когда возникает необходимость в улучшении и расширении сети обмена информацией.
- Когда проблемы во взаимодействии между членами коллектива или в командной работе снижают эффективность работы коллектива, или препятствуют раскрытию его потенциала.
- Когда напряжение в коллективе приводит к существенному ухудшению взаимоотношений между его членами.

## Грань 5: коучинг

### Развитие способностей сотрудников

Развитие и обучение людей — это высшее призвание лидера.

*Харви Файерстоун, основатель компании Firestone Tires*

Коучинговый подход к лидерству — это раскрытие потенциала и повышение квалификации каждого сотрудника, а также приведение целей

*и ценностей сотрудника в соответствие с целями и ценностями компании.*

Передовая статья, опубликованная в выпуске журнала Fortune от 7 мая 2001 года, называлась «Секреты управления Джо Торре». В этой статье шла речь об успехах Джо Торре на посту менеджера бейсбольной команды New York Yankees. Кроме того, в статье перечислялись шесть принципов управления, которые были успешно применены Торре и которые не мешало бы взять на вооружение другим директорам коммерческих предприятий. Эта статья написана в духе сформировавшейся в последнее время тенденции проводить параллели между управлением в сфере спорта и в деловом мире. Термин «менеджер как наставник» только недавно вошел в обиход делового языка, однако в действительности многие бизнес-лидеры уже на протяжении десятилетий успешно применяют коучинг в качестве одного из методов руководства. Тем не менее коучинг, который в прошлом был явлением достаточно редким, в настоящее время считается одним из важнейших аспектов эффективного лидерства в сфере бизнеса. Наставнический подход к лидерству положительно сказывается на эффективности организации, мотивации отдельных членов коллектива, развитии лидерских качеств и удержании ценных сотрудников.

История Кароль Камерон позволяет понять действенность наставничества как одного из важных аспектов лидерства. В период службы в управлении по работе с персоналом компании Nestlé Canada Кароль посчастливилось работать под руководством Фила Гледара — лидера, в высшей степени умело использовавшего коучинговый подход к руководству. Ниже приводится рассказ самой Кароль Камерон.

#### НАСТАВНИЧЕСТВО В NESTLÉ: ИСТОРИЯ КАРОЛЬ

На протяжении десяти лет я имела честь и удовольствие работать под непосредственным руководством Фила Гледара, который занимал в то время пост старшего вице-президента по персоналу в компании Nestlé Canada. Он нанял меня как специалиста по персоналу широкого профиля на должность, которая стала стартовой площадкой для моей карьеры.

Фил обладал врожденным умением видеть скрытые или не успевшие развиться таланты и способности в людях, которые его окружают, и прилагал много усилий к тому, чтобы раскрыть этот потенциал. В самом начале моей работы в Nestlé я познакомилась с одним талантливым фасилитатором



программы профессиональной подготовки, организованной для сотрудников компании, который считал, что участие в этой программе может ускорить мой карьерный рост. Когда я еще выполняла свои обычные обязанности на прежней должности, Фил подсказал мне, какую пользу я могу извлечь из программы и какую помощь могу получить от других членов группы. Он делал мне конструктивные замечания, давал советы и задавал свои замечательные трудные вопросы наподобие: «Что вы получили в результате?», или «Что еще вы могли сделать (сказать, спросить) в тот момент?». Фил пробуждал во мне способность наблюдать за действиями других сотрудников компании, которые также были мастерами своего дела, и учиться у них. «Понаблюдайте за Мелиссой, которая сидит впереди», «Поговорите с Лесли об использовании программ управления проектами», «Послушайте, как Сьюзан разговаривает по телефону», — этими советами Фил помогал мне как будущему инструктору.

Когда у меня действительно появилась возможность войти в состав команды инструкторов компании, Фил сказал мне: «Вы обладаете достаточно высокой восприимчивостью и интуицией, чтобы чувствовать настроение аудитории. Это позволит вам стать отличным фасилитатором». В действительности я даже не думала об этом как о деле, в котором могу преуспеть, но можете быть уверены — после этого я сосредоточила все свои усилия на том, чтобы развить в себе это умение.

Фил всегда высказывал конкретные, имеющие смысл замечания. Вместо того чтобы подбадривать человека избитой фразой «отличная работа», он говорил что-нибудь в таком роде: «Это был прекрасный расслабляющий прием. Это было весело, но не глупо, не слишком затянуто, и вызвало у аудитории энтузиазм, который нам и был нужен». Теперь я тоже умею так высказывать свое мнение.

Как только я получила должность менеджера по подготовке персонала, Фил поручил мне изменить и доработать программу корпоративной ориентации, рассчитанную на три дня. В этой программе необходимо было учесть самые последние изменения стратегии компании, а также новые реалии современного мира. Безусловно, это было трудное задание, и я искренне удивлялась, почему он поручил его выполнение именно мне — новичку в сфере профессиональной подготовки сотрудников, имеющему совсем небольшой опыт в составлении программ обучения. Это было большое начинание и очень серьезная программа. Я подумала: «Ну, если он уверен в том, что я это сделаю, тогда и я думаю, что смогу». Упорный труд, значительная помощь со стороны окружающих, несколько промахов, немного позднее — серьезное поощрение, и вот, я сделала это! И попутно узнала так много нового. После этого проекта я, конечно же, по-другому стала относиться к термину «задание, выходящее за рамки текущих полномочий».

Уроки, которые я извлекла из общения с Филом, помогли мне развить навыки тренинга и усилили мою уверенность в том, что я могу сделать

карьеру в отделе повышения квалификации. То, что я испытала в период обучения под руководством Фила, типично для всего персонала его отдела. Он всегда прилагает максимум усилий к развитию своих сотрудников.

Фил способствовал не только улучшению жизни и карьерному росту своих непосредственных подчиненных, но и формированию корпоративной культуры, основанной на уважении к каждому сотруднику и приверженности делу развития и усовершенствования способностей других людей.

Фил ввел в канадских подразделениях Nestlé свои принципы наставничества посредством программы лидерства, которую разработал он сам и которой дал название «Стиль управления победителя». Эта программа, состоящая из двенадцати отдельных модулей, рассчитана на весь руководящий состав компании, начиная с высшего исполнительного руководства, затем поочередно охватывает руководителей на более низких уровнях организационной структуры компании (директоров, менеджеров, руководителей низшего звена). Задача этой программы состояла в том, чтобы сформировать у руководящего состава компании стремление «раскрыть человеческий потенциал» посредством формальных и неформальных методов развития и укрепления способностей сотрудников компании.

Когда Фил ушел из Nestlé, он обеспечил в своем отделе бесспорную преемственность, а во всей компании оставил после себя сильную лидерскую базу. Наследие Фила — это подтверждение его заботы о людях, внимания к ним, а также в высшей степени эффективного коучинга, которым столь мастерски владел этот замечательный лидер.

Рассказ Кароль раскрывает ряд ключевых аспектов коучингового измерения лидерства, а также иллюстрирует огромные возможности его применения в организации. К числу этих возможностей относится, в частности, повышение лояльности сотрудников к организации, расширение лидерской базы и удержание наиболее талантливых специалистов.

## **Особенности применения коучингового подхода**

Коучинг наиболее уместен при определенных обстоятельствах, и позволяет достичь конкретных целей. Эти обстоятельства и цели изложены ниже.

### **Краткое описание коучингового подхода к лидерству**

*Определение:* раскрытие потенциала и повышение квалификации каждого сотрудника, а также приведение целей и ценностей сотрудника в соответствие с целями и ценностями компании.

**Стратегические цели**

- Установление связи между стремлениями и способностями сотрудника и целями коллектива.
- Улучшение качества продукции, которую сотрудник выпускает, или качества услуг, которые он предоставляет.
- Расширение лидерской базы в коллективе.

**Подходящий контекст**

- Когда сотрудник стремится повысить эффективность своей работы.
- Когда возникает необходимость в улучшении лидерской базы в сторону углубления или расширения ее возможностей.

**Вывод**

В начале данной главы дано следующее определение: *лидерство — это процесс достижения необходимых результатов посредством заинтересованного участия людей в этом процессе*. Кроме того, в этой главе представлено описание пяти инструментов (пяти граней или измерений лидерства), необходимых руководителям для того, чтобы обеспечивать и поддерживать заинтересованность сотрудников в делах компании. В этом описании пяти подходов к лидерству акцент сделан на целях, которые определяют выбор и применение того или иного подхода. В следующей главе приведено описание тактических методов, применение которых обеспечит эффективное достижение этих целей.