


Оглавление

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

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

Лидерство, приносящее результаты

Дэниел Гоулман



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

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

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

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

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

Идея вкратце

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

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

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

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

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

Лидерство и его влияние

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

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

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

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

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

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

Идея на практике

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

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

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

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

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

Подробнее о стилях лидерства

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

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

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

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

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

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

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

Авторитарный* стиль

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

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

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

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

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

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

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

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

Азбука эмоционального интеллекта

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

Самосознание:

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

Самоконтроль:

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

Авторитетный стиль

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

Социальная чуткость:

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

Социальные навыки:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Товарищеский стиль *

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Демократичный стиль

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

Шесть стилей лидерства: краткая характеристика

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

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

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

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

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

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

обучение в рамках католической системы образования, будут переведены в другие учебные заведения.

Хотя окончательный результат не отличался от первоначального решения о закрытии школы, использованный сестрой Мэри подход внес заметные коррективы в позицию общественности. То, что решение было принято коллективно, предупредило негативную реакцию, которая в противном случае обрушилась бы на сестру. Люди сожалели о потере школы, но понимали неизбежность этого шага. Поэтому никто не возмущался.

Сравним теперь действия сестры Мэри с тем, как повел себя священник, оказавшийся в поле нашего зрения в ходе исследования. Этот служитель возглавлял другую католическую школу и тоже получил приказ о закрытии заведения. Священник немедленно выполнил распоряжение. В результате родители начали тяжбы, учителя совместно с родителями устраивали пикеты, а местные газеты печатали передовицы, критикующие это решение. Все эти распри привели к тому, что школа проработала еще год, хотя потом ее все равно пришлось закрыть.

Сестра Мэри явилась примером демократичного лидера и наглядно продемонстрировала преимущества этого стиля. Не жалея времени, лидер старается выслушать все идеи и выработать общее мнение, он добивается доверия, уважения и преданности своих подчиненных. Давая работникам право голоса при обсуждении вопросов, которые затрагивают их цели и условия работы, лидер-«демократ» достигает большей гибкости и стремится получить от подчиненных ответственное отношение к работе. Интересуясь тем, что тревожит членов коллектива, демократичный лидер понимает, какие действия необходимо предпринять для поддержания морального духа. Наконец, сотрудники, получая возможность участвовать в определении своих задач и критериев оценки успеха, весьма трезво подходят к тому, что осуществимо, а что нет.

Конечно, демократичный стиль порою не лишен недостатков. Это объясняет, почему он оказывает на организационный климат не столь существенное положительное влияние, как некоторые другие стили. Одним из наиболее неприятных последствий излишней приверженности данному подходу являются бесконечные утомительные совещания, на которых озвучивается множество идей,

но согласия по-прежнему достичь сложно, а единственный видимый результат заключается в планировании новых встреч. Некоторые демократичные лидеры используют данный стиль для того, чтобы откладывать на потом принятие важных решений в надежде, что тщательное коллективное обсуждение проблемы в конце концов подскажет им нужную идею. В реальности результатом подобного поведения могут стать неразбериха и растерянность в рядах сотрудников. Более того, такой подход может даже усугубить конфликтные ситуации.

Когда такой метод управления наиболее эффективен? Демократичный стиль лидерства идеален, когда босс сам не уверен, какой путь ему лучше выбрать, и нуждается в идеях и наставлениях более компетентных сотрудников. Но, даже если руководитель имеет четкое представление о цели корпоративного развития, демократичный стиль вполне подойдет и тут — он поможет лидеру найти новые идеи воплощения этого замысла в жизнь.

Разумеется, поиск совета у неосведомленных или некомпетентных сотрудников — занятие бессмысленное, и здесь демократичный стиль ни к чему. Точно так же было бы ошибкой заниматься достижением консенсуса в кризисный период, когда требуется срочно принимать решения. Возьмем в качестве примера случай, который произошел с генеральным директором одной из компьютерных компаний. Компании угрожали неблагоприятные рыночные тенденции, однако он настаивал на том, что решение относительно выхода из сложной ситуации следует искать совместными усилиями. Пока конкуренты уводили у него из-под носа клиентов, а потребительские запросы менялись чуть ли не каждый день, директор продолжал созывать комиссии для анализа альтернативных вариантов управления фирмы. И затем, когда ситуация на рынке вдруг снова изменилась в связи с появлением новой технологии, генеральный директор не успел вовремя среагировать. Прежде чем он смог собрать очередную специальную комиссию для обдумывания создавшегося положения, совет директоров освободил его от должности. Хотя новый руководитель временами и применял демократичный и товарищеский стили, но в основном он опирался на директивный подход, особенно в первые месяцы работы.

Образцовый стиль

Как и авторитарный, образцовый стиль лидерства занимает свое место в арсенале управленческих подходов, но применять его следует ограниченно. Такой вывод был для нас неожиданным. В конце концов, характерные признаки образцового лидера достойны восхищения. Лидер, для которого свойственен этот стиль руководства, устанавливает высокие стандарты во всем и сам им следует. Он одержим желанием работать быстрее и лучше и хочет этого же добиться от остальных. Он быстро выявляет негодных исполнителей, требует от них большего усердия, и если они оказываются не на высоте, то находит им подходящую замену. Можно подумать, что такой подход должен привести к превосходным результатам, но это не так.

В реальности образцовый стиль лидерства разрушает моральный климат в организации. У сотрудников создается ощущение, что их изматывают бесконечные требования начальства, и их моральный дух падает. Лидеру кажется, что он дает подчиненным четкие указания; на самом же деле большинству его требования неясны, но он не только рассчитывает, что они должны сами знать, что им делать, но даже убежден в этом: «Если я вынужден вам что-то объяснять, значит, вы профнепригодны». Сотрудникам часто приходится лишь догадываться, чего от них хотят, вместо того чтобы двигаться в заданном направлении, максимально полно раскрывая свои таланты. В то же время им часто кажется, что руководитель не доверяет им и не дает самостоятельно справиться с работой или проявить инициативу. Гибкость и ответственность улетучиваются. Работа становится настолько однообразной, что сотрудники начинают скучать.

Что касается положительной оценки трудовых усилий своих подчиненных, то образцовый лидер не особенно щедр на такие отзывы, а то и сам начинает выполнять работу за сотрудников, у которых, по его мнению, возникли сложности. Когда же такой руководитель вынужден уйти из компании, работники чувствуют себя брошенными на произвол судьбы, они привыкли к тому, что «эксперт» устанавливал для них все правила поведения. Наконец, в эпоху правления образцового лидера в организации обычно теряется чувство приверженности общей цели. Причина в том, что

люди не понимают, как их личный вклад отражается на коллективных результатах.

Рассмотрим в качестве примера историю одного руководителя, назовем его Сэм, биохимика крупной фармацевтической компании. Благодаря превосходным знаниям в этой области Сэм стал местной знаменитостью. Именно к нему все обращались за советом по специальным вопросам. Вскоре его назначили руководителем группы, которая занималась разработкой нового продукта. Его соратники были не менее компетентны и увлечены работой, чем их новый начальник. Заняв должность лидера команды, Сэм стал задавать темп работы для всех ее членов, оставаясь допоздна и показывая, что можно блестяще выполнить научную работу и в условиях нехватки времени. В итоге команда справилась с порученным заданием в рекордно короткие сроки.

Затем последовало новое задание. Сэм был избран главой сектора научно-исследовательских работ целого подразделения. Теперь на него ложились более масштабные лидерские задачи: следовало четко формулировать перспективные цели, координировать проекты, делегировать полномочия и помогать людям совершенствовать свои навыки. Сэм начал делать неверные шаги. Не веря, что его подчиненные так же талантливы, как и он, Сэм становился «микроменеджером», который углубляется в детали и работает за тех, кто не справляется со своими обязанностями. Не допуская и мысли, что под его руководством подчиненные способны сами улучшить свои показатели, Сэм предпочел работать по вечерам и в выходные дни, чтобы исправить положение в возглавляемой им научно-исследовательской группе. Наконец, по предложению начальника — и к своему облегчению — Сэм вернулся к своей прежней работе в качестве руководителя группы по разработке новых продуктов.

Хотя Сэм поступал и неверно, образцовый стиль не всегда заводит компанию в тупик. Данный подход эффективен, когда работники увлечены делом, имеют высокую квалификацию и не требуют особого руководства. Он, например, хорошо подходит для руководителей коллективов, состоящих из увлеченных своим делом профессионалов, — скажем, группы ученых или юристов. С такой талантливой командой образцовый лидер получает готовую работу вовремя или даже раньше установленного срока. И все же, как

и во всех остальных случаях, никогда не стоит ограничиваться одним стилем управления.

Обучающий стиль*

Объем продаж одного производственного подразделения всемирной компьютерной компании стремительно падал: если прежде он в два раза превышал аналогичный показатель конкурентов, то теперь снизился до уровня 50% от их показателей.

Поэтому Лоренс, директор по производству, решил закрыть это подразделение, перевести сотрудников в другие отделы, а производственную программу перераспределить между оставшимися отделами. Услышав эти новости, Джеймс, глава закрываемого подразделения, решил за спиной шефа обратиться напрямую к генеральному директору компании.

Как отреагировал на это Лоренс? Вместо того чтобы задать Джеймсу хорошую взбучку, он пригласил его в кабинет и обсудил с ним не только решение о закрытии подразделения, но и будущее Джеймса. Он объяснил ему, почему переход в другой отдел поможет приобрести новые навыки и позволит стать более опытным руководителем, лучше изучить бизнес компании.

Лоренс вел себя скорее как коуч-консультант, чем как начальник. Он внимательно выслушал Джеймса, узнал, что его беспокоит и что внушает надежду, и поделился с ним своими соображениями. Он сказал, что, по его мнению, Джеймс давно утратил ощущение новизны от своей работы и перестал развиваться; как-никак, в этой компании он никогда не занимал других должностей. Босс отметил, что предвидит огромный успех Джеймса на новом поприще.

Затем разговор перешел в практическую плоскость. На тот момент Джеймс еще не получил аудиенции у генерального директора, которой так горячо добивался с тех пор, как прослышал о предстоящем закрытии подразделения. Зная об этом и о том, что генеральный директор безоговорочно поддерживает инициативу закрытия, Лоренс все-таки не пожалел времени и помог Джеймсу подготовиться к встрече, порекомендовав, как изложить свою позицию. «Нечасто доводится говорить лично с генеральным директором, — заметил

* Этот стиль иногда также называют стилем коуча. — Прим. пер.

он, — так что не упустите свой шанс и произведите на него впечатление своим здравомыслием». Он посоветовал Джеймсу говорить не только о себе лично, но и о судьбе всего подразделения: «Если он решит, что вас заботит исключительно личная выгода, то выгонит вас, не успеете вы переступить порог его кабинета». Он убедил Джеймса изложить свои идеи в письменном виде — генеральный директор предпочитал именно такую форму общения с подчиненными.

Почему, вместо того чтобы устроить Джеймсу скандал, Лоренс стал его наставлять? «Джеймс — хороший парень, очень талантливый и перспективный, — объяснил нам Лоренс, — и я не хочу, чтобы из-за этого инцидента пострадала его карьера. Мне хотелось бы, чтобы он остался у нас в компании, чтобы показал себя на все сто, чтобы учился, процветал и развивался. Хотя в этот раз Джеймс повел себя неверно, это не значит, что он плохой работник».

Поведение Лоренса иллюстрирует обучающий стиль в действии. Настоящий коуч-лидер помогает своим подопечным определить их сильные и слабые стороны, связать эти качества с собственными устремлениями — личными и карьерными. Он стимулирует сотрудников установить долгосрочные цели и помогает им осмыслить план их достижения. При этом лидер четко обозначает границы своей ответственности и роль самого сотрудника в реализации этих планов, а также дает необходимый инструктаж и оценку. Коуч-лидер умеет грамотно делегировать полномочия, предоставляя возможность сотрудникам выполнять сложные задания, которые обогащают их профессионально, даже если работа вряд ли будет выполнена быстро. Другими словами, такие лидеры готовы переживать временные затруднения, если сложный этап является частью успешного долгосрочного развития.

Наше исследование показало, что из шести стилей лидерства обучающий используется реже всего. Многие лидеры признались, что в условиях нестабильной экономики у них просто не остается времени для неторопливых и систематических занятий с сотрудниками и хлопот в связи с их профессиональным ростом. Однако стоит отметить, что лидеру достаточно сделать первый шаг, а потом для занятий уже почти не потребуется выкраивать дополнительное время. Лидеры, которые пренебрегают этим стилем, отказываются от мощного

инструмента мотивации: он оказывает на организационный климат и производительность труда заметное положительное воздействие.

Очевидно, благотворное влияние обучающего стиля на результативность компании можно считать парадоксальным. Дело в том, что такой подход прежде всего ориентирован на индивидуальное развитие, не имеющее непосредственного отношения к производственным задачам. Но, несмотря на это, его применение приводит к явному улучшению показателей. Это объясняется тем, что в данном случае лидеры поддерживают с сотрудниками постоянный диалог, что, в свою очередь, позитивно отражается на всех аспектах организационного климата. Возьмем, к примеру, гибкость корпоративной среды. Когда работники знают, что начальнику не безразлично, как у них идут дела, и он отслеживает их успехи, то не боятся экспериментировать. Ведь они уверены, что незамедлительно получат конструктивную оценку своей работы. Также благодаря налаженному диалогу с коуч-лидером люди знают, чего от них ждут и как их работа вписывается в общую концепцию или стратегию. Это обеспечивает ответственное отношение к своим обязанностям и ясное представление о целях организации. Что касается приверженности общей цели, то обучающий стиль оказывается полезен и здесь, потому что всем своим поведением лидер как бы говорит: «Я верю в вас, я вкладываю средства в ваш талант и рассчитываю на исключительные усилия с вашей стороны». И сотрудники часто отвечают на этот призыв всем сердцем, душой и разумом.

Обучающий стиль хорошо подходит для многих деловых ситуаций, но, наверное, наиболее эффективен, когда подчиненные сами стремятся к совершенству. Например, он особенно уместен в тех случаях, когда сотрудники осознали свои слабые стороны и хотят научиться работать лучше. Данный стиль хорошо подходит также для ситуаций, когда люди понимают, что развитие новых способностей поможет их профессиональному росту. Словом, коуч-лидер сыграет свою роль наиболее успешно, если его подопечные искренне хотят научиться чему-то новому.

Но обучающий стиль неэффективен в условиях, когда сотрудники по какой-либо причине сопротивляются переменам или не хотят учиться. Он не возымеет никакого действия и в случае, если сам лидер недостаточно опытен или чуток для того, чтобы оказать

работнику необходимую поддержку. Доказано, что многие менеджеры не знакомы с обучающим стилем или не умеют его использовать. Этот пробел особенно заметен, когда необходимо постоянно давать оценку качеству работы подчиненных, в том числе положительные отзывы, которые порождали бы мотивацию, а не вызывали смятение или безразличие. Некоторые компании осознали позитивное воздействие этого стиля и пытаются внедрить его в среде управленцев. Порой значительная часть годовых премий напрямую зависит от умения руководителей способствовать успеху непосредственных подчиненных. Но многим организациям еще только предстоит открыть для себя все преимущества этого стиля лидерства. Хотя он не оказывает непосредственного воздействия на получение прибыли, однако каким-то образом заметно ее повышает.

Не замыкайтесь на одном стиле

Многие исследования, включая и наше, показали, что чем больше стилей использует руководитель, тем лучше. Самый здоровый моральный климат и самые высокие результаты мы наблюдаем в компаниях, руководители которых владеют четырьмя и более стилями лидерства, особенно если среди них есть авторитетный, демократичный, товарищеский и обучающий. Более того, самые успешные руководители умеют в зависимости от ситуации плавно менять один стиль на другой. Может показаться странным, но такие примеры встречались нам чаще, чем мы ожидали. И в гигантских корпорациях, и на малых предприятиях такое лидерство представлено как опытными ветеранами, способными четко изложить свои принципы руководства, так и предпринимателями, полагающимися лишь на внутреннее чутье.

Самые эффективные лидеры идут дальше простого механического подбора стилей в соответствии с готовым списком смоделированных ситуаций. Все происходит гораздо естественнее. Эти руководители тонко чувствуют, какое влияние они оказывают на других людей, и гибко корректируют свой стиль, чтобы добиться лучших результатов. Это те самые лидеры, которые с первых же минут разговора способны понять, что талантливый, но не справляющийся с работой сотрудник деморализован поведением жесткого менеджера

и, чтобы снова воспрянуть духом, нуждается в простом напоминании о важности его вклада в общее дело. Руководитель этого типа может вдохновить работника, поинтересовавшись, каких целей он хочет достичь, чтобы поручить ему более ответственное задание. Бывает и так, что ему с самого начала становится ясно, что работнику придется поставить ультиматум: либо он исправляется, либо увольняется.

Рассмотрим пример такого лидерства в действии. Джоан, директор крупного подразделения глобальной компании, выпускающей напитки и продукты питания, вступила в должность в период, когда это подразделение находилось в глубоком кризисе. Оно не выходило на плановую норму прибыли уже шесть лет, потеряв незадолго до этого 50 миллионов долларов. Моральный дух среди менеджеров высшего звена был на самом низком уровне, недоверие и обиды безудержно росли. В таких условиях начальство дало Джоан четкую установку: подразделению необходима реорганизация.

Джоан удалось исправить ситуацию благодаря тому, что она переключалась с одного стиля на другой с удивительной легкостью. С самого начала она поняла, что у нее очень мало времени на то, чтобы демонстрировать эффективное лидерство и создавать атмосферу взаимопонимания и доверия, и ей срочно необходимо узнать, какие именно части организационного механизма серьезно барахлят. Первым делом она решила поговорить с управленцами. В течение первой рабочей недели за завтраком и обедом она лично беседовала поочередно с каждым членом управленческой команды. Джоан стремилась узнать, как каждый из них понимает создавшуюся ситуацию с коммерческой и организационной точек зрения. Но она акцентировала внимание не столько на том, как оценивает положение тот или иной сотрудник, сколько на том, что он представляет собой как личность. Применяя товарищеский стиль лидерства, она интересовалась их жизнью, узнавала мечты и цели в жизни.

Она также воспользовалась обучающим стилем, пытаясь помочь каждому реализовать свои карьерные устремления. Например, один из менеджеров, который часто получал нарекания, что не умеет работать в команде, поделился с ней своими тревогами. Ему казалось, что на самом деле он хороший член команды, но его удручали постоянные жалобы коллег. Понимая, что это талантливый и ценный