**Многоликое лидерство**

Дэниэл Гоулман (Daniel Goleman) — консультант Hay/McBer

Недавно проведенные исследования показывают, что в арсенале самых эффективных лидеров есть целый набор стилей управления и они применяют тот или иной в зависимости от решаемой задачи. Действовать столь гибко трудно, но можно научиться. И это стоит того, коль скоро многообразие стилей лидерства повышает результативность организации.

Спросите любую группу бизнесменов: «Что делают хорошие руководители?» Вы получите множество ответов: они определяют стратегию, заставляют людей работать, создают корпоративную культуру… А затем задайте другой вопрос: «Что должны делать руководители?» Если вы адресуете его опытной аудитории, то услышите только один ответ: добиваться результатов. Но как их добиться? Как заставить своих сотрудников хорошо работать? В последние годы появилась целая когорта экспертов по проблемам лидерства. Они неплохо зарабатывают, обучая и тренируя руководителей компаний, дабы превратить их в бизнесменов, способных осуществлять самые смелые идеи — стратегические, финансовые или организационные, а лучше всего — и те, и другие, и третьи. Тем не менее овладение секретами эффективного лидерства — по–прежнему недосягаемая цель многих людей и организаций. Отчасти это объясняется тем, что до недавнего времени никто практически не проводил количественных исследований, которые бы точно показали, какой стиль управления приводит к положительным результатам. Советы экспертов по проблемам лидерства — чаще всего они основаны на гипотезах, опыте и интуиции — иногда оказываются дельными, но иногда — нет.

Однако исследование компании Hay/McBer, опросившей почти 4000 топ–менеджеров (их выбрали из базы данных, в которой учтено более 20 тысяч человек по всему миру), выявило шесть стилей управления, каждый из которых зависит от особенностей так называемого эмоционального интеллекта (подробнее см. схему 1 — «Составляющие “эмоционального интеллекта”») конкретного руководителя и оказывает воздействие на рабочий климат в компании, подразделении или команде, а следовательно, и на финансовые они основаны на гипотезах, опыте и интуиции — иногда оказываются дельными, но иногда — нет.

Cхема 1. Составляющие "эмоционального интеллекта"

|  |
| --- |
| "Эмоциональный интеллект"-способность эффективно управлять собой и своими отношениями с другими людьми - определяется четырьмя фундаментальными способностями: к самоанализу, самоуправлению, социальной принадлежности и налаживанию социальных связей. Каждая из этих способностей состоит, в свою очередь, из перечисленных ниже свойств.  |
| САМОАНАЛИЗ  | САМОУПРАВЛЕНИЕ  | СОЦИАЛЬНАЯ ПРИСПОСОБЛЯЕМОСТЬ  | НАЛАЖИВАНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ СВЯЗЕЙ  |
| Эмоциональный самоанализ:способность распознавать и понимать свои эмоции, признавать их воздействие на производительность, отношения с другими людьми и т.д. Трезвая сомооценка:ралистичная оценка своих сильных и слабых сторон Самоуверенность:сильное позитивное ощущение самооценки  | Самоконтроль:способность контролировать разрушительные эмоции и импульсы. Постоянство: неизменное проявление честности и целостности. Сознательность: способность отвечать за свои поступки и обязательства. Адаптивность:умение приспосабливаться к изменяющимся обстоятельствам и преодолевать препятствия. Ориентация на достижение:стремление соответствовать высоким внутренним стандартам. Инициативность:готовность воспользоваться открывающимися возможностями.  | Эмпатия:умение чувствовать эмоции других людей, понимать их точку зрения и активно интересоваться их заботами. Умение ориентироваться в общественной жизни:способность распознавать течения в общественной и политической жизни, выстраивать системы связей для принятия решений. Умение ориентироваться в системе обслуживания: способность распознавать и удовлетворять потребности клиента  | Умение вести за собой:способность брать на себя ответственность за дело и убеждать других учавствовать в нем. Умение оказывать влияние: способность использовать разнообразные тактические приемы убеждения. Умение развивать других: склонность распознавать способности других людей, направлять и развивать их. Умение общаться:способность выслушивать других и ясно, убедительно и изящно высказывать свои мысли. Склонность к переменам:умение проповедовать новые идеи и вести других людей в новом направлении. Умение улаживать конфликты:способность разряжать, гармонизировать разногласия и примирять стороны. Умение создавать личные связи:способность налаживать и поддерживать личные связи и отношения. Умение работать в команде:способность развивать сотрудничество и создавать команды. |

Однако исследование компании Hay/McBer, опросившей почти 4000 топ–менеджеров (их выбрали из базы данных, в которой учтено более 20 тысяч человек по всему миру), выявило шесть стилей управления, каждый из которых зависит от особенностей так называемого эмоционального интеллекта (подробнее см. схему 1 — «Составляющие “эмоционального интеллекта”») конкретного руководителя и оказывает воздействие на рабочий климат в компании, подразделении или команде, а следовательно, и на финансовые показатели деятельности. Но, пожалуй, самый важный результат исследования таков: лидеры, добивающиеся лучших результатов, одинаково хорошо владеют несколькими стилями управления. Представьте себе набор неких управленческих стилей в виде комплекта клюшек для гольфа в сумке профессионального игрока. По ходу игры он интуитивно чувствует, что нужно сделать в конкретной ситуации, достает нужную клюшку и наносит красивый и точный удар. Точно так действуют и самые умелые руководители.

Какие же шесть стилей управления выявило исследование компании Hay/McBer? Они не поразят воображение ветерана–руководителя, ибо все хорошо знакомы любому из нас. Лидеры–«диктаторы» требуют немедленного исполнения их указаний. «Авторитетные» мобилизуют массы на осуществление своих идей. «Партнеры» создают атмосферу мира и согласия, устанавливают дружеские отношения. «Демократы» вовлекают всех в процесс работы и добиваются единства во взглядах. Лидеры, предпочитающие образцовый стиль, показывают подчиненным личный пример и ждут от них отличной работы и целеустремленности. И наконец, лидеры–«наставники» готовят всех к успехам в ближайшем будущем.

Наверняка, читая эти определения, вы вспомнили разных своих коллег и в каком–нибудь типе руководителя узнали себя. Теперь благодаря исследованию мы знаем, как каждый из этих стилей влияет на исполнение работы и ее результаты, при каких обстоятельствах следует переходить с одного стиля на другой и от каких особенностей «эмоционального интеллекта» лидера зависит стиль его руководства.

**Анализ воздействия лидерства**

Прошло больше десяти лет с тех пор, как впервые была обнаружена связь между спецификой «эмоционального интеллекта» и результативностью бизнеса. Покойный Дэйвид Макклиланд, известный психолог из Гарвардского университета, считал, что лидеры с развитым «эмоциональным интеллектом» гораздо эффективнее руководят компаниями, нежели люди без таких способностей. Например, Макклиланд, изучая работу руководителей глобальной компании, производящей напитки и продукты питания, выяснил, что 87% руководителей с высоким «эмоциональным интеллектом» находились в верхней трети списка людей, выдвинутых на премию за достижения в текущем году, а их подразделения в среднем перевыполняли планы по увеличению доходов на 15—20%. Остальные же топ–менеджеры лишь изредка отмечались как выдающиеся работники в соответствующих годовых обзорах, а их подразделения, как правило, отставали от лидеров почти на 20%.

Задачей нашего исследования было составить детальное представление о связях между лидерством и «эмоциональным интеллектом», климатом в компании и ее эффективностью. Команда экспертов Hay/McBer изучала базы данных и работу тысяч топ–менеджеров, обращая внимание на особенности их поведения и воздействия на обстановку в разных ситуациях: при общении с прямыми под- чиненными, управлении преобразованиями, в кризисных ситу- ациях. Только на поздней стадии исследования мы определили, от каких особенностей «эмоционального интеллекта» зависит каждый из шести стилей руководства. Например, умеет ли лидер держать себя в руках, общаться, сопереживать?

Мы изучали, какой климат создает непосредственно вокруг себя каждый руководитель. Заметим, что термином «климат» — впервые его определили психологи Джордж Литвин и Ричард Стрингер, а затем уточнил Макклиланд с коллегами — описываются шесть основных факторов, воздействующих на окружающую среду в любой организации. Речь идет о гибкости, то есть о том, насколько свободно чувствуют себя сотрудники, чтобы проявлять инициативу и внедрять инновации, об их ответственности по отношению к организации, об ощущении, что их работа справедливо оценивается и вознаграждается, о ясности понимания стоящих перед компанией задач и ее ценностях, об их преданности общей цели организации и об уровне устанавливаемых стандартов.

Мы выяснили, что все шесть стилей лидерства оказывают измеряемое воздействие на каждую составляющую климата (см. схему 2). Далее, когда мы стали изучать влияние климата на финансовые показатели — норму прибыли, рост доходов, рентабельность, — то обнаружили прямую зависимость между ними. Самых хороших финансовых результатов добивались лидеры, чей стиль руководства положительным образом сказывался на климате. И хотя эффективность деятельности во многом определяется также экономическими условиями и конкурентной ситуацией, по крайней мере на одну треть она зависит от климата в самой организации. А это слишком большая величина, чтобы ее игнорировать.

Cхема 2. Стиль лидерства и климат

|  |
| --- |
| В ходе нашего исследования мы хотели выяснить, как разные стили руководства взаимодействуют на климат в организации. Приводимые ниже цифры указывают на зависимость параметров климата от каждого из шести стилей. Так, если мы посмотрим на параметр "гибкость" то увидим, что диктаторский стиль руководства имеет корреляцию -0,28, а демократичный- +0,28. Обращая внимание на авторитетный стиль, мы отмечаем, что он имеет сильный положительный коррелят с параметром "вознаграждение" (+0,54) и тоже положительное, но менее выраженное соотношение с параметром "ответственность"(+0,21). Согласно нашим данным, самое положительное воздействие на "климат" оказывает авторитетный стиль руководства, но партнерский, демократичный и наставнический совсем не много отстают от него. Заметим, однако, что не следует полагаться на какой-либо один стиль:каждый из них может оказаться полезным, хотя бы на короткое время.  |
|  | диктаторский  | авторитетный  | партнерский  | демократичный  | образцовый  | наставнический  |
| 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  |
| вознаграждение  | -0,18  | 0,54  | 0,48  | 0,42  | -0,29  | 0,43  |
| ясное понимание задач компании  | -0,11  | 0,44  | 0,37  | 0,35  | -0,28  | 0,38  |
| преданность общей цели  | -0,13  | 0,35  | 0,34  | 0,26  | -0,2  | 0,27  |
| Общее возддействие на климат  | -0,26  | 0,54  | 0,46  | 0,43  | -0,25  | 0,42  |

**Подробнее о стилях**

Лишь четыре из шести стилей лидерства положительно воздействуют на климат и результаты деятельности компаний. Рассмотрим каждый из этих стилей подробнее (см. схему 3 на с. 60).

Диктаторский стиль.

Одна компьютерная компания оказалась на грани краха: продажи и прибыли сокращались, курс акций падал, акционеры все громче высказывали недовольство. Совет директоров пригласил нового генерального директора, имевшего репутацию виртуоза по части антикризисного управления. Он сократил рабочие места, продал кое–какие подразделения и принял несколько жестких решений, которые следовало принять еще много лет назад. И компания была спасена, по крайней мере на ближайшее будущее.

В то же время с приходом нового руководителя в компании установился режим террора. Генеральный директор грубил подчиненным, часто повышал голос и всячески унижал их. В результате верхние эшелоны компании понесли огромные потери — людей огульно увольняли, но многие уходили и сами. Прямые подчиненные гендиректора, боясь плохими новостями вызвать его гнев, просто перестали информировать его о происходящем. Компания была совершенно деморализована, что не могло не вызвать очередного ухудшения финансового состояния. Кончилось дело тем, что совету директоров пришлось уволить генерального директора.

Понятно, почему диктаторский стиль чаще всего оказывается самым неэффективным. Достаточно того, что он разрушает моральный климат организации. И прежде всего страдает гибкость. Если руководитель принимает максималистские решения, не учитывая мнения подчиненных, все новое погибает в зародыше. Видя неуважение к себе, люди перестают предлагать руководству новые идеи, зная, что ничего хорошего из этого все равно не получится. И точно так же у сотрудников пропадает чувство ответственности за качество своего труда: как только их лишают возможности проявлять инициативу, у них исчезает ощущение сопричастности и поэтому работа больше не воспринимается как свое личное дело.

Диктаторский стиль руководства отрицательно сказывается и на мотивации. У большинства профессионалов кроме денег есть не менее важная мотивация — удовлетворение от хорошо сделанной работы. Диктаторский стиль больно бьет по профессиональной гордости. И наконец, он лишает руководителя одного из главных рычагов мотивации — возможности показать подчиненным, что они вносят лепту в общие достижения компании. Все это приводит к тому, что работникам становится безразлично все происходящее в компании. Они думают примерно так: «Да какое, в конце концов, мне до всего этого дело!»

Cхема 3. Шесть стилей управления. Краткие характеристики

|  |
| --- |
| В ходе нашего исследования мы выделили шесть стилей управления, которые зависят от особенностей "эмоционального интеллекта". В схеме приводятся краткие характеристики: происхождение. Оптимальные условия для применения того или иного стиля руководства, воздействие на климат в компании и, следовательно, на ее работу  |
|  | Диктаторский  | Авторитетный  |
| 1. Метод работы  | Требует полного и немедленного исполнения  | Вдохновляет подчиненных на работу, излагая им свои идеи  |
| 2. Девиз стиля  | "Делай как я сказал!"  | "Все за мной!"  |
| 3. Основные характеристики "эмоционального интеллекта"  | Стремление к достижению результатов, инициативность, самоконтроль  | Самоуверенность, эмпатия, стремление к переменам  |
| 4. Оптимальные условия для применения  | Состояние кризиса, необходимость крутых перемен, взаимодействие с "трудными" подчиненными  | Когда для перемен нужны новые идеи, когда необходимо изменить общий курс  |
| 5. Общее воздействие на климат  | Отрицательное  | В высшей степени положительное  |

Но не подумайте, что диктаторский стиль нельзя применять ни при каких обстоятельствах. Иногда он оказывается очень действенным. Рассмотрим, например, такой случай. Перед новым руководителем компании (она производила продукты питания и начала нести убытки) была поставлена задача: изменить направление ее деятельности. Прежде всего он распорядился закрыть зал для совещаний исполнительных директоров. Слишком торжественный интерьер зала с длинным мраморным столом символизировал, по его мнению, все те устоявшиеся за десятилетия формальные процедуры управления, из–за которых компания и оказалась на грани краха. Закрытие парадного зала и проведение совещаний в меньшем и не столь роскошном помещении стало сигналом, который невозможно было не заметить, и в результате культура организации изменилась быстрее, чем можно было ожидать.

Диктаторский стиль можно применять очень осторожно и лишь в чрезвычайных ситуациях. Он совершенно необходим, например, при реструктуризации предприятия или при угрозе враждебного поглощения. В подобных случаях руководство только так может отказаться от неоправдавших себя методов и заставить людей трудиться по–новому. Но если руководитель компании полагается исключительно на диктаторский стиль, его пренебрежение моральным духом и чувствами сотрудников окажется губительным в долгосрочной перспективе.

Авторитетный стиль.

Том был вице–президентом по маркетингу почти разорившейся сети пиццерий. Топ–менеджеров компании, разумеется, тревожили низкие производственные показатели компании, но они не знали, как исправить положение. Каждый понедельник они собирались на совещание, анализировали последние данные о продажах и искали способ в очередной раз залатать дыры. Все это не нравилось Тому. «Мы только и обсуждали, почему на прошлой неделе у нас опять были убытки. То есть вся компания смотрела назад, а не вперед».

Cхема 4.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Партнерский  | Демократичный  | Образцовый  | Наставнический  |
| Создает атмосферу мира и согласия, устанавливает дружеские отношения  | Достигает согласия, вовлекая всех в процесс работы  | Задает высокие стандарты производительности  | Развивает, готовит работников для будущего  |
| "Самое главное - люди!"  | "А Вы что скажете?"  | "Делай как я! Сейчас!"  | "Попробуй это"  |
| Эмпатия, отношения, общение  | Сотрудничество,коллективное руководство, общение  | Сознательность, стремление получить результат, инициативность  | Поощрение развития других, эмпатия, самоанализ  |
| Когда необходимо заделать "трещины" в коллективе или найти новую мотивацию  | Когда нужно достичь согласия во взглядах, вызвать чувство сопричастности или получить важную информацию от ценных сотрудников  | Когда нужно быстро добиться результатов от мотивированной, компетентной команды  | Когда нужно помочь работнику поднять производительность или развить некие индивидуальные качества  |
| Положительное  | Положительное  | Отрицательное  | Положительное  |

Как изменить отношение сотрудников к работе, Том придумал на совещании, посвященном вопросам стратегического развития. Речь зашла о необходимости кардинального улучшения финансовых показателей деятельности компании. Но, по мнению Тома, ни одна из высказанных идей не могла вдохновить менеджеров ресторана на то, чтобы начать работать по–новому или хотя бы лучше, чем обычно.

В самый разгар совещания Том обратился к коллегам с проникновенной речью и призвал их посмотреть на проблему с точки зрения потребителей. «Человек, который пришел в пиццерию, хочет, чтобы ему было удобно, — сказал Том. — Согласитесь: ведь наша цель — не заниматься ресторанным бизнесом, а качественно обслуживать клиентов и делать вкусную пиццу. Именно ради этого мы должны работать».

Проявив себя лидером авторитетного стиля — а ясное видение проблем и умение убеждать и есть его характерные признаки, — Том возглавил компанию. Его идеи стали основой обновленной концепции компании. Но это было только начало. Том проследил, чтобы новая концепция отразилась в стратегических планах компании как главный источник роста и была соответствующим образом сформулирована. Он хотел, чтобы менеджеры всех ресторанов понимали: отныне успех зависит только от них, и поэтому они могут сами решать, как им обслуживать клиентов.

Перемены не заставили себя ждать. Через несколько недель многие местные менеджеры объявили, что теперь пиццу у них будут делать гораздо быстрее. Более того, они стали искать новые точки для продажи — киоски на людных перекрестках, автобусных и железнодорожных станциях. Торговцы пиццей с переносными лотками появились даже в аэропортах и вестибюлях гостиниц.

Успех Тома не был случайным. Как показывают результаты наших исследований, авторитетный стиль руководства — самый эффективный. Авторитетный лидер — это мечтатель и прорицатель одновременно, который мотивирует подчиненных, объясняя им, как важна для общего дела работа каждого из них.

Сотрудники особенно преданны целям и стратегии организации, когда ее возглавляет именно авторитетный руководитель. Показывая каждому работнику, какой весомый вклад он вносит в общее дело, он задает систему стандартов. Когда он оценивает работу сотрудника — неважно, отрицательно или положительно, — главным критерием становится ее соответствие или несоответствие этим стандартам. Что значит работать хорошо или плохо, за что сотрудники получают вознаграждение — все это хорошо понимают. Наконец, авторитетный стиль положительно сказывается на гибкости: руководитель провозглашает конечную цель и, как правило, оставляет подчиненным достаточно свободы для проявления инициативы.

Авторитетный стиль хорош практически в любой ситуации, но особенно — когда бизнес плывет, как говорится, по воле волн. Именно тогда авторитетный лидер может проложить новый маршрут и повести за собой людей, открывая им новые лучезарные горизонты.

Однако при всех своих достоинствах руководитель, придерживающийся авторитетного стиля, не всегда достигает желаемых результатов. Так, не стоит рассчитывать на успех, если у него в команде работают люди, более искушенные в конкретном бизнесе, чем он сам. Профессионалы не будут уважать начальника, ничего не смыслящего в деле, за которое взялся. С другой стороны, стоит чуть перегнуть палку и попытаться обуздать подчиненных, тут же разрушится атмосфера равноправия, на которой держится эффективная работа команды. Но как бы то ни было, мы советуем руководителям почаще доставать клюшку с надписью «Авторитет». Никто вам не гарантирует, что вы попадете в лунку из любого положения, но шансов выиграть партию у вас прибавится.

**Партнерский стиль.**

Девиз лидера–«партнера» — «Люди прежде всего!». Этот стиль управления полностью «завязан» на людях, и для его приверженцев любой сотрудник важнее любых задач и целей. Лидер–«партнер» старается, чтобы его подчиненные были счастливы и пребывали в состоянии гармонии. Добивается он этих целей, налаживая крепкие эмоциональные узы между сотрудниками, и награда ему — страстная преданность подчиненных. Этот стиль положительно сказывается на взаимодействии. Люди, которые нравятся друг другу, делятся своими идеями и вдохновением. Для коллектива, возглавляемого лидером– «партнером», характерны доверие между коллегами–друзьями, готовность к нововведениям и рискованным действиям, гибкость. Ведь такой руководитель действует подобно главе семьи, который меняет правила поведения по мере взросления детей: он не диктует жесткие условия выполнения работы, предоставляя подчиненным свободу самим делать все наиболее эффективным, на их взгляд, образом.

Лидер–«партнер» обязательно выражает признание и благодарность сотрудникам за их трудовые свершения. Это очень важно для сотрудников, поскольку чаще всего они узнают, что думает об их работе руководитель, только на ежегодной аттестации или когда они не справляются со своей работой — в этом случае, конечно, они получают отрицательную оценку. Поэтому положительный отклик начальника приобретает особую мотивационную ценность. Наконец, лидеры–«партнеры», как правило, умеют создать у подчиненных чувство сопричастности. Они приглашают непосредственных подчиненных в бар или ресторан поговорить по душам, приносят на работу торт, чтобы отпраздновать чей–нибудь успех. Словом, это настоящие созидатели личных связей.

Партнерский стиль руководства хорош во всех случаях, но особенно — когда важно поддержать мир и согласие, поднять моральный дух в коллективе, наладить общение или восстановить подорванное доверие. В поле зрения нашего исследования попал руководитель, которым заменили жесткого лидера. Прежний начальник добивался своих результатов, сталкивая подчиненных друг с другом. В конце концов он потерпел неудачу, его уволили, но в компании сложилась атмосфера всеобщего недоверия и усталости. Новый глава компании, человек очень честный и искренний, несколько месяцев неустанно восстанавливал испорченные отношения. И у команды открылось второе дыхание.

Несмотря на все его преимущества, мы не советуем всецело полагаться на партнерский стиль. Его слабое место — упор на поощрение. Может случиться так, что никто не станет переделывать плохую работу, а у кого–то даже сложится впечатление, что в компании вполне терпимо относятся к посредственности. Поскольку руководители–«партнеры» редко советуют, как сделать что–то лучше, работникам приходится до всего додумываться самим. И когда людям нужно четко сказать, как выйти из сложной ситуации, они фактически бросают их на произвол судьбы. Более того, если довериться такому руководителю до конца, то дело может кончиться провалом. Наверное, именно поэтому партнерский стиль часто применяется в сочетании с авторитетным. Авторитетные лидеры формулируют задачи и объясняют, как их исполнять. Но только когда они призовут в союзники начальников–«партнеров» с их чуткостью и заботой о каждом сотруднике, поставленная цель точно будет достигнута.

**Демократичный стиль.**

Сестра Мэри заведовала системой католических школ в большом городе. Несколько лет подряд одна из школ — единственная частная школа в обедневшем квартале — не зарабатывала денег на свое содержание, и аппарат архиепископа в конце концов решил закрыть ее. Когда сестра Мэри в последний раз пришла в школу, она не стала опечатывать двери, а созвала всех учителей и сотрудников на собрание и подробно рассказала им о постигшем школу финансовом кризисе — впервые финансовое положение обсуждалось с их участием. Сестра Мэри попросила присутствующих поделиться своими мыслями о том, как можно сохранить школу и как лучше провести процедуру закрытия, если дойдет до этого, и в основном слушала сотрудников.

Таким же образом на протяжении двух месяцев она проводила собрания для родителей, членов общины, отдельно для учителей и остальных сотрудников. В итоге всем стало ясно: школу надо закрывать, а учеников переводить в другие школы. То есть окончательное решение ничем не отличалось от первоначального, и по сути ничего бы не изменилось, если бы сестра Мэри просто заперла школу в тот день, когда должна была это сделать. Но, позволив всем заинтересованным лицам коллективно принять решение, она предотвратила неминуемую в таком случае негативную реакцию: все понимали необходимость этой меры.

Поведение сестры Мэри — образец демократичного стиля руководства и иллюстрация его достоинств. Лидер готов потерять время и дать возможность высказаться всем заинтересованным лицам, добиваясь таким образом их доверия и уважения. Выслушивая мнения сотрудников о решениях, касающихся их работы, лидер–«демократ» тем самым возлагает на них ответственность и добивается большей гибкости. Узнав о том, что беспокоит его работников, он понимает, что нужно сделать для поддержания морального духа. Наконец, поскольку люди сами участвуют в определении своих целей и стандартов для оценки успеха, они могут вполне трезво оценить, что реально осуществить, а что нет. Но у демократичного стиля тоже есть недостатки. Самое неприятное его последствие — бесконечные собрания, на которых по десять раз обсуждаются одни и те же идеи. Иногда руководители прибегают к этому стилю, если им нужно отложить принятие важных решений. Они надеются, что, получив благодаря нескончаемым дебатам передышку, в конце концов поймут, что именно нужно делать. Но подчиненные лидеров–«демократов» часто испытывают смятение — им кажется, что ими никто не руководит. Более того, этот подход может даже усугубить конфликты.

При каких условиях демократичный стиль оказывается самым эффективным? Когда руководитель не знает, какой путь лучший, и нуждается в совете сотрудников–профессионалов. Но если у лидера–«демократа» есть четкое представление о конечной цели, он может предложить неожиданные способы ее достижения.

Демократичный стиль управления гораздо менее успешен, когда работники недостаточно компетентны или информированы и не могут помочь своему начальнику дельным советом. И совсем не годится, если нужно добиться согласия по спорным вопросам в период кризиса. Проиллюстрируем эту мысль примером из жизни. Генеральный директор компьютерной компании, попавшей в тяжелое положение из–за перемен на рынке, при выборе курса развития всегда стремился к консенсусу. Он проводил все новые и новые совещания для анализа ситуации даже тогда, когда конкуренты переманили его клиентов, и оказался неспособным действовать, когда из–за появления новой технологии на рынке произошли неожиданные изменения. Совету директоров пришлось уволить его, не дожидаясь очередного собрания. Новый директор тоже время от времени руководил в демократичном и партнерском стилях, но в основном полагался на авторитетный, особенно в первые месяцы, и добился успеха.

**Образцовый стиль.**

Применять образцовый стиль нужно очень выборочно. Этот вывод был неожиданным для нас, ведь отличительные признаки образцового стиля достойны уважения: лидер задает высочайшие стандарты работы и на собственном примере доказывает, что их можно соблюдать. Почти с маниакальным упорством он стремится делать все быстрее и лучше и требует того же от подчиненных, всегда находит отстающих и, если они не исправляются, заменяет их другими сотрудниками. Казалось бы, все это должно привести к впечатляющим результатам.

Но на деле такой руководитель лишь разрушает моральный климат в компании. Часто из–за его высоких требований у работников опускаются руки. Он считает, что дает четкие указания (хотя часто это совсем не так), и уверен, что все сами знают, что и как делать, а если кому–то нужно что–то объяснять, значит, этот сотрудник профнепригоден. В результате вместо того, чтобы двигаться в заданном направлении и как можно лучше делать свое дело, подчиненным приходится отгадывать желания начальника. Кроме того, им часто кажется, что начальство просто не доверяет им и не хочет, чтобы они проявляли инициативу. В итоге работа становится рутинной и смертельно скучной. Что касается оценки работы подчиненных, то «образцовый» лидер либо никак ее не оценивает, либо набрасывается на своих сотрудников, если ему кажется, что они не справляются. Когда такой руководитель вдруг уходит из компании, сотрудники, привыкшие действовать по строго определенным правилам, чувствуют себя брошенными и беспомощными. Наконец, у подчиненных такого начальника нет ощущения причастности к общему делу — им никто не объясняет, как их работа сказывается на общих результатах.

Иллюстрацией образцового стиля может послужить история Сэма, биохимика из большой фармацевтической компании. Сэм, с его высочайшей квалификацией, слыл настоящей звездой в своей области. Именно к нему обращались каждый раз, когда требовалась помощь эксперта. Вскоре ему поручили возглавить команду, разрабатывавшую новый продукт. Членами его команды были такие же сильные ученые, но именно Сэм стал лидером, потому что только он стремился показать всем, как достичь отличных результатов за очень короткое время. Команда Сэма выполнила задание в рекордные сроки.

Затем последовало новое задание. Сэма поставили во главе научно–исследовательского подразделения. По мере того как у него прибавлялось работы — а теперь, вдобавок ко всему прочему, он должен был излагать свое видение стоящих перед компанией проблем и способов их решения, координировать различные проекты и т.д., — Сэм стал совершать один промах за другим. Он был уверен, что подчиненные не сделают порученную им работу так же хорошо, как он сам, и потому постоянно подменял тех, кто, по его мнению, не справлялся со своими обязанностями. Заменив начальника отстающего исследовательского отдела, Сэм стал работать и ночами, и по выходным, поскольку не допускал и мысли, что под его руководством подчиненные со временем превратятся в хорошую команду. В конце концов Сэм с огромным облегчением принял предложение своего начальника и вернулся на прежнее место руководителя группы разработки новых продуктов.

Хотя история Сэма вполне типична, мы вовсе не хотим сказать, что образцовый стиль всегда ведет в тупик. Напротив, этот подход вполне уместен в ситуациях, когда все сотрудники хорошо мотивированы, обладают высокой квалификацией и не очень нуждаются в руководстве. В частности, этот стиль подошел бы лидерам, возглавляющим квалифицированных и мотивированных профессионалов — ученых или юристов. С талантливой командой они легко добьются своего — завершат работу в срок или даже раньше. Однако, как и во всех других случаях, не следует применять только этот стиль.

**Наставнический стиль.**

Продажи продукта одного из подразделений глобальной компьютерной компании резко сократились, и директор по производству Лоуренс решил закрыть подразделение, перевести сотрудников в другие отделы и поручить производство его продуктов нескольким подразделениям. Узнав об этом, глава закрываемого подразделения Джеймс, нарушая субординацию и без ведома Лоуренса, своего непосредственного начальника, обратился напрямую к генеральному директору компании.

Что же сделал Лоуренс? Он не стал устраивать Джеймсу выволочку, а вместо этого пригласил его поговорить по душам. Во время беседы они обсуждали не только закрытие подразделения, но и будущее Джеймса. Лоуренс объяснил Джеймсу, что на новом месте он приобретет новые навыки, наберется опыта как руководитель и лучше поймет суть бизнеса компании.

Затем разговор перешел к практическим соображениям. Джеймс к тому времени еще не попал к генеральному директору. Зная об этом и о том, что директор безоговорочно поддерживает закрытие подразделения, Лоуренс тем не менее, не жалея времени, помог Джеймсу как следует подготовиться к встрече и внятно сформулировать свою позицию и посоветовал говорить только о судьбе подразделения. «Если он поймет, что ты пришел просить славы для себя самого, он тут же выставит тебя за дверь», — сказал Лоуренс и убедил Джеймса изложить все его идеи в письменном виде — генеральный директор всегда предпочитал так общаться с сотрудниками.

Лоуренс объяснил нам, почему он повел себя с Джеймсом именно таким образом: «Джеймс — хороший человек, талантливый, перспективный. Я боялся, что из–за этого случая на его карьере будет поставлен крест. Мне хотелось, чтобы он остался у нас в компании. То, что он провалил одно дело, еще ни о чем не говорит».

Поведение Лоуренса — наглядная иллюстрация наставнического стиля руководства. Лидеры–«наставники» помогают подчиненным увидеть свои слабые и сильные стороны и адекватно оценить свои перспективы — личные и карьерные. Они поощряют подчиненных ставить себе долгосрочные цели и помогают им достигать их. Лидеры–«наставники» обладают замечательной способностью делегировать полномочия, давать своим подчиненным интересные, способствующие их росту задания, даже когда знают, что в результате работа будет выполнена медленнее, чем обычно. Иными словами, они готовы пойти на неуспех в краткосрочной перспективе ради положительного опыта, который будет приобретен в перспективе долгосрочной.

Наше исследование показало, что наставнический стиль — самый редкий. Многие руководители признаются, что работа просто не оставляет им времени на обучение подчиненных, хотя иногда достаточно и нескольких «наставнических» бесед. Руководители, игнорирующие этот стиль, отказываются от мощного инструмента положительного воздействия и на климат в компании, и на производительность.

Хотя наставнический стиль ориентирован прежде всего на развитие индивидуальных способностей работников, а не на быстрейшее решение производственных задач, тем не менее руководители– «наставники» добиваются хороших показателей. Главным образом потому, что поддерживают постоянный диалог с сотрудниками и тем самым положительно воздействуют на климат. Подчиненные не боятся экспериментировать, когда уверены, что начальник следит за тем, как у них идут дела, и обязательно вовремя и конструктивно оценит их работу. Также благодаря налаженному диалогу с «наставником» они знают, что ждет от них начальство и как их работа вписывается в общую стратегию компании. И поскольку «наставник» всем своим стилем говорит сотрудникам: «Я верю в вас и жду от вас лучшего, на что вы способны», — они часто отвечают на этот призыв и сердцем и умом.

Наставнический стиль особенно эффективен, когда, например, подчиненные, зная свои слабые места, хотят научиться лучше работать или, развив у себя новые способности, продвинуться вперед. Короче говоря, так лучше всего управлять людьми, которые хотят, чтобы им помогали.

И наоборот, таким стилем руководства вряд ли удастся многого добиться, если сотрудники — неважно почему — сопротивляются переменам и не хотят учиться. Не годится он и тогда, когда у руководителя недостаточно опыта «наставника», а нужно постоянно обсуждать с сотрудником его результаты и стараться при этом мотивировать его, а не вызывать страх и апатию. В некоторых компаниях оценили положительные стороны наставнического стиля и пытаются привить его у себя. Иногда даже значительная часть годовых бонусов зависит от достижений исполнительных директоров именно на поприще развития успехов их прямых подчиненных. Однако многим организациям еще только предстоит овладеть наставническим стилем, который хотя и не сулит быстрых и явных результатов, но тем не менее очень эффективен.

**Умение быть разным**

Выводы многих исследований гласят: чем больше стилей в арсенале руководителя, тем лучше. Самый хороший климат и самые высокие показатели производительности отмечаются в тех компаниях, руководители которых управляют с помощью четырех и более стилей, особенно если среди них есть авторитетный, демократичный, партнерский и наставнический. Самые успешные руководители умеют почти незаметно переходить от одного стиля к другому в зависимости от ситуации. Автор сам наблюдал это неоднократно и в гигантских корпорациях, и на малых предприятиях, в исполнении и ветеранов бизнеса, которые могли бы подробно рассказать, как и кем они управляют, и руководителей, которые, по их словам, полагаются только на интуицию.

Конечно, никто из них не выбирает стиль управления из некоего списка, механически. Напротив, они очень тонко чувствуют свое воздействие на окружающих и добиваются лучших результатов, переходя от стиля к стилю плавно, можно сказать, без «швов». Эти руководители за несколько первых минут беседы понимают, с кем имеют дело. Например, если это талантливый сотрудник, который не справляется с работой потому, что деморализован менеджером с диктаторскими замашками, то его можно вдохновить на трудовые свершения, просто напомнив о важности его вклада в общее дело. Опытный руководитель заряжает сотрудника энергией, поговорив с ним о его стремлениях и планах или поручив более интересное и ответственное задание. А иногда руководитель с первой же минуты понимает, что должен поставить сотруднику ультиматум: либо работай лучше, либо увольняйся.

Джоан, генеральный менеджер одного из подразделений глобальной компании, производящей продукты питания и напитки, умела плавно переходить от одного стиля к другому. Джоан назначили на эту должность, когда подразделение пребывало в кризисе. К тому моменту компания шесть лет подряд не выполняла плановые задания по прибыли, а в последний год недополучила 50 млн. долл. Топ–менеджеры совсем пали духом, перестали доверять друг другу, часто ссорились. На самом верху Джоан было дано указание реструктурировать подразделение.

Джоан успешно справилась с задачей, потому что виртуозно применяла различные стили управления. С самого начала она понимала, что за короткое время ей нужно показать себя умелым руководителем и, кроме того, выяснить, из–за чего произошел сбой в системе. Поэтому первым делом она решила поговорить с основными сотрудниками.

В течение первой недели Джоан за обедами и ужинами переговорила с каждым топ–менеджером. Ей хотелось услышать, как оценивают сложившееся в компании положение ее новые подчиненные. Но больше всего ее интересовал сам собеседник, а не диагноз, который он ставил «больному». На этом этапе, чтобы получше узнать людей, их планы и устремления, Джоан использовала партнерский стиль руководства.

Однако она применяла и наставнический стиль, пытаясь помочь новым подчиненным добиться своих целей. Так, один из топ–менеджеров рассказал ей о своей проблеме: коллеги несправедливо считают его слабым игроком, хотя сам он уверен в своих способностях. Джоан поняла, что имеет дело с талантливым менеджером, и заключила с ним соглашение: она обещала следить за его работой и приватно сообщать ему, когда он будет делать что–то противоречащее его цели показать себя достойным членом команды.

Завершая серию встреч с топ–менеджерами, Джоан, чтобы сплотить команду, провела трехдневное выездное совещание. Сначала она попросила каждого участника рассказать коллегам, как, по его мнению, нужно решать стоящие перед компанией проблемы. В начале совещания Джоан взяла на вооружение демократичный стиль руководства, убеждая подчиненных открыто говорить о своих разочарованиях и обидах.

На следующий день топ–менеджеры предлагали по три способа выхода из положения. Когда Джоан подводила итог этим выступлениям, собравшиеся выработали единое мнение относительно приоритетов, в частности сокращения издержек. Наконец, когда топ–менеджеры сформировали свое видение конкретных действий, Джоан фактически добилась своей цели — их соучастия.

Теперь, когда будущее компании было определено, Джоан переключилась на авторитетный стиль управления. Она закрепила за каждым исполнителем конкретную задачу и тем самым возложила на него ответственность за ее осуществление. Например, подразделение уже какое–то время снижало цены на продукцию, хотя объем производства не увеличивался. Было лишь одно решение проблемы: повысить цены, но прежний вице–президент по сбыту опасался пойти на эту меру. Упорядочить все ценовые позиции Джоан поручила новому вице–президенту.

Несколько месяцев Джоан применяла в основном авторитетный стиль руководства. В беседах с топ–менеджерами она часто говорила о новых задачах и целях команды, чтобы лишний раз напомнить каждому о важности его роли в общем успехе. Но если кто–то из подчиненных не справлялся с возложенной на него ответственностью, Джоан переходила к диктаторскому стилю, особенно в первые недели реализации плана.

В результате заметно изменился климат, люди приветствовали нововведения, говорили о будущем компании, гордясь личным вкладом в осуществление общей мечты. И уже через семь месяцев компания превысила запланированный на тот год показатель прироста прибыли на 5 млн долл.

|  |
| --- |
| Развиваем «эмоциональный интеллект» Развить свой «эмоциональный интеллект» можно в любом возрасте, если очень этого захотеть и много тренироваться. Джек, директор по маркетингу одного из подразделений глобальной промышленной корпорации, — типичный «образцовый» руководитель: энергия в нем бьет ключом, он все время придумывает, как работать по–новому, готов заменить любого работника, который, по его мнению, не успевает выполнить работу в срок. Джек отчитывает каждого, чьи результаты не соответствуют установленным им стандартам, и приходит в ярость, когда сотрудники хотя бы в мелочах делают что–нибудь по–своему, иначе, чем придумал он. Как и следовало ожидать, его руководство катастрофически сказалось и на климате в компании, и на бизнесе. После двух лет кризиса начальник Джека предложил ему найти себе наставника. Конечно, Джек расстроился, но, понимая, что на карту поставлена его карьера, согласился. Наставник — он был экспертом по развитию «эмоционального интеллекта» — начал с полной «переоценки» Джека. Для развития «эмоционального интеллекта» совершенно необходимо диагностировать все его параметры, поскольку так называемые мертвые зоны чаще всего обнаруживаются как раз у тех, кто больше всего нуждается в помощи специалистов. Действительно, судя по нашим исследованиям, даже самые успешные руководители обычно переоценивают свои способности, связанные хотя бы с одним параметром «эмоционального интеллекта», а их менее эффективные коллеги — по четырем и более. Джек не попал в худшую категорию, хотя оценил себя более пристрастно, чем его прямые подчиненные, которые, кстати, дали ему самые низкие оценки за самообладание и эмпатию. Поначалу Джек не соглашался с «диагнозом». Но когда наставник убедил его, что, не исправив эти недостатки, он не сможет по–другому руководить людьми, Джек понял, что его продвижение по служебной лестнице в компании продолжится, только если он улучшит свои показатели. Вместе с наставником Джек составил детальный план ежедневной работы над собой. Оказалось, что в спокойные минуты он вполне мог сопереживать другим людям, но как только появлялась проблема, от этой его способности не оставалось и следа. Поэтому он не мог выслушивать сотрудников именно в те моменты, когда это было особенно важно для дела. Теперь Джек анализировал свое поведение в самые сложные моменты. Чувствуя напряжение, он должен был сдержать себя, предоставить слово собеседнику и лишь потом задать ему несколько уточняющих вопросов. Смысл этого упражнения заключался в следующем: отказаться от привычки вести себя агрессивно и судить собеседника в трудных ситуациях. В конце концов Джек научился гасить вспышки гнева и вступать в диалог, а не распаляться в страстном монологе. Он не всегда соглашался с оппонентами, но теперь позволял им высказывать свою точку зрения. Кроме того, Джек учился взаимодействовать с прямыми подчиненными, которые, в частности, могли теперь из первых рук узнать о том, как важны их личные усилия для успеха общего дела. И еще Джек запретил себе влезать во все детали их работы. Раз в неделю Джек встречался с личным наставником и подробно рассказывал о своих достижениях и неудачах. Иногда он сам ловил себя на том, что по–прежнему прерывает подчиненных, вмешивается в их дела, срывается на крик. И почти всегда жалел об этом. Теперь вместе с наставником Джек детально разбирал каждый подобный эпизод — нужно было найти причину рецидива и тем самым предотвратить его повторение в будущем. За первые полгода Джек добился серьезных успехов. Согласно его подсчетам, если в начале пути вспышки гнева случались раз в день, то к концу срока — раз в месяц. Заметно оздоровился моральный климат в подразделении, и постепенно его производственные показатели поползли вверх. Почему улучшить параметры «эмоционального интеллекта» можно лишь за несколько месяцев, а не дней? Потому, что в этом процессе участвует не только кора головного мозга, но и эмоциональные центры. Кора, которая отвечает за освоение технических навыков и чисто познавательные функции, воспринимает знания очень быстро, а эмоциональные центры работают медленно. Более того, эмоциональные центры могут усвоить новую модель поведения только при частом повторении. Иными словами, усовершенствование «эмоционального интеллекта» сродни искоренению старых привычек. Чем чаще повторяется некая поведенческая модель, тем основательнее она закрепляется в соответствующих отделах мозга. Когда это произошло с Джеком, он приобрел способность легко и свободно выполнять функции руководителя, пользуясь разными стилями управления, которые теперь шли на пользу и ему, и всей компании.  |

**Расширяя свой арсенал**

Разумеется, мало кто из руководителей имеет в своем арсенале все шесть стилей управления, еще меньше тех, кто знает, когда и как их использовать. Но выход из этого положения есть. Например, руководитель может взять в свою команду людей, которые управляют иначе, чем он. Именно так сделал предпочитавший партнерский стиль управления вице–президент по производству глобальной компании. Он все время ездил на фабрики, где встречался с начальниками подразделений и цехов, вникал в их проблемы, заботясь о каждом сотруднике. Воплощать принятую в компании стратегию сверхэффективности он поручил своему заместителю, который отлично разбирался в тонкостях производственного процесса; ответственность за соблюдение стандартов производительности была возложена на коллегу, придерживавшегося авторитетного стиля руководства. Наконец, во всех поездках его сопровождал «образцовый» топ–менеджер.

Другой путь — осваивать как можно больше стилей. В этом случае руководителям нужно понять, на каких особенностях «эмоционального интеллекта» основаны стили управления, которыми они пока не владеют, и начать планомерно развивать их. Например, лидер, опирающийся на партнерский стиль руководства, — это человек общительный, способный к сопереживанию, умеющий налаживать личностные связи. Благодаря той же способности к сопереживанию лидер–«партнер» чувствует, что испытывают его подчиненные, и чутко реагирует на их эмоциональные переживания, улучшая тем самым взаимопонимание, легко и естественно устанавливает отношения между людьми. Наконец, выдающиеся представители этого лидерского стиля умеют вовремя сказать нужное слово или сделать подходящий символический жест.

Следовательно, если вы преимущественно «образцовый» лидер и хотели бы освоить партнерский стиль руководства, вам нужно учиться сопереживать и, возможно, более легко общаться. И еще один пример: лидер–«диктатор», который хочет управлять более демократично, должен, вероятно, развивать в себе способность к сотрудничеству и общению. Советы в духе «измени себя» кажутся наивными, однако на самом деле некоторые параметры «эмоционального интеллекта» можно развить практическими упражнениями (подробнее о методах улучшения «эмоционального интеллекта» см. «Развиваем “эмоциональный интеллект”» на с. 72—73).

Как и тонкости воспитания детей, все накопленные знания о формировании руководителя, вероятно, никогда не разовьются в точную науку, хотя многие успешно применяют их в жизни. За последние годы ученые помогли родителям узнать много нового о генетических, психологических и поведенческих особенностях детей и тем самым, возможно, поднять свои «производственные показатели». Благодаря нашему исследованию лидеры могут лучше понять, от чего зависит успех руководителя.

Ситуация в бизнесе постоянно изменяется, и бизнес–лидер должен соответствовать своему времени. Топ–менеджерам необходимо уметь пользоваться стилями руководства так же, как профессиональным спортсменам — клюшками для гольфа, и каждый раз выбирать именно тот стиль, который точно соответствует конкретному моменту. Ведь все знают, какие результаты приносит хорошая игра.