



И. И. Обинов

Интенсивная подготовка менеджера

Психологическая эффективность менеджера
Соблюдение сроков выполнения
Решение и контроль систем управления
Саморегуляция в виде методов и алгоритмов
Деловые игры и управление



Николай Н. Обозов
Интенсивная подготовка менеджера

*Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=4559363
Интенсивная подготовка менеджера: БХВ-Петербург; СПб; 2011
ISBN 978-5-9775-0672-4*

Аннотация

Книга профессора Н. Н. Обозова – известного психолога и успешного предпринимателя – полезна менеджеру любого уровня. Руководителю организации она поможет выстроить грамотную кадровую политику, менеджеру среднего звена – приобрести навыки, которые будут способствовать его карьерному росту, студенту или абитуриенту – решить, годится ли он для руководящей работы, а психологу и кадровику даст возможность в новом свете увидеть таинство лидерства.

Для широкого круга читателей.

Содержание

Предисловие	4
Глава 1	5
1. Власть мужчин и женщин	5
2. Доминирование и подчинение	9
3. Слухи, интриги и сплетни	11
4. Лидерство в прошлом и настоящем	15
5. Лидерство и руководство в организациях	21
6. Способности успешного менеджера	23
7. Лидеры и кризис	26
8. Типы лидеров	29
Глава 2	32
1. Три теории лидерства	32
2. Типы руководства	33
3. Как подбирать менеджера	35
Конец ознакомительного фрагмента.	36

Николай Обозов

Интенсивная подготовка менеджера

Предисловие

В настоящее время понятие «менеджер» стало настолько привычным, что частично утратило свою смысловую окраску. Офис-менеджер, менеджер по продажам и топ-менеджер – все эти фигуры настолько различны, что менеджмент перестает ассоциироваться с управлением, хотя именно в этом и заключается исходный смысл этого слова. Другое дело, что одно управление требует от сотрудника повышенной ответственности, стрессоустойчивости, хорошо развитых коммуникативных навыков и даже харизматичности, а другое – самоорганизации, тайм-менеджмента более чем всего остального. Управление (другими и собой) на высоком уровне – неотъемлемая составляющая любого менеджмента. Менеджер должен взаимодействовать с любым коллективом и/или клиентами слаженно. И мы в этой книге рассмотрим с вами менеджера именно как лидера, связывающего нити общения с нитями управления.

В социальной психологии понятия «лидер» и «руководитель» различаются. Первое («лидер») связывается с неформальным (неофициальным) положением «звезды» в коллективе (популярность и влияние человека в системе межличностных отношений). Второе («руководитель») определяется через официальное признание профессиональных, в том числе организаторских, заслуг определенного человека.

Но не только в этом заключается специфика определений руководителя. В годы советской власти всеобъемлющая партийногосударственная монополия предъявляла к руководителям особые требования – наряду с идейной преданностью, исполнительность воли вышестоящих органов (партийных, государственных, репрессивных) являлась главным качеством руководителя.

Для лидера же исполнительность не стоит на первом месте. Лидер должен уметь вести за собой людей и брать ответственность на себя.

Ранее наука об управлении (менеджменте) была ориентирована на исследование жестких структур управления. Но при жесткой структуре управления был растерян экономический потенциал страны. И после 1991 года наиболее талантливая номенклатура сумела перестроиться и научиться управлять в новых условиях. Менее талантливая – растратила средства и оказалась в рядах противников «рынка».

В момент перехода от государственного управления к рыночному стал укореняться термин «менеджмент». Он менее понятен, чем термин «управление», и ассоциируется с успехом или неудачей в хозяйственной, финансовой, коммерческой деятельности.

Здесь актуально вспомнить о лидерах и руководителях. Лидер – профессионал в своем производственном деле – оказался менеджером, способным решать рыночные задачи. Они, конечно, более сложные, менее определенные, чем те, которые приходилось решать прежним руководителям.

Таким образом, оказалось, что термины «менеджмент» и «менеджер» хорошо «прижились» и вполне приемлемы для рыночной или, как говорят специалисты, нормальной экономики.

Глава 1

Тайная и явная власть

1. Власть мужчин и женщин

Невзирая на то, что руководителей-женщин становится все больше, в российском обществе роли в топ-менеджменте распределяются далеко неравномерно в силу сложившейся культурной традиции. Стили руководства у женщин и мужчин различны, и в условиях экономической нестабильности, перестроек и кризисов выигрывает именно мужской стиль руководства. Стабильные же общества вполне уютно себя чувствуют под руководством женщин. Но и у того, и у другого стиля есть свои особенности – как достоинства, так и недостатки. Одним из распространенных недостатков мужского стиля является стремление к превосходству ради превосходства. К сожалению, этому стремлению порой приносятся слишком большие жертвы, что сказывается и на коллективе, и на качестве работ.

Некоторые мужчины, будучи в плохом настроении, могут бесцеремонно обращаться с обслуживающим персоналом, подчиненными или собственными женами. Чаще всего за их досадой и агрессией скрывается страх. Это связано с тем, что у деспотично ведущих себя мужчин в основе их надменности лежит та параллель, которую они проводят с историей своей жизни: при их воспитании родители слишком часто применяли принуждение и в результате излишне сковали их жизненными установками. Надежды таких людей на дружеское к ним отношение со стороны окружающих были разрушены еще в детстве, поэтому их кредо таково: «Ни раньше, ни теперь ко мне никто не был добр. Почему же я должен быть добрым по отношению к другим?»

Еще один аспект проявления мужского стремления к превосходству – удовольствие, с которым они любят поучать других.

Мужчина хвастает своим знакомством с известными людьми, объясняет суть явлений, всем хорошо известных, или рассказывает свои любимые версии, объясняющие когда-либо происходившие события. Причем, объясняя нечто близкое и понятное всем, он почему-то нередко обращается к тайным наукам. Последнее делается по причине страха, что на него не обратят внимания и не оценят по заслугам. Внимание же, проявляемое к нему, должно доказывать, что признают и его самого, и его знания, и понимание им всего на свете.

Мужчины доминируют в разговорах, на собраниях, конференциях. По крайней мере, они демонстрируют этим свои притязания на доминирование. Подчас бывает забавно выявлять среди людей таких мужчин, которые претендуют на руководство, главенство и непогрешимость. И по-настоящему интересно наблюдать, как такие самозванные «лидеры» сталкиваются друг с другом в одной группе. Почти всегда их высказывания направлены на критику действий других или сокрытие собственного невежества для того, чтобы доминировать и вместе с тем нравиться.

Исключительно редко эти люди могут сопоставить различные точки зрения; без чувства зависти признать чужое предложение лучшим, чем свое собственное; по-настоящему поддержать чьи-то идеи или согласиться, что собственное решение проблемы нуждается в доработке; а совершить самый «дурной» мужской проступок – попросить о помощи, объясняя это своей некомпетентностью в какой-либо области или ограниченностью своих возможностей – они могут только в самом крайнем случае.

Может показаться парадоксальным, что мужчина, проявляющий в своем поведении претензии на доминирование, чувствует внутреннюю робость и нерешительность. Здесь

речь идет о совершенно нормальных мужчинах – остроумных, энергичных, интеллигентных, обаятельных и мужественных. Но рядом с женщинами проявляются все их трудности. Тем не менее многие из них, чтобы «не потерять свое лицо», прямо не говорят женам о своем страстном желании найти их поддержку и защиту. Поддержкой для мужчины является даже вопрос жены о прошедшем дне. Это дает ему уверенность в том, что о нем кто-то заботится. А для этого бывает достаточно незначительного жеста. Мужчина чувствует поддержку, даже когда он на кухне заглядывает через плечо своей жены и видит, что сейчас она готовит для него. Он чувствует поддержку, если замечает, что дети его ведут себя тише, когда он приходит с работы домой. Некоторые женщины не догадываются, какую ценность представляют для мужчины подобные ритуальные мелочи.

У мужчины существуют тысячи причин бояться своих слабостей. Например, он считает слабостью, если моет посуду и за этим занятием его застают кто-то из знакомых, или, если он не может сдержать слез, смотря волнующую передачу по телевизору. Для мужчины слабость – это позор, которого следует всячески избегать или, в крайнем случае, не предавать огласке. Ради этого он способен сказать неправду или сочинить какую-либо легенду о своей исключительной занятости работой. Действия мужчины, направленные на сокрытие от окружающих своих слабостей и страхов, нередко выглядят карикатурными.

Во многих случаях мужчины черпают ощущение своей силы, опираясь на стадное чувство, т. е. находясь в кругу себе подобных. Статистика говорит о том, что 80 % мужчин теряют самообладание, попадая в компанию, состоящую только из малознакомых женщин. Как правило, в таких случаях они редко находят оптимальный выход из создавшегося положения. От его силы и независимости не остается и следа. Часть мужчин мучительно переносят такие ситуации.

Но не только мужчины-управленцы обладают порой непростым характером. Во все времена существовал тип «женщины с характером». Вот обобщенный портрет такой женщины. У нее высокий открытый лоб, вытянутое лицо с выступающими челюстями, сжатые губы, пронзительный, преисполненный решимости взгляд, мускулы лица и рук напряжены. Лицо строгое. Нередко отсутствует чувство юмора. При желании она умело контролирует проявление своих чувств. Ее отличают самовлюбленность, часто – неуравновешенность, здоровое тщеславие, стремление к совершенству, весьма сильное желание доминировать над другими. Обычно «женщина с характером» старается держаться на расстоянии от тех, с кем работает. В некоторых случаях ее можно распознать по почерку: вертикальное написание букв с наклоном влево свидетельствует о совершенном владении своими чувствами; заостренное написание – об агрессивности; растянутые окончания букв – о раздражительности; четкая подпись говорит о господстве разума над чувствами и о том, что желание доминировать весьма сильно.

На работе «женщина с характером» одновременно придирчива и деятельна, взбалмошна и рассудительна, может быть силой созидательной и разрушительной. И очень часто такие женщины кажутся незаменимыми.

В наши дни «женщина с характером» нередко является руководителем фирмы, «боссом», где преобладающая часть сотрудников – мужчины. Женщина-босс должна знать некоторые психологические особенности своего положения. Известно, что 2/3 мужчин достаточно трудно переносят ситуации, когда они находятся в подчинении у женщины. Некоторых из них просто преследуют кошмары, где ими управляет «железная леди». И это неслучайно, ведь патриархальная культура предусматривает воспитание мужчин таким образом, что они все время должны выступать против кого-то или чего-то. Любые предложения довериться женщине, выставить свою душу перед ней напоказ, а тем более позволить ей руководить собой, решительно ими отвергаются.

Некоторые мужчины, даже когда они этого явно не хотят, ведут непрерывную борьбу с зависимостью из-за уже ставшего маниакальным стремления к доминированию, т. е. к власти. В современном мире именно мужчины, а не женщины сильнее подвержены этой стороне деформации личности. Впечатлительные, чувствительные, поддающиеся внушению, отстраненные от действительности и нередко живущие в воображаемом мире, они стремятся к главной цели мужского бытия – слыть самыми великими, самыми умными в том пространстве, которое можно охватить своим взглядом, пользоваться властью вместо того, чтобы сотрудничать.

Как утверждает известный психоаналитик Альфред Адлер, основу влечения к власти составляют чувство собственной неполноценности и ощущение собственной заурядности. Комплекс неполноценности провоцирует искусственное самовозвеличивание человеческой личности.

Если у мужчины нет реальной возможности над кем-то властвовать, для этой цели у него остается жена. Он постоянно сравнивает себя с ней. Когда она добивается большего, чем он, успеха, он стремится превзойти ее всеми средствами, в том числе унижением и подавлением. Поэтому мужчина так болезненно реагирует, когда кто-нибудь отдает предпочтение его подруге, а не ему, и поддерживает ее в суровой борьбе с его комплексом. В подобных ситуациях у мужчины может возникнуть истерически обостренное восприятие себя и окружающих, патологическая осторожность. Он теряет свою естественность и приобретает неуверенность в себе. Повышенная активность, высокомерие, завистливость и агрессивность в сочетании с внешней покорностью призваны восстановить его власть.

Жизнь такого мужчины полна непрерывного беспокойства, поскольку он постоянно проверяет, не утратил ли своей власти. Пребывая в состоянии хронической обиды, он всюду находит повод побороться за власть. Особенно типично поведение такого мужчины при сдаче экзамена. Поскольку здесь возникает реальная опасность подчинения, мужчина принимает «оборонительную позицию», возбуждая в себе агрессивность и вкус к спорам.

Сегодняшняя жизнь – сплошной экзамен, и это не проходит бесследно для мужского организма. Чем больше напряжение, тем чаще возникают боли в спине, нарушения слуха, головные боли, проблемы с сердцем. Поводом для эмоционального срыва или болезни могут стать важная деловая встреча и переговоры с авторитетным лицом, где предполагается нечто доминирование.

В натуре женщины, тысячелетиями находящейся в подчиненном положении, нет характерного для мужчин комплекса неполноценности от сознания отсутствия своей власти над окружением. Женщины, в противоположность мужчинам, не склонны сильно подчеркивать свои достижения, даже если они занимают главенствующее положение в коллективе. Более того, для них характерно состояние некой вины при удавшихся попытках достижения успеха в своей деятельности.

С приходом новых условий работы многим людям из руководящего состава предприятий бывшего Союза по разным причинам пришлось покинуть свои «насиженные кресла». Причем более достойно это сделали женщины, а не мужчины. Многие женщины-руководители сразу же нашли себе работу ниже рангом и трудились в надежде на лучшее. Они оказались более адаптивны в новых условиях именно потому, что безболезненно пошли на понижение, однако вывод предприятия из стагнации был бы для многих из них слишком тяжелой ношей.

Надо отметить, что управление как устойчивая система, порядок и организация процесса больше по плечу женщинам, но если необходимы творчество и здоровый авантюризм, смелость и новаторство, то предпочтение на стороне мужчин, хотя и те черты сегодня все больше размываются. С каждым годом гендерные роли в управлении все больше сближаются, и уже нельзя совершенно определенно сказать, кто через 10–20 лет будет лучше справ-

ляться с управленческой деятельностью, требующей особой ответственности и скорости реакций.

2. Доминирование и подчинение

Распознать сильные качества человеческой натуры не всегда просто. Уверенность в себе, внутренняя уравновешенность, способность убеждать в споре или наличие силы воли обычно не находят прямого отражения во внешности человека. Нередко сила проявляет себя в определенных особенностях мимики человека, в манере говорить и держаться, в некоторых его поступках. И все же проблема распознавания в человеке его силы или слабости, качеств, характеризующих его как доминирующего или подчиняющегося, достаточно сложна. Каждый из нас, казалось бы, сравнительно легко распознает чувство уверенности в человеке, который буквально излучает силу. Мы сразу видим в таком человеке личность с сильным характером, хотя и бывает трудно понять, на каком основании мы это делаем. Можно лишь утверждать, что это обусловлено нашим личным опытом и нашей интуицией.

Наиболее простым и надежным способом оценки личностных качеств человека является распознавание его подчиненности, т. е. качества, противоположного силе. «Сильный» человек редко ведет себя как подчиненный.

Жесты, означающие подчиненность, как правило, узнаются намного легче, чем жесты доминирования. Мы всегда воспринимаем их безошибочно, хотя и не всегда осознанно. Жесты подчинения выражаются наклоненной вперед головой, а также посредством легких кивков, дружелюбной улыбки, обычно не обнажающей зубы, или значительным наклоном вперед туловища, что уменьшает человека в размерах. Подчинение может проявляться и в такой манере говорить, когда каждое собственное высказывание дается как бы в вопросительной форме. Это лишь самые общие признаки подчиненности. Они могут сильно варьировать.

Мужчины, считающие себя сильным полом, всегда ожидают от женщин жестов, выражающих подчинение. Эти жесты во многих отношениях определяют уровень и качество общения между мужчиной и женщиной. Так, беседа между мужчиной и женщиной, протекающая даже совсем недолго, обычно сопровождается жестами, выражающими подчиненность со стороны женщины. Наблюдающему со стороны может показаться, что эти жесты служат для успокоения или смягчения, либо вообще остаются незамеченными, однако мужчина на них все же реагирует. Чем либеральнее нравы и образ мышления в обществе и чем слабее выражены мужские претензии, тем незаметнее эти сигналы, передаваемые телом. Но их никогда не перестают посылать женщины и воспринимать мужчины. Это действующая во все времена сигнальная система, демонстрирующая мужское доминирование, и искусственно научиться таким жестам достаточно сложно. В то же время жесты, демонстрирующие превосходство, как и другие жесты, которые должны выражать силу, могут быть лишь имитацией. Мужчины способны освоить их в результате регулярных упражнений.

Если мужчина знакомится с женщиной, и она не обнаруживает никаких признаков подчинения ему, то, скорее всего, он не будет продолжать знакомство с ней. Дело в том, что в мужчинах генетически заложена программа, согласно которой они ориентируются на установление длительных отношений только с теми женщинами, у которых сигналы подчиненности (пусть даже очень слабые) подтверждаются любыми сколь угодно незначительными жестами. Этот аспект очень важен для нормальных взаимоотношений полов: если мужчина не получает каких-либо сигналов подчинения, то он подсознательно относит такую женщину к разряду «сильных». А перед «сильной» женщиной мужчина, как правило, испытывает заметный страх. Именно на этой основе часто и формируется кризис во взаимоотношениях между мужчиной и женщиной. В цивилизованном обществе количество женщин, не подающих мужчинам сигналов подчиненности, неизменно растет.

Жесты и позы доминирования и подчинения используются опытными бизнесменами для упрочения своих позиций во время деловых бесед и на переговорах. Для повышения делового статуса изменяют форму кресла – увеличивают его размеры, удлиняют ножки. Так, кресло преуспевающего бизнесмена чаще всего имеет высокую, обтянутую кожей спинку, а стулья посетителей – низкую. При этом посетителей располагают за большим столом напротив, тем самым существенно снижая статус последних.

Крутящиеся стулья, в отличие от стульев на устойчивых ножках, предоставляют человеку свободу передвижения в тот момент, когда на него оказывают давление. На создание психологического климата при общении существенно влияет не только расположение собеседников за столом, но и форма самих столов. Так, квадратный стол способствует созданию атмосферы соперничества между людьми, равными по положению. Здесь отношения сотрудничества скорее устанавливаются с тем человеком, который сидит рядом за столом; причем от человека, сидящего справа, будет исходить больше внимания, чем от того, кто сидит слева. Наибольшее сопротивление оказывает тот, кто сидит прямо напротив.

Круглый стол создает атмосферу неофициальности и непринужденности, и за ним лучше всего проводить беседы людям с одинаковым социальным статусом. Когда приходится вести беседу с двумя собеседниками, один из которых очень разговорчивый, а другой, наоборот, молчаливый, желательно расположиться за круглым столом.

Желание завоевать при общении главенствующее положение выражается в манере рукопожатия. Если один из партнеров твердо схватывает руку собеседника и поворачивает ее так, что его рука оказывается над рукой собеседника, то он пытается добиться доминирования. Если же он поворачивает свою руку вниз, а тем более протягивает ее ладонью вверх, то этим он демонстрирует желание принять роль подчиненного.

3. Слухи, интриги и сплетни

Формирование и распространение слухов является непременным атрибутом любого общества. Даже наличие эффективных средств массовой информации не влияет на желание людей доверять слухам. При так называемом социалистическом строе вера публичному слову была огромной. Сейчас с экранов телевизоров и по радио все якобы пытаются говорить правду, хотя это «личная правда». Поэтому слухи и распространяются в больших масштабах. Слух представляет собой импровизированную информацию, которая является результатом процесса коллективного обсуждения. Слух – это не только информация, но и определенная интерпретация события и комментарии к нему.

Слухи нередко приходят к нам не от посторонних людей, а от близких, которым, казалось бы, незачем нас обманывать. Парадоксально, но факт: хотя люди и понимают, что имеют дело со слухами, они обычно не препятствуют их дальнейшему распространению.

Признание слуха, вера в него – результат сомнений человека. Люди верят слухам потому, что последние, с одной стороны, нередко бывают справедливыми, а с другой, – несут информацию, которую трудно проверить. Слух рождает «другую», заманчивую, правду. Часто он бывает связан с возникновением и распространением в обществе информации, которая не подтверждена публично официальными источниками, но в то же время и не опровергнута ими. Слухи имеют тенденцию опережать официальную версию события. Более того, разглашая секреты, высказывая гипотезы, они вынуждают властные органы говорить о том, о чем в иных условиях они пожелали бы умолчать.

Слух порой предлагает людям ту информацию, которая может оказаться для них недоступной, а потому людей привлекают слухи, и они стараются побыстрее распространить их среди своих близких и знакомых. Слухи отлично мобилизуют мыслительный аппарат. Люди стараются воссоздать интересующее их событие, опираясь на разрозненные факты, которые им удалось узнать, а также извлечь из своего подсознания сведения, имеющие какое-то отношение к данному событию. Чем больше разнообразных реальных фактов скапливается в их распоряжении, тем ближе к действительности оказывается интерпретация события, и наоборот.

Люди, говоря о событии, часто утверждают, что были его непосредственными свидетелями, хотя на самом деле это неправда. Причем эти ложные свидетельства они дают в полной уверенности, что оно правдиво, и совершенно чистосердечно описывают ситуацию. Психологи и криминалисты знают, что даже если показания нескольких людей совпадают, то это отнюдь не означает, что они достоверные. Это связано с тем, что люди в состоянии страха или стресса подчиняются одинаковым стереотипам мышления.

Есть особая категория «страшных» слухов, которые существуют десятилетиями, и даже в разных странах. Эти «страшные» слухи актуализируются рассказчиками, причем каждый из них «слышал эту историю» из чужих уст. Даже после проведения соответствующих экспертиз, научно опровергающих подобные слухи, им часто продолжают доверять больше, чем свидетельствам специалистов.

Часто используемая в подобных случаях русская поговорка «Нет дыма без огня» нередко вводит в заблуждение. Она объективна только в том случае, если «огнем» называть страсть и воображение людей, добровольно распространяющих слухи. В реальной жизни ориентирование людей на эту поговорку служит хорошей почвой для манипуляции. Отсюда известное правило – «Лги, клеветы, всегда что-то останется». Мы воспринимаем слух, если он исходит от тех людей, которые по тем или иным причинам знают больше нас. Доверие к слухам неизмеримо возрастает, если они сообщаются человеком, мнением которого мы дорожим.

По мере того как слух распространяется, он становится все более убедительным. Если многие люди независимо друг от друга говорят одно и то же, это вызывает у окружающих желание присоединиться к их мнению. Такова хорошо известная черта человеческой психики, генетически обусловленная стадным инстинктом, существовавшим еще в первобытном обществе¹.

Слух возникает чаще всего в том случае, если он отвечает какой-то общественной потребности, чьим-то желаниям, скрытым тревогам. Политическая жизнь в особенности, как мы уже постоянно наблюдаем, не может существовать без слухов. Здесь слух – средство передачи скрываемой от общественности информации. Самые распространенные, извечные политические слухи – это слухи, касающиеся заговоров, государственных переворотов, состояния здоровья главы государства. Все сталкивались со слухами о тайной власти, о секретном обществе, которое якобы в действительности управляет жизнью каждой страны. Подобные слухи любят те, кто представляет себе политическую жизнь в виде театра кукол, когда за кулисами сцены обычно скрываются тайные общества, органы разведки, государственной безопасности, мафиозные структуры и т. п. Люди всегда считают, что ими манипулируют те, кто стоит «наверху». Причем так было и есть всегда и у всех народов.

Между тем к слухам следует относиться как к кратковременным заблуждениям. Они всегда существовали и будут существовать параллельно с радио, телевидением, прессой и служат дополнительными средствами информации, необходимыми обществу. Слухи – это своеобразное средство «выпускания пара»: они необходимы для снятия напряжения в социуме.

Большинство людей всю свою сознательную жизнь уверены, что им говорят «не всё». Такие люди есть всегда, и не только там, где их уверенность имеет определенные основания. Люди в своем воображении и домыслах идут дальше того, что им достоверно известно. Слухи нередко бывают орудием власти, потому что их можно использовать сознательно с определенной целью. Однако чаще слухи являются орудием в руках оппозиции, орудием сопротивления власти.

Людям присуще свойство скрывать плохое и возвеличивать хорошее. Но при этом люди знают, что плохое существует во всем и в каждом. Отсюда и слухи, как признак того, что люди верят не всему, сообщаемому им.

Общество должно бороться со слухами, но в определенном смысле, понимая, что вообще без слухов оно существовать не может. Немного слухов – хорошо, а слишком много – плохо. Это тревожный симптом, дурной признак, который означает сознательную дезинформацию и утаивание правды от народа.

Слухи – это симптом, а не причина. Лучший способ остановить их – говорить о них. Когда они замалчиваются, то кажутся более правдоподобными. Гласность – верный путь устранения большинства возникающих слухов.

Пусковым механизмом злонамеренных и клеветнических слухов часто служат интриги. Интрига – это преднамеренное нечестное действие, выгодное инициатору, которое вынуждает коллектив или отдельную личность совершать определенные поступки и этим наносит им ущерб. Интриган руководствуется только личной выгодой: от причиняемых им другим людям бед и неприятностей он получает моральное удовлетворение, материальную поддержку, испытывает радость.

Интриги чаще всего тщательно продумываются и планируются, они имеют свою сюжетную линию. Самый любимый инструмент из «джентльменского» набора мастера интриги – распространение слухов и сплетен посредством анонимных писем или звонков. Интриги иногда провоцируются и самими руководителями: таким путем они хотят добиться

¹ Обозов Н. Н. Психология внушения и конформности. СПб.: АПШМ, 1997.

выгоды и удовлетворяют свою жажду властвовать над ситуацией. Интриганы плетут свои сети очень тонко и скрытно. Особенно изощряются они, когда прибегают к распространению сплетен. Очень часто для таких целей используется недостаток информации. Поэтому опытный руководитель должен обладать тонкой интуицией и контролировать количество поступающей информации так, чтобы не было ее переизбытка или, что более опасно, дефицита. Особенно необходимо это учитывать, когда затрагиваются коренные интересы людей – при изменениях в финансовой сфере или в руководстве, при должностных перемещениях. Слухи, сплетни и досужие вымыслы получают обильную пищу при подозрениях в неслужебных связях или в использовании служебного положения в личных целях. Пышно расцветают интриги и сплетни в среде незагруженных работой сотрудников.

Сегодня уместно говорить о том, что интриги получили более широкое распространение, войдя в ранг особого мастерства, умения. Интрига – это корень такого понятия как «черный пиар». Хотя оптимисты даже в черном пиаре находят проблеск блага для его мишени, т. к., по их мнению, «черный пиар – тоже пиар». Однако с этим согласятся далеко не все. Даже само понятие черного пиара вызывает немало сомнений. Если пиар – это достижение гармонии с внешним окружением благодаря информированию, то какая может быть гармония в манипулировании людьми ради собственного блага в ущерб их интересам?

Для нивелирования таких негативных явлений в коллективе иногда бывает полезно преднамеренно дать людям возможность «эмоциональной разрядки». Когда чувства, особенно отрицательные, загоняются в сферу подсознания, их воздействие становится очень трудно контролируемым. Бывает достаточно малейшей искры в конфликтной ситуации для того, чтобы отрицательные эмоции бесконтрольно выплеснулись из глубины подсознания. При открытом же выражении людьми своих мыслей и чувств эмоциональное напряжение заметно снижается.

От стрессов люди лечатся по-разному: водкой, уколами, длинными отпусками. В то же время существует простое, дешевое и весьма надежное средство. Несколько минут сплетен в обеденный перерыв способны поднять настроение и успокоить самого нервного человека. Если за чашкой кофе обсуждать с двумя приятельницами третью, то очень возможно, что вы говорите чистую правду. И такие разговоры полезны в том смысле, что позволяют вам дать себе нервную разрядку. Если, к примеру, сказать о сотруднице «Как она меня раздражает!», – очень возможно, что это раздражение скоро уйдет.

Существует оптимальный уровень сплетен, который можно расценивать как критерий здоровья коллектива. Если сплетен почти нет, это значит, что люди потеряли интерес друг к другу. Если же сплетен слишком много, значит, люди забивают себе голову всякими пустяками, глупостями, которые не имеют к ним никакого отношения. А это означает, что они могут это позволить себе это делать.

Одна из важных функций сплетен состоит в том, что они служат своеобразным показателем моральных и светских правил, регулирующих жизнь данного общества в настоящее время.

Принято считать, что сплетничают в основном женщины. В действительности это не совсем так. Мужчины сплетничают не намного меньше, только сферы их интересов несколько другие, чем у женщин: кто сколько вчера выпил, что кому сказал начальник и т. п.

Слухи и сплетни делятся на желаемые и пугающие. Например, слух о том, что ваш коллега собирается увольняться, и вас повысят по службе, – желаемый. А вот разговоры о грядущих переворотах и кризисах – это чаще всего пугающие слухи.

Стоит добавить, что в информационных потоках надо разбираться, а не тонуть: соблазн увязнуть в «мутной воде», прельстившись ложными надеждами, или затравленно следить за полунамеками всегда достаточно высок. Непроверенная информация чаще подхватывается эмоциональными натурами (необязательно только женщинами), и именно несвоевре-

менное выражение эмоций часто дает манипуляторам возможности лоббировать свои интересы перед руководством или конкурентами. Слухи, сплетни и интриги – то, без чего не будет существовать ни один коллектив, и сами по себе они не могут повлиять на стратегические цели компании. Но то, насколько работник, а тем более – руководитель, открыт для их восприятия, как он на них реагирует, оказывает самое сильное влияние на ситуацию и окружение. К сожалению, «много шума из ничего» – нередкое явление.

4. Лидерство в прошлом и настоящем

Проблема руководства для любой нации определяется человеческой природой, общественным устройством, состоянием государственности и организованности. В IV веке до н. э. Аристотель в своем классическом труде «Политика» назвал человека «политическим животным». Можно также назвать его «животным общественным», заботящимся о представителях собственного вида. Формы человеческих объединений разнообразны: дружба, производственные нужды, фирмы, клубы, церкви, секты, братства; объединяются иногда люди и в преступных, и в военных целях. Многие из этих добровольных объединений вызваны проявлениями лучших сторон человеческой природы. Цели, идеалы, стремления, социальные интересы и связь с обществом образуют тот «клей», который удерживает людей вместе.

Однако человек эгоистичен. Его частные интересы успешно конкурируют с социальными потребностями. Поэтому не всегда следствия объединения людей оказываются благодетельными с точки зрения процветания и счастья для общества в целом.

Добровольное подчинение руководству в обществе определяется единством интересов, и взаимодействие между отдельными группами представляет собой важнейший фактор изменения обычаев и социального прогресса. Если бы все люди отдавали абсолютное предпочтение процветанию общества, в правительстве не было бы надобности. Можно было бы принять тезис Генри Торо, гласящий: «Лучше всего то правительство, которое меньше всего управляет; более того, наилучшее правительство не управляет вовсе». Эта мысль из эссе Торо «Гражданское неповиновение» оказала чрезвычайное влияние на Махатму Ганди и его борьбу за независимость Индии через непротавление злу насилием.

Нежелательные последствия деятельности некоторых объединений приводят к конфликтам, из-за которых становится необходимым возникновение более крупного общественного образования-государства. Организация управления в демократическом и плюралистическом обществе является одной из основных задач лидера. Проблема решается легче в случае единоличной власти. Но в свободном обществе обычной практикой являются бесконечные компромиссы. В критический момент американской истории Бенджамин Франклин, ученый и философ, старый и прикованный к постели, сказал: «Когда вы собираете много людей, чтобы воспользоваться их объединенной мудростью, вы неизбежно собираете вместе все их предрассудки, страсти, ошибки, их местные интересы и их эгоизм. Поэтому я согласен на данную конституцию, поскольку не ожидаю лучшей и не уверен, что лучшая возможна. Свое мнение о содержащихся в ней ошибках я приношу в жертву общественному благополучию».

По словам Аристотеля, те, «кто не нуждается в правительстве, – или звери, или боги». Предполагалось, что преданность богов общему благу так велика, что управление ими было бы излишним; звери же, не будучи разумными, не увидели бы надобности в организации.

Один из критериев, по которым любой лидер может оценивать себя, основан на христианском положении: «Кто хочет между вами быть большим, да будет вам слугою; и кто хочет между вами быть первым, да будет вам рабом» (от Матфея 20:26–27). С практической точки зрения данное положение не было должным образом оценено ни в древнем, ни в современном обществе. Причина этого лежит в вечном конфликте между тем, что правильно, с философской, этической точки зрения, и тем, что стратегически и политически выгодно для данной страны (любой). Трудность объединения этих двух принципов решения внутренних государственных и интернациональных проблем заключается в том, что лица, облеченные властью, обязаны принимать стратегические решения в национальных интересах, без учета этических оценок или последствий. Философы не становятся королями, а короли не бывают философами. Человечество выиграло бы, если бы эти два принципа взаимодей-

ствовали более тесно. К сожалению, великие лидеры в качестве слуг народа не всегда находят признание, а диктаторы не всегда осуждаются. Лидеры возникающих демократических государств часто подвергаются критике со стороны граждан своей страны, даже если принимаемые ими решения социально и логически оправданы. Ни один лидер еще никогда не смог угодить всем. Иногда кажется, что неприятие является ценой бессмертия. Так, Авраам Линкольн был убит за то, что спас Союз и превратил Соединенные Штаты в единую нацию.

Когда великий законодатель Солон закончил свою Конституцию, которая дала демократическое правление Афинам, он написал поэму, отражающую его представление о справедливости:

Народ созвал я, слова дав ему залог;
Скажите ж, в чем нарушил это слово я?
Свидетельницей будет пред судом времен
Из всех богинь Олимпа величайшая,
Святая наша мать, черная Земля:
Расставленных повсюду крепостных камней
С нее я снял обузу, возвратил рабу
Свободу. Многих я сынов ее вернул
В Афины, в их отчизну богоданную,
Что на чужбину были проданы: одни —
Законно, а другие – силою господ.
Вернул и тех, что в страхе бросились бежать
И уж забыли речи звук аттической
В скитаньях долгих; тех же, что внутри страны
Влачили иго рабства недостойного,
Господ надменных прихоти покорствуя,
Свободой снова одарил я. Вот чего
Достиг я, силу с правдой сочетаю, и все,
Что обещал, свершил я. Я сравнил затем
Перед лицом закона добрых и худых
Тех и других заветам Правды подчинив.

Перевод Ф. Ф. Зелинского²

Нападки на творение Солона были столь велики, что он дал клятву покинуть свою страну и не возвращаться десять лет. Эту клятву он сдержал. Будучи знатоком международной торговли, Солон не встретил проблем на чужбине. Примерно 636 лет спустя один из самых жестоких римских императоров Гай Юлий Цезарь утверждал, что он вправе сделать что угодно с любым человеком и что римлян слишком много: «Я хотел бы, чтобы римский народ имел одну шею».

Критика на Солона обрушилась потому, что группы, чьи интересы он ущемлял, имели полную свободу критиковать его. Это должны учитывать все лидеры.

Лидерство отражает общественную модель. Сейчас все больше ценится креативность, эмоциональный интеллект в руководстве, и все меньше – диктаторский стиль, авторитарность. Про различия мужского и женского стиля руководства раньше задумывались мало, однако теперь поиск и синтез наиболее продуктивных черт разных стилей актуальны как никогда.

² <http://lib.rus.ec>

Например, канадский специалист С. Гох, изучая восприятие студентами разных полов стиля сотрудничества в работе, предпочтений в выборе карьеры, стремлений к руководящим должностям и удовлетворения от настоящей или прежней работы, пришел к выводу, что женщины оценивают себя как менее напористых в рабочих ситуациях. Они чаще ставят на первое место, по сравнению с продвижением по службе и карьерой, семейную жизнь и считают начальников-мужчин менее склонными обучать их, чем коллег-мужчин³.

Автократический стиль руководства остается актуальной темой, но уже в противопоставлении демократическому стилю. А. Игли и Б. Джонсон приводили данные в пользу как наличия, так и отсутствия различий между полами по этому признаку. Так, по их мнению, женщины обнаруживают тенденцию к более демократическому стилю руководства, включающему собственное участие в работе, и меньшие проявления властности, в то время как мужчины в большей мере склонны к директивному стилю⁴.

Профессор университета Южной Индии А. Стетам описывала женщин, как в большей мере ориентированных на межличностные контакты и подчеркивающих свою озабоченность делами подчиненных. Тем не менее женщины-лидеры при этом так же устремлены к достижению результата, как и мужчины⁵. Стетам обнаружила также, что мужчины, в отличие от женщин, ориентировавшихся на межличностные отношения для достижения цели, имеют тенденцию уделять особое внимание своему имиджу в компании: они подчеркивают важность своей работы для фирмы и общества в целом, а также свой контроль над важнейшими ресурсами. Мужчины, проявив инициативу, как правило, отходят в сторону, а женщины остаются участниками деятельности и получают удовольствие от совместной деятельности с подчиненными. По мнению мужчин, хорошее руководство должно включать некоторое отстранение от деятельности подчиненных.

Объединение наиболее действенных элементов стилей руководства, свойственных обоим полам, в единый стиль, – наиболее ожидаемая тенденция современного менеджмента. Но гармония должна достигаться в балансе, а не в нивелировании половых различий. Так называемый гуманный стиль руководства должен сочетать в себе рациональность, креативность и эмоциональный интеллект без агрессивности и диктата. Ни на одной ступени иерархии в компании не должно позволяться агрессивное поведение, а проявления открытого агрессивного поведения должны наказываться понижением в должности.

Будущее не похоже на прошлое, поэтому ориентироваться в том, какие черты будут наиболее востребованы в грядущие десятилетия, довольно сложно, но вполне вероятно, что стиль лидерства станет более «женским» по сравнению с тем, как это было в XX столетии.

Ясно, что корпорациям, стремящимся к успеху, в будущем понадобится структурная перестройка. Организационная структура корпораций, общепринятая в настоящее время и отличающаяся высокой степенью авторитаризма в управлении, центрированностью власти, едва ли окажется эффективной в современной экономике. Такая структура не отличается гибкостью и быстротой реакции на происходящие перемены. Устойчивый успех в будущем зависит от готовности включиться в мировой процесс, от гибкости. По мере развития технологий будут меняться и правила игры. Действовать в соответствии с событиями уже недостаточно, – лидер должен уметь их предвидеть. Он должен предугадывать изменения и видеть связанные с ними новые возможности. Поэтому прогнозирование непременно будет стоять во главе угла.

³ Goh, S. C. Sex differences in perceptions of interpersonal work style, career emphasis, supervisory mentoring behavior, and job satisfaction // *Sex Roles*, 1991, № 24(11/12). P. 701–710.

⁴ Eagly, A. H., Johnson, B. T. Gender and leadership style: A meta-analysis // *Psychol. Bull.*, 1990, v. 108, № 2. P. 233–256.

⁵ Statham, A. The gender model revisited: Differences in the management style of men and women // *Sex Roles*, 1987, № 16 (7/8). P. 409–429.

Как готовить лидеров? Большинство существующих сегодня программ подготовки все-таки малоэффективны. Возможно, ключ к разрешению проблемы находится в развитии способности к инициативному принятию решений и умении действовать в соответствии с ними.

Принятие решений в организациях – сложная и трудная задача уже сейчас, а в будущем она станет еще сложнее и труднее. В былые времена немногочисленные руководители могли удерживать в памяти всю необходимую информацию. Современный уровень развития экономики этого уже не позволяет. Сегодня организационные структуры многомерны, они используют компьютерные системы для сбора и хранения информации. Те лидеры, которые будут обладать способностью быстро принимать решения, мгновенно находить и использовать информацию, будут иметь больше шансов на успех.

Еще в 1985 году Р. Клауз писал, что американский бизнес пересек свой Рубикон (апогей). Реализация существующей возможности часто сопряжена с риском. Представляется, что этот тезис тесно связан с понятием «лидерство» и составляет основу успеха в бизнесе. В самом деле, чтобы добиться успеха, руководители должны обладать способностью использовать «подворачивающиеся» возможности. Обычно в тот момент, когда решение должно быть принято, не все основания для его принятия уже известны. Это значит, что руководитель предприятия должен пойти на риск: ведь решение нужно принять при неполной информации. Риск в том и состоит, что решение может быть как удачным, так и неблагоприятным для фирмы.

Что может сделать руководитель в условиях нашей экономики, чтобы риск был оправдан, и шансов на удачное решение было больше, чем шансов на проигрыш? Ему нужно сконцентрировать внимание на следующих сторонах дела:

- образование и подготовка, как себя самого, так и персонала;
- способность понимать других людей и умение сотрудничать с ними;
- понимание целей предприятия и методов их достижения;
- готовность приспосабливаться к переменам, принимать непопулярные решения;
- использование оценочных критериев, которые давали бы возможность извлекать уроки из имеющегося опыта.

Нобелевский лауреат Г. Саймон, задавшись вопросом о том, как принимаются решения в организациях, провел анализ и подверг критике общепринятый тезис, что менеджеры руководствуются полной рациональностью⁶. Предположение, что менеджер способен все просчитать и не просчитаться – иллюзия. Саймон указал, что менеджер учитывает не только прибыль – долговременную или кратковременную, но и психический доход, связанный с его творческими способностями и социальными потребностями. Увеличение дохода может и не быть целью предпринимателя. Кроме того, ситуация на рынке бывает довольно непредсказуема, в чем мы сами могли убедиться в последние годы. Теория ограниченной рациональности оказалась весьма убедительной, но это не значит, что мы не стремимся минимизировать свою ограниченность.

Профессиональная подготовка – одно из важнейших условий принятия правильного решения. Руководитель должен представлять, когда риск оправдан, когда – нет, и какова степень риска. Как в песне: «Нужно знать, когда играть, а когда – пасовать». Лидер должен не только сам расти профессионально, но и способствовать росту своих сотрудников.

Другим важным элементом обоснованного принятия рискованных решений является понимание других людей и умение достигать с ними сотрудничества, особенно с теми, с кем приходится работать. Также непереносимые качества лидера – честность и умение создать атмосферу доверия. Руководитель всегда должен говорить правду, даже тогда, когда это

⁶ Саймон Г. Теория принятия решений в экономической теории и науке о поведении // Теория фирмы. М., 2000. С. 54–72.

неприятно ему или окружающим. Для достижения сотрудничества это настолько важно, что без честности все остальное теряет смысл.

Американский политолог Дж. Марч писал, что организация «представляет собой скопление выборов, ищущих проблемы; идей и чувств, ищущих ситуации, где они могут быть выражены; решений, ищущих вопросы, на которые они могут быть ответом; и людей, которые принимают решения, ищущих работу»⁷. По его словам, на наши решения в организационных делах влияют не только ограничения, связанные с интеллектом, но и беспорядочные предпочтения – изменчивые и непредсказуемые. Он также указывает на склонность искать компромиссы в конфликтных ситуациях и избегать неопределенности, т. к. она является для менеджера дополнительным стрессом. Многие соперничают друг с другом за право принять решение, но, сделав это, порой вообще не проявляют интереса к начатому делу.

Руководитель должен действовать последовательно и предсказуемо. Казалось бы, какое отношение это имеет к готовности рисковать? На самом деле одно с другим тесно связаны: образование дает руководителю основу для принятия решений; если он может положиться на информацию, полученную от подчиненных, его решение будет более обоснованным. Лидер не нуждается в сотрудниках, способных только всегда и во всем с ним соглашаться: возражения служат стимулом к размышлениям. Подчиненные не должны бояться говорить своему начальнику неприятную правду или спорить с ним.

Чтобы сплотить людей и заставить их успешно работать на благо фирмы, нужна большая общая для всех цель. Того, кто имеет большую цель, жизненные невзгоды не сбивают с толку, а удачи и неудачи одинаково продвигают вперед. Мало иметь цель, надо уметь держаться цели. Вот артист в цирке несет чашечку кофе. Спотыкается, падает, кувыркается. Что там могло остаться от хрупкой чашечки?! Но через несколько мгновений он встает и показывает зрителям: и чашечка на блюдечке цела, и кофе не расплескался. Это его профессия. Он умеет это делать. Надо уметь держать цель, как этот артист – чашечку кофе.

Итак, можно сделать вывод, что в экономике одним из показателей успешности деятельности руководителя является то, насколько уверенно он себя чувствует, принимая охотно порой рискованные и непопулярные решения. Как можно уменьшить степень риска, не упуская благоприятную возможность? Лидер должен организовать непрерывное образование для себя и своего персонала; добиться сотрудничества с подчиненными, благодаря которому сможет получить всестороннюю информацию о деле; установить цель деятельности предприятия и определить средства ее достижения; быть гибким в случае изменения ситуации; уметь оценивать результат своей деятельности.

В своей профессиональной деятельности мне на протяжении 25-ти лет приходилось работать и общаться со многими руководителями бизнеса и производства⁸. Самонаблюдение и наблюдение, исследования, социально-психологические тренинги (СПТ) и ролевые и деловые игры (РДИ) с лидерами (руководителями и предпринимателями) позволили выделить два вида власти:

- власть, получаемая в связи с занимаемой должностью, – власть полномочий;
- власть, возникающая из личных возможностей, – власть авторитета.

Власть полномочий предполагает законное право руководителя побуждать, даже принуждать других делать то, что считается важным. Власть полномочий дает лидеру право принуждать, наказывать или поощрять работников для достижения поставленных целей. Ключевое понятие здесь – «законное право», которое официально дается руководителю организацией или группой, и позволяет ему вести себя таким образом, чтобы достигать цели

⁷ Пью Д. С., Хиксон Д. Дж. Исследователи об организациях: Хрестоматия. М.: ЛИНК, 1999.

⁸ Всего не перечислить, т. к. это заняло бы больше страниц, чем эта глава. Частично автобиографические описания представлены в книге «Совместимость и работанность людей». СПб.: АППиМ, 2000. С. 138–206.

организации. Другой взгляд на власть полномочий состоит в том, что она может быть взята или присвоена, как в случае с генералом, который врывается в город, побеждает его и затем делает себя законным главой государства.

Основное отличие власти полномочий от власти авторитета заключается в способе, которым достигается власть. Власть авторитета – это способность индивида побуждать, увлекать других, убеждать и ободрять для достижения особых целей; это способность влиять на других и мотивировать. В отличие от власти полномочий, которая или берется, или присваивается, власть авторитета не берется. Она не может быть взята. Она присваивается индивиду группой, которая затем позволяет индивиду вести ее к достижению цели и успеху. Власть авторитета дается как своего рода вознаграждение теми, кто станет подчиненными или последователями, даже если изначально все вовлеченные в этот процесс были равны.

Еще одна особенность власти авторитета состоит в ее способности выстаивать и оставаться неизменной перед лицом власти полномочий и власти авторитета других людей. Власть авторитета всегда бывает более желанной, чем власть полномочий.

Например, Махатма Ганди не имел реальных полномочий. Однако он преуспел, и ему приписывается освобождение Индии от Британского правления. Мартин Лютер Кинг также не имел реальных полномочий. Однако он вдохновил нацию на борьбу за расовое равенство, и ему приписывается заслуга в успехах афроамериканцев в последнее время. А Иисус Христос? Какие реальные земные полномочия он имел как человек? Никаких. Однако многие согласятся с тем, что его власть относится к наиболее великим из всех когда-либо бывших на Земле. Какие полномочия имела Корасон Акино на Филиппинах, когда возглавила восстание против диктатуры Маркоса? Никто из этих людей не имел законного права действовать так, как они действовали. Однако благодаря их невероятному авторитету они преуспели в своей миссии. У них была способность влиять на людей и побуждать их. Власть авторитета может по-настоящему мотивировать людей и вести их порой к большим достижениям. Власти полномочий, как основы лидерской позиции в бизнесе, часто не хватает способности постоянно достигать больших успехов.

5. Лидерство и руководство в организациях

Одним из важнейших мероприятий, довольно часто осуществляемых руководителями предприятий в наши дни, является использование услуг внешних по отношению к данному предприятию структур для выполнения тех или иных работ. Возможности, возникающие при использовании внешних или внутренних источников услуг, ставят проблему власти. Возникает парадокс: степень контроля при использовании внешних организаций вступает в противоречие с ростом производства и выживанием компаний как таковых. С одной стороны, руководство в большей мере контролирует ситуацию, когда подразделения предприятия сами оказывают необходимые услуги. При этом, однако, отвлечение сотрудников на их выполнение или отсутствие у них должной квалификации может привести к снижению производительности. С другой стороны, использование услуг внешних организаций означает меньший контроль руководства на собственном предприятии. Но при меньшем контроле соответствующая работа может быть выполнена, при этом могут отсутствовать организационные затруднения. А производительность оказывается в этом случае выше.

Почему одни лидеры выбирают использование внешних источников, а другие – нет?

Особое значение в данном случае приобретает психологически отклоняющийся от нормы (девиантный) характер власти. Он может до такой степени влиять на принимаемые решения, что последние оказываются вредоносными для организации, ее сотрудников и общества в целом.

М. Кетс де Вриес⁹ предположил, что лидеры часто становятся влюбленными во власть по причинам как осозанным, так и бессознательным. В результате их восприимчивость к этому соблазну (власти) проявляется в патологическом поведении. Оно может выражаться в нежелании делиться властью или в стремлении ее приобрести.

Кратко рассмотрим психологические концепции, предлагающие объяснения того, как руководители становятся подобными властолюбцам.

Нарциссизм. Развитие теории нарциссизма в психологии происходит от теории побуждений З. Фрейда и самопсихологии Г. Кохтута. В данном случае нарциссизм понимается как совокупность форм сосредоточения интереса на себе. Существуют два основных проявления нарциссизма – конструктивные и деструктивные, которые могут рассматриваться применительно к руководителям и принятию ими решений об использовании внешних источников. Едва ли можно отрицать существенное, если не решающее значение, которое многие нарциссические свойства имеют для эффективного и успешного лидерства. Они могут быть отнесены к конструктивному нарциссизму. Например, известно, что добившиеся успеха лидеры отличаются амбициозностью, готовностью идти на риск, энергичностью, стремлением к общественному признанию (при этом легко переносят неприятие). Они чувствуют себя комфортно, контролируя людей и ситуации и управляя ими.

Рассмотрим переход конструктивного нарциссизма в деструктивный, т. е. в отклоняющиеся формы, которые выражаются в стремлении удержать власть любой ценой и в необоснованных претензиях на власть¹⁰. Это нежелание использовать внешние источники, когда

⁹ Кетс де Вриес М. Лидеры, шуты и мошенники. Эссе по психологии лидерства. М., 2008.

¹⁰ В политике это наблюдается чаще, так как безответственность позволяет «наслаждаться» властью, а не решать конкретные жизненные задачи избирателей. Кто в этом виноват – трудно сказать, но зачастую электорат (избиратели) сам отдает предпочтение властолюбцам, которые просто занимаются демагогией («демос» – народ; «демагогия» – искусство «работать под потребности и интересы народных масс»). На самом же деле лидер-политик преследует только собственные интересы. Это подтверждает не только история народов и государств в далеком прошлом, но и новейшая история. Благо, что СМИ, в том числе радио, телевидение, дают нам возможность видеть и слышать наших «любимцев-политиков».

рациональный логический анализ говорит, что такое решение было бы лучшим для организации.

Использование внешних источников, в том числе услуг, позволяет зачастую избавиться от соперников внутри организации (для этого можно упразднить определенный отдел). Внутрипартийная борьба, как и межпартийная, в политике подтверждает это. Так, В. И. Ленин использовал германский капитал в Первой мировой и в Гражданской войнах. Современные политики делают то же самое, обращаясь к олигархам или вообще к внероссийским источникам финансирования и политического давления.

Агрессия. Способность руководителя справляться со сложностями и неопределенностями текущей работы, не жертвуя при этом своими целями, предъявляет высокие требования к защите, необходимой для самосохранения. Агрессия как импульс «сражаться или бежать» характеризует наступательные склонности личности, проявляющиеся в самосохранении и стремлении к увеличению своей власти. Она является внешним проявлением состояния эмоциональной враждебности.

Не полезная и не вредная сама по себе агрессивность является той скрытой силой, которую необходимо понять и тщательно контролировать, чтобы она помогала, а не мешала руководителю. Как и нарциссизм, агрессивность играет важную роль в лидерстве. Например, если ее правильно использовать, она может быть полезной в руководстве другими людьми и в организаторской деятельности. Это связано с тем, что пониманию действий руководителя, принимающего то или иное решение, способствует рассмотрение вопроса на личностном уровне. В этом контексте оказываются важны идеи и теории, исследующие психологические факторы принятия решений руководителем.

В философии давно обсуждалось развращающее влияние осознанных и бессознательных психологических устремлений, связанных с властью. Еще в древности Платон предложил концепцию идеального общества – общества, возглавляемого царем – философом, мудрым, склонным к рефлексии, ищущим советов и прислушивающимся к ним. Нельзя не отдать должное прозорливости лорда Эктона и предостережению, заключенному в его высказывании: «Власть развращает, а абсолютная власть развращает абсолютно».

В более поздние времена психология осуществила плодотворное развитие философских воззрений, исследуя неосознанное стремление к власти как побудительную причину человеческого поведения в принятии решений. Но этот важный аспект психологии недостаточно используется для понимания процесса принятия руководителем решений.

Нет смысла оспаривать необходимость стремлений (потребности) человека к обретению и удержанию власти. Нельзя также отрицать разумные положения, излагаемые в современной литературе и помогающие понять механизм принятия решений. Однако для лучшего понимания этого процесса необходимы исследования поведения руководителя с учетом психологического фактора его стремления к власти.

6. Способности успешного менеджера

В данном разделе представлены особенности поведения успешно действующих руководителей.

1. Способность к экстраполяции (прогнозированию). Сильный лидер не нуждается в обилии информации. Обладая глубокими и широкими знаниями, он интуитивно понимает, как далеко может зайти в своей экстраполяции ситуации.

2. Способность к разработке нескольких моделей одновременно. Слишком высокий показатель упорства для успешно действующего руководителя нежелателен. Требуется гибкость, составляющая важнейший аспект поведения лидера. Многовариантность сложнее для принятия решений, но в условиях рыночной неопределенности эффективнее одного варианта поведения.

3. Устойчивость в ситуации неопределенности. Это одно из главных качеств лидера, т. к. позволяет ему не бояться неизвестности или отсутствия обратной связи. «Белые пятна» не мешают его деятельности. Он справляется со своими делами и без немедленной обратной связи и разрешает проблемы, непосильные для тех, кто неспособен к действиям в условиях неопределенности.

4. Понимание. Успешно действующий руководитель высшего уровня обладает высокой восприимчивостью и отличается развитой интуицией. Ему присуща способность, которую можно назвать «проворством в уличной толчее». Он схватывает суть дела интуитивно и быстро, обнаруживая удивительную способность отличать существенные стороны ситуации от несущественных.

5. Способность брать управление на себя. Лидер легко входит в роль руководителя с момента своего назначения, не извиняясь за него и не обращая внимания на претензии тех, кто считает себя кандидатом на данный пост. Он не позволяет разгораться их зависти и ревности и тем более мешать выполнению своих обязанностей.

6. Настойчивость. Успешно действующий руководитель при отсутствии ригидности и догматизма упорно выполняет задуманное, даже если его точка зрения оказывается непопулярной. Ему присуще интуитивное понимание, каких идей следует держаться, при этом он активно интересуется всеми доступными данными. Его не пугает несогласие других.

7. Способность к сотрудничеству. Успешно выполняющий свои функции лидер умеет подавлять свою враждебность и действовать эффективно, несмотря на нее. Ему удается нивелировать свои неприязненные чувства. Такому руководителю свойственно умение разговаривать с людьми тактично, общаться на любом уровне. Благодаря хорошей способности к межличностным контактам он добивается основательной поддержки в организации для себя и своих идей. Лидер умеет сдерживать свою враждебность и агрессивность.

8. Инициативность. Успешно действующий лидер активен. Он ведет в атаку. Ему понятны возможности, ускользающие от внимания других. Он знает, когда нужно начать, – это часть его интуитивного знания. Когда другие колеблются, он действует. Инициативность такого руководителя включает одно из основных качеств, ведущих к успеху, – способность рисковать.

9. Энергичность. Руководителю трудно добиться успеха, не обладая выносливостью. Без физических и интеллектуальных возможностей не может быть эффективного руководства. Запас физических и интеллектуальных сил пополняется за счет огромной энергии успешно действующего лидера. Такой руководитель продолжает дело, когда другие уже падают от усталости.

10. Способность делать ставку на других. Успешно действующий руководитель охотно передает знания, дает советы, помогает росту других, не жалея на это времени. Он

всегда готов помочь профессиональному росту и развитию, продвижению других по служебной лестнице.

11. Сензитивность (чувствительность). Руководителю желательно быть восприимчивым к чувствам других. Ему должны быть свойственны эмпатия (сопереживание, содействие) и способность поставить себя на место другого и испытать его чувства. Достигающий успеха лидер обладает своего рода «личным радаром», дающим ему возможность ощущать, что чувствуют и даже думают его коллеги.

12. Идентификация (отождествление) себя с делом. Наиболее успешно действующий руководитель способен переносить неудачи без чувства поражения или угнетения. Его привлекает сам процесс достижения результата. Он не стремится быть всемогущим и всеведущим, не пытается быть всюду одновременно, делать всю работу за других, не старается казаться умеющим все. Эффективный лидер-руководитель умеет поручать работу другим. Его не привлекает власть как таковая, он скорее заинтересован в достижении цели. Он получает настоящее удовольствие от успеха других, а не от собственного неограниченного могущества. Власть, которой он пользуется, происходит из уважения, которое он внушает. Он не стремится занять как можно больше руководящих постов, зная, что его влияние и так достаточно велико, и ему требуется применять власть для достижения успеха. Он знает себе цену и удовлетворен ею, он совершенно уверен в себе. Все это дает такому лидеру силы противостоять нежелательному развитию событий.

13. Способность к сочувствию. Успешно действующий руководитель проявляет сочувствие к другим, не ожидая, что за это его будут любить. Он способен непредвзято и точно оценивать своих подчиненных, прекрасно понимая, что невозможно угодить всем. Он умеет сочувствовать человеку, не позволяя при этом сделать себя беспомощным и нетребовательным. Такой лидер прекрасно понимает, что стремление во что бы то ни стало нравиться подчиненным сделает его неспособным руководить ими. Благодаря сильному чувству идентификации он способен принимать непопулярные решения ради успеха коллектива, организации.

14. Заинтересованность в росте организации, а не в собственной карьере. Настоящий лидер обязательно заинтересован в том, что он оставит после себя. Его самое сильное стремление – не к личной власти, поскольку ему это не нужно, как и то, чтобы вся организация подгонялась под его вкусы. Уходя, он хочет оставить результат своей работы, а не унести все с собой.

15. Независимость. Добивающийся успеха руководитель осознает границы своих возможностей, сотрудничает с другими, прислушивается к ним, но когда наступает момент принятия окончательного решения, он проявляет независимость. Приняв решение на основе всех имеющихся в его распоряжении фактов, он придерживается его. Такого лидера нельзя принудить присоединиться к решению, с которым он не согласен, он скорее подаст в отставку, чем станет делать то, что противоречит его взглядам и убеждениям.

16. Гибкость. Руководителю нет необходимости сосредоточиваться в каждый данный момент на единственной проблеме. Он может решать одновременно несколько задач и, когда это необходимо, переключаться с одного направления деятельности на другое. Лидер должен быть открытым для восприятия новых идей, новых способов мышления, новых процессов (вне организации и внутри нее). Стремящийся к успеху руководитель развивает в себе гибкость, понимая, что очень легко оказаться ограниченным своими предпочтениями и увлечениями.

17. Устойчивость к стрессу. Лидер умеет заботиться о своем здоровье, как телесном, так и психическом, и справляться со своими стрессами. Он понимает, что для этого необходимо вести сбалансированный образ жизни, и управляет своей жизнью и своим временем. Успешно действующий руководитель не позволяет обстоятельствам и времени управлять

собой. Он хорошо чувствует себя при таком образе жизни и с удовольствием предвкушает все, что ждет его впереди каждый день. Чувствуя действие стресса, он знает, что нужно предпринять во избежание урона для здоровья.

18. Наличие цели (миссии). Лидер имеет твердые убеждения и ясную цель. У него есть цель в жизни, и есть цель в работе. Просыпаясь утром, он не просто ждет, что преподнесет ему новый день. Наличие цели предполагает планирование, и каждый день приближает лидера к достижению поставленной цели. Целью обычно является осуществление мечты – мечты о том, чем станет его корпорация, о том, чем станет вся его жизнь.

Лидер любит и умеет – часто философски – говорить о своей мечте. Однако взгляды руководителя не должны быть окостенелыми, – мечта должна развиваться, как и связанная с ее осуществлением цель.

19. Руководство сообществом. Руководитель-лидер использует свою власть и влияние на благо общества. Он серьезно относится к своей ответственности, например, за охрану окружающей среды. Лидер отдает свое время, силы и энергию, чтобы способствовать улучшению жизни людей и развитию общества, используя для этого все имеющиеся в его распоряжении ресурсы.

20. Чувство юмора. Наибольшего успеха добивается руководитель, обладающий чувством юмора. Он способен видеть юмористическую сторону там, где другие видят только трагедию. Он не позволяет неудачам угнетать себя, способен найти в ситуации что-то забавное. Ему удается легко находить разнообразные возможности. Сделав ошибку, он признает ее и готов посмеяться над собой, а не взваливает вину на других.

21. Цельность личного идеала. Лидер хорошо представляет себе, каков он, к чему стремится, как живет. Он последователен и постоянно прилагает усилия для того, чтобы его слова не расходились с делом, и чтобы соответствовать своему личностному идеалу. Следствием совпадения этого идеала и фактического поведения является то, что лидер живет в мире с самим собой, с ним легко общаться, окружающие чувствуют себя с ним непринужденно, независимо от их должности или общественного положения. Люди не испытывают страха и охотно доверяют такому руководителю свои горести и заботы. Только личностная цельность лидера делает это возможным.

7. Лидеры и кризис

Если кратко, то лидером называют влиятельного человека; менеджером – лидера маркетинга и инновации; предпринимателем (бизнесменом) – лидера, который на свой страх и риск увеличивает свой собственный капитал, становится собственником малого, но своего, предприятия.

Соотношение лидерства, менеджмента и предпринимательства можно рассмотреть на примере, который еще в 1960-х гг. предлагали Креч и Крачфилд¹¹. Их внимание привлек социальный психолог В. Уайт¹² (Корнелльский университет), изучавший ресторанное предприятие. Иллюстрируя рост лидерства в зависимости от увеличения организации, Уайт наглядно продемонстрировал, что такое «предприниматель», «менеджер», «лидер».

Вот краткое содержание исследования В. Уайта. Том Джоунс – вначале обычный официант, – будучи лидером по натуре, предпринимателем (рисковым человеком), начал свое дело с маленького ресторана, ориентированного на самые простые задачи. У него уже было двое рабочих, но пока не было разделения труда – все трое работали вместе, как повар, кассир, судомойка. Схема простая, вместе с тем он руководитель (менеджер), лидер и предприниматель. Благодаря этим качествам Джоунс и его ресторан процветают. Он арендовал большое помещение, что позволял ресурс – увеличивающийся капитал, и нанял дополнительных рабочих. Теперь у него есть уже и штат поваров, судомоек, официантов. С этого начинается разделение труда. Если раньше предприниматель, лидер и менеджер были в одном лице плюс двое – повар и судомойка, то сейчас уже есть служащие, работники кухни и судомойки. Однако Джоунс пока единственный менеджер и руководитель, и разделение труда сталкивает его с проблемой, которой не было прежде.

Нормальное функционирование организации требует координации работы официантов, поваров, судомоек. Бизнес продолжает расти и Джоунс приобретает еще большие площади под свое предприятие.

Помимо разделения труда, естественным образом возникают несколько малых групп: официантов, поваров, судомоек, уборщиков. А группы имеют свои корпоративные интересы. В целом все мешает ему руководить всей работой. Он нанимает служебного администратора и калькулятора. Однако одного из своих, проверенных в деле, рабочих он ставит во главе судомоек, другого рабочего назначает администратором по обслуживанию и добавляет третьего в качестве осведомителя к официантам для того, чтобы контролировать расход пищевых продуктов.

С ростом организации невольно произошла специализация и изменение функций лидера Тома Джоунса. Теперь стало уже 4 лидера:

- учредитель (хозяин), руководитель предприятия;
- администратор по пищевому производству;
- администратор по обслуживанию;
- осведомитель (доверенное лицо хозяина).

Был сделан еще один шаг в интересах повышения производительности труда. Завистники, правда, считают главным не это, а то, что богатеет хозяин. Между тем любое предприятие неизбежно идет к повышению производительности, в том числе за счет разделения труда, специализации подгрупп рабочих и служащих. Это неизбежный процесс саморазвития любого, более или менее успешного, предприятия.

¹¹ Krech D., Kruchfield R. S. Individual in Society. N-Y, 1962.

¹² Whyte W. F. Human Relations in the Restaurant Industry. New York: McGraw-Hill, 1948.

Раньше повара передавали пищу непосредственно официантам. Теперь буфет стал перевалочным пунктом между поварами и официантами. Это вынудило добавить еще одну группу рабочих в организацию и дополнительное руководство, необходимое для того, чтобы справиться с проблемами, вызванными увеличением объема производства и количества обслуживаемых клиентов и все большей специализацией процессов всего предприятия. Так, простой рабочий кухни, потом официант, накопив немного денег, взял себе двух помощников и, не растратив средства впустую, создал целую иерархию лидеров, оставаясь учредителем. А мог бы вложить средства в ценные бумаги и наслаждаться жизнью, как это порой делают другие и рано или поздно прогорают. Ведь капитал требует своего развития и не только сам по себе, а в лице предприятия. Без видения перспектив и равномерного развития нет завтрашнего дня.

Вот несколько правил, которые составляют залог успеха предпринимателя.

Правило первое «Делай все сам». Когда идешь один, и тебя подстегивает мороз, то находишь и запоминаешь тропку, все ее повороты и особенности. Когда все делаешь сам, то знаешь цену всем операциям (время, трудоемкость, тонкости процесса работы). Пропустив все через себя, можешь быть просто учредителем, лидером процесса (все время обновляющегося), руководителем (менеджером).

Правило второе «Не почивай на лаврах». Хотя это приятно, но нельзя поживать даже на «тощих и несолидных лаврах». К «почиванию на лаврах» относится раздувание штата в угоду своим мелким начальственным удовольствиям. Угодить благодетелю всякий хочет, а у него приятели, родственники, и вот в один прекрасный день хозяин обнаруживает, что платить нечем и придется либо выгонять угодливых и приятных во всех отношениях сотрудников, либо становиться банкротом. Выбор очевиден!

Правило третье «Конец хорош – все хорошо». Все разрозненные действия и операции должны быть связаны единой цепью. От брошюр, заданий, информационных писем, подписывания конвертов и приклеивания марок до доставки корреспонденции к почтовому ящику. Если главный посредник в предпринимательстве – почта – не включен в процесс работы или задерживает корреспонденцию, это значит, что в предприятии нет конца. А если нет конца делу, нет и предприятия. Но почта, при всей ее важности, только посредник. Конечный пункт – клиент, он же и единственный инвестор. Поэтому изначальный лозунг – «Клиент всегда прав» – остается и поныне, несмотря на некоторые нюансы. В производственной рутине работники порой забывают, кто главный – они или клиент.

Некоторые психологи говорят своим клиентам: «Вам надо повысить свою самооценку». Но как повышать самооценку, ничего не делая? Повысить ее можно, только совершая поступки. А поступок – это всегда внешнее действие, а не умственное и воображаемое. Ему будут давать оценку окружающие и не всегда приятную. На перекрестке положительных и отрицательных оценок других формируется личность человека. Один поступок, потом другой, третий – и самооценка начнет воплощаться из представления в реальную волю делового человека. К его поступкам привыкнут другие, и он станет совершать эти поступки увереннее.

«Учись на ошибках других» – замечательная фраза, но лишь теоретически. Ошибки надо делать самому, только так можно научиться различать, что плохо, а что хорошо.

Поступки всегда предполагают завершенность, и для них правило «Конец хорош – все хорошо» применимо прямо и непосредственно. Поступки, особенно в начальной фазе, могут быть малыми, но главное, чтобы они были завершенными, очевидными. Ведь крупные поступки состоят из массы мелких, но законченных. Конечно, желательно для всех, чтобы конец у действия был хорошим, но концы могут быть разными – важно, чтобы они были завершенными. Только тогда деятельная личность полноценно формируется и понимает свою ответственность перед собой и другими.

Появление лидеров особенно необходимо в ситуациях, когда благополучию группы угрожает опасность. Чаще всего это опасность возникновения разногласий между членами. Почему в армии, особенно во время учебных, и тем более боевых, действий, поддерживается дисциплина и работает четкая иерархия лидеров – командиров? Потому что отсутствие жесткого руководства может привести не только к невыполнению поставленных задач, но и к возникновению хаоса и паники. А во время военных действий – к поражению от более организованного противника. В критической ситуации лидерство концентрирует в себе огромную власть, и это неизбежно, т. к. ее сильная централизация позволяет решать групповые задачи и более того – обеспечивать сохранение жизни. Экстремальность обстоятельств приводит к тому, что один из индивидуумов в группе воспринимается в ней как средство для достижения групповой цели. Это происходит благодаря его личным качествам, в том числе характеру, искусности, знаниям, самоуверенности. В результате этот конкретный индивидуум становится лидером, а группа становится для него средством достижения его личных целей.

Степень опасности, угрожающей благополучию группы, и трудности ее преодоления влияют не только на появление лидерства, но также на иерархию лидеров с разделением функций. Следовательно, если проблемы, стоящие перед группой, слишком сложны и многообразны, то функции лидеров берут на себя несколько ее членов. И чем больше группа, тем большее число лидеров может появиться, и все они будут выполнять определенные функции. Экстремальные условия вообще из одинаковых, на первый взгляд, равных людей в обычных обстоятельствах производят поляризацию ее членов. Именно сложность жизненных обстоятельств высвечивает реальные, а не мнимые возможности каждого члена группы. Так, тихий на вид в быту человек вдруг становится героем и выводит всю группу из опасной ситуации, спасая тем самым жизнь не только себе, но и другим.

Однако по мере того, как трудности становятся все менее и менее ощутимыми, лидерство опять концентрируется в одних руках. А с новым возникновением угрозы благополучию группы лидерство опять распределяется между ее лидирующими членами. Задачи в этом случае настолько очевидны, что каждый, более или менее активный, человек может стать во главе группы.

Исторический анализ диктаторства показывает, что оно возникает в ситуации, требующей немедленных изменений в правительстве. Демагоги, пытающиеся захватить политическую власть, могут провоцировать кризисы для ее захвата и даже продолжать создавать эти экстремальные обстоятельства для того, чтобы удержать власть.

В группах же, не пришедших к общему согласию, существуют благоприятные условия для узурпации (незаконного захвата) власти у старых лидеров и появления новых.

Изучение фактов появления новых лидеров в 72-х группах деловых, правительственных и промышленных организаций показало следующее¹³. Те группы, в которых ее члены расходились во мнениях о целях группы и способах ее достижения, гораздо чаще меняли своих лидеров-руководителей, чем те, в которых налицо было единство целей. Вот почему 1970-х гг. везде висели лозунги – «Народ и партия едины». Необходимо было демонстрировать единство.

¹³ Krech D., Kruchfield R. S. 1 Individual in Society. N-Y, 1962.

8. Типы лидеров

Когда двое или более людей собираются вместе, один из них обязательно будет лидером. Уже с самого начала формирования любой группы некоторые из ее членов почти всегда играют в ней более активную роль, чем другие, и становятся предпочитаемыми всеми остальными. Их слушают с большим вниманием и уважением, чем других, они тем самым приобретают власть над группой. Это и есть начало разделения группы на лидеров и их последователей. По мере того как группа продолжает расти и особенно, когда она становится более стабильной, появляется определенное лидерство – иерархия. И у лидера-иерарха появляется своя структура приближенных исполнителей, воля которых для остальных – закон.

Роль лидера становится решающей для функционирования группы, но и ответственность его перед последователями неизмеримо высока. Здесь, как и в жизни, «за все надо платить». Но если функция лидерства соответствует призванию (задаткам и потребностям) лидера, то проблем меньше, нежели при вынужденном лидерстве.

Если лидер проводит свою жизнь в тесном контакте с группой, тогда справедливо будет считать, что жизнь членов группы зависит от него и его влияний. И наоборот, от того, кто лидер, и как он руководит, зависит его судьба и судьба его группы.

Разнообразие людей и групп чрезвычайно велико, так же как и разнообразие лидеров и типов их поведения. Стиль (тип) поведения и руководства лидера отражает особые обстоятельства его появления и специфику группы. С одной стороны, история возникновения лидерства накладывает свой отпечаток на характер (стиль) управления группой. И лидер, и группа помнят об этом. С другой стороны, качества лидера определенным образом согласованы с качествами его последователей.

Для определения личности лидера существуют два главных пути:

- опрос членов группы относительно того, кого они считают наиболее влиятельным в руководстве группой (метод опроса типа социометрии);
- наблюдение за группой, позволяющее выявить членов группы, оказывающих наибольшее влияние на других.

Влиятельность является главным критерием определения лидерства. Лидер – это член группы, оказывающий свое влияние на ее активную часть. Конечно, все члены группы в какой-то степени лидеры, т. к. оказывают влияние на активность других членов. Общегрупповой лидер лишь количественно оказывает большее влияние на всех остальных, чем любой другой член группы.

Считается, что лидеры имеют определенные прирожденные личные качества. Лауреат Глобальной премии по предпринимательству (Global Award for Entrepreneurship Research) С. Шейн¹⁴ пришел к выводу, что успешных предпринимателей объединяет группа личных качеств. Они преимущественно экстравертивны¹⁵, приятны в общении (т. е. у них развит эмоциональный интеллект), открыты всему новому. Конечно, 40 % действующих предпринимателей в США имеют в своем роду хотя бы одного бизнесмена, однако это не значит, что образование стоит сворачивать, т. к. все решает ДНК-код. Напротив, тренировать менеджеров необходимо, но при этом надо учитывать их способности, которые можно и нужно раскрывать в конкретных ситуациях – смоделированных, но вполне вероятных в реальной жизни.

Именно личные особенности и обстоятельства определяют то, что действия лидера являются для других примером не действия, а взаимодействия. Подобно всем другим фор-

¹⁴ Shane S. Born Entrepreneurs, Born Leaders: How Your Genes Affect Your Work Life. Oxford University Press, 2010. 288 p.

¹⁵ Типичный экстраверт по Г. Айзенку общителен, оптимистичен и импульсивен.

мам взаимодействия, лидер оказывает влияние на последователей, а они, в свою очередь, оказывают влияние на лидера. Исследование Д. Креча и Р. С. Кречфильда показывает, что лидер использует стиль поведения группы последователей. С авторитарными последователями он ведет себя авторитарно, с демократичными – демократично. «С волками жить – по-волчьи выть» – поговорка, показывающая необходимость соответствия лидера группе. В противном случае это уже будет не лидерство.

Появление лидерства и его функции в группе определяются структурой, положением и задачами группы. Лидеры, ввиду их центрального положения в группе, играют важную роль в определении целей группы, ее идеологии, структуры и общей активности ее членов. Эта связь взаимна, т. к. структура группы (вожак, тиран, организатор, соблазнитель, герой, дурной пример, кумир, изгой, козел отпущения), положение данной группы среди подобных или других, связанных определенным образом (взаимовыгодно или во вред друг другу), и задачи группы детерминируют функции ее лидера.

Вообще влияние группы сосредоточивается в нескольких лицах гораздо быстрее, чем распространяется на всех членов группы. Это усугубляется и становится нормой по мере того, как группа все более стабилизируется. Природа процесса концентрации лидерства (власти) в одной группе основных последователей общего лидера отличается от других групповых процессов. В этом структурировании власти можно выделить критические моменты или эпизоды. Порой они возникают через конфликты, которые перераспределяют влияние членов группы последователей. Остальные члены группы, не претендующие никоим образом на власть, наблюдают или подыгрывают своим любимцам.

По мере того, как растет группа, приобретая все больше функций и, ставя перед собой новые цели, развивается и иерархия лидерства. На верхней ступени иерархии находятся лидеры-премьеры. За ними следуют лидеры второго и третьего рангов и т. д. У подножия иерархии стоят их последователи.

Оптимальным является развитие такой иерархии, которая влечет за собой развитие лидерства и его распределение. Иногда утверждают, что иерархия лидерства означает концентрацию лидерства (власти) в руках одного человека. Однако это не совсем так. Большие и сложные группы, организации, а тем более целое общество могут иметь ряд лидеров и создавать (стихийно или преднамеренно) условия для появления множества лидеров.

Множественность лидеров в больших и сложных организациях может быть квалифицирована по многим основаниям, что позволяет выделить минимум семь типов лидеров. Ниже описаны неформальные типы лидеров. Это необязательно лидеры с должностями и специальными полномочиями, они могут неформально выполнять свои функции.

Лидер-склочник. Он необязательно изгой, но его преимущество в том, что он появляется в момент какого-либо конфликта в группе. Здесь он в своей стихии, подогревает конфликт, зарабатывая «очки» своей популярности на «дружбе против кого-то».

Лидер-антисклочник. Полная противоположность склочнику. Для него важно быть отдушиной членам группы – к нему можно прийти «поплакать в жилетку», спросить совета. Он делает все для нейтрализации склочных ситуаций. Близкий по сути к нему тип по психоаналитической классификации – «организатор». Антисклочник выступает для членов группы как сила, поддерживающая их «Я-концепции», он удовлетворяет потребности каждого, снимает чувство вины и тревоги. Такой лидер, в отличие от разделяющего всех склочника, объединяет, и за это его уважают.

Лидер-вожак. Он олицетворяет в себе потребности других членов группы. В нем люди видят выражение, концентрацию своих желаний, соответствующих определенным и соблюдаемым групповым нормам. Личность вожака – носитель этих норм и стандартов, и поэтому ему стараются подражать, что, безусловно, укрепляет группу.

Лидер-«соверен» или «патриархальный повелитель». В криминальном мире таких лидеров еще называют «паханами». Это лидер в образе строгого, но любимого отца. Он способен подавить или вытеснить отрицательные эмоции, страхи и внушить окружающим последователям уверенность в своих силах. Его выбирают и выдвигают в лидеры на основе любви и почитания, как «отца группы» или, как в политике, «отца народов». Из таких лидеров и появляется культ личности царя, генсека или просто «пахана» преступной общности.

Лидер-тиран. Таким лидером становится тот, кто может внушить окружающим чувство повиновения и безотчетного страха. Его считают самым сильным, но, главное, в нем есть нечто такое, что заставляет других ему повиноваться или хотя бы быть с ним осторожными. Физически лидер такого типа кажется здоровее, крупнее других. Лидер-тиран – авторитарная, доминирующая над другими личность, его обычно боятся и подчиняются ему. Но если он «сходит с дистанции», то ему не прощают обид, мстят, по возможности, беспощадно.

Лидер-герой. Жертвенная фигура в группе, обществе, но до определенного времени. Это удобная роль всех политических оппонентов. Недовольные властью есть всегда, и они – питательная почва для героев-лидеров. И чем глупее и несамостоятельнее последователи такого лидера (толпа), тем удобнее манипулировать их сознанием.

Иногда лидера-героя называют «харизматическим» лидером. Благодаря его, часто кажущейся, храбрости другие ориентируются на него, видят в нем стандарт справедливости, равенства и братства. Но при этом за его спиной стоит «клика», готовая защитить его при необходимости. Лидер-герой увлекает за собой людей, но придя к настоящей, а не уличной, власти, он часто забывает даже свою «клику».

Лидер-иезуит, или «соблазнитель». Он играет на слабостях других, хорошо знает все их пороки и тайные желания, он – король интриг. Часто выступает в роли «магической силы», давая выход подавленным эмоциям других людей, тем самым снимая напряжение и предотвращая конфликты, что используется в дальнейшем при манипулировании «пригретыми» последователями. Его могут обожать, часто не замечая его недостатков и, главное, тайных замыслов¹⁶.

Получив реальную, формальную, официальную власть, каждый из этих типов лидеров может сохранить свою индивидуальность или, наоборот, изменить свой стиль поведения в качестве лидера-руководителя. Это особенно ярко проявляется в тех случаях, когда занимаемый пост очень высокий. Не последнюю роль в трансформации личности лидера играет ближайшее окружение. Оно может так «обработать» лидера, что он и сам поверит в свою божественную исключительность. Как правило, ближайшие последователи скорее изображают себя таковыми, но всегда было, есть и будет так, что они сделают все для изолирования лидера от остальных, не столь близких, последователей. Приближенные преследуют свои корыстные цели, о чем лидер перестает думать. В политике такой вариант «обожествления», «непогрешимости» лидера проявляется наиболее ярко. И неслучайно, что изгоняемые из ближайшего окружения пишут грязные мемуары о своем прежнем кумире, представляя себя в качестве праведников.

¹⁶ Другие типы, классификации и концепции, их обосновывающие, можно посмотреть в книге: Почебут Л. Г., Чикер В. А. Организационная социальная психология: Учебное пособие. СПб., 2002. С. 81–126 или в другом пособии: <http://dj-s-j-m.narod.ru/ucheba/lider.pdf> (С. 35–36). Я не буду подробно останавливаться на учебном материале, т. к. моя книга обращена, в первую очередь, к предпринимателям, желающим совершенствовать свое мастерство, и психологам, помогающим им в этом и владеющим определенной базой знаний по этому вопросу.

Глава 2

Лидерство и руководство

1. Три теории лидерства

Лидером называют человека, за которым другие члены сообщества признают право брать на себя наиболее ответственные решения, затрагивающие их интересы и определяющие характер сообщества. Лидер – это наиболее референтное лицо, хотя он может и не быть «звездой» по социометрическим показателям. Существуют три основных подхода к пониманию происхождения лидерства.

Теория черт. Согласно этой теории, лидером может быть человек, обладающий определенным набором личностных качеств.

Ситуационная теория. Данная теория определяет лидерство как продукт ситуации. Человек, став лидером, приобретает авторитет, который начинает на него «работать» вследствие развития стереотипов. Поэтому он может рассматриваться сообществом как «лидер вообще». Отдельным людям свойственно «искать посты», поэтому они и ведут себя соответствующим образом.

Синтетическая теория. В этой теории лидерство рассматривается как процесс организации межличностных отношений в сообществе, а лидер – как субъект управления этим процессом, т. е. феномен лидерства рассматривается в контексте совместной жизнедеятельности сообщества, малых групп.

Многие исследователи, изучающие лидерство, отмечают, что уже в группах дошкольников выявляются вожаки, или инициаторы, которым присущи активность, опытность, высокий уровень умственного развития. Кроме них в детских коллективах выделяются «активисты», «исполнители», «бунтари», «затравленные». Как правило, больше всего лидеров среди тех детей, которых безусловно принимают в их семьях¹⁷.

При рассмотрении теории лидерства необходимо различать содержание понятий «лидер» и «руководитель». Эти различия заключаются в следующем:

- лидер в основном призван осуществлять регуляцию межличностных отношений в группе, а руководитель – официальных (деловых) отношений;
- лидер определяется, как правило, стихийно, а руководитель реальной социальной группы назначается или избирается;
- выдвижение лидера в большой степени зависит от настроения группы, а руководство представляет собой явление более стабильное;
- лидер обладает менее, а руководитель гораздо более определенной системой санкций;
- сфера действий лидера – любое сообщество людей, а поле деятельности руководителя определяется рамками законов и инструкций общества, государства, организации.

¹⁷ Васильева Е. Н., Суворова О. В. Эмоциональное и социальное развитие старшего дошкольника в зависимости от материнского принятия // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. 2004, № 1. С. 13–26 (http://www.unn.ru/e-library/vestnik_soc.html?anum=1308).

2. Типы руководства

Часто можно наблюдать такую картину: две совершенно одинаковые организации, но в одной четко распределены функции, и «все ходят по струнке», в другой даже не понять, кто руководитель, а кто подчиненный. При этом составы коллективов очень похожи по возрасту, полу, уровню квалификации. Значит, дело в руководителе?

С проблемой лидерства и руководства связаны различные стили осуществления данной деятельности, которые можно свести к трем основным стилям: авторитарному, демократическому и попустительскому.

Авторитарный стиль характеризуется деловыми, краткими распоряжениями, запретами без снисхождения, часто сопровождаемыми угрозами, четкой речью и неприветливым тоном. Похвала и порицание работников при этом крайне субъективны, эмоции подчиненных и коллег в расчет не принимаются. Дела в коллективе планируются заранее в полном объеме, определяются лишь непосредственные цели для каждого работника. Голос руководителя является решающим, а его позиция находится вне группы.

Демократический стиль предусматривает инструкции в форме предложений, не сухую речь, а товарищеский тон, похвалу и порицание с учетом мнения коллектива. Мероприятия планируются не заранее, а в коллективе. Распоряжения и запреты вырабатываются на основе дискуссий. За реализацию принятых предложений ответственны все. Позиция руководителя – внутри группы.

Попустительский или либеральный стиль руководства характеризуется стандартно-формальным тоном, отсутствием похвалы и порицаний, а также сотрудничества как такового. Дела в коллективе идут сами собой, руководитель указаний не дает. Работа распределяется самими работниками и неформальным лидером. Позиция руководителя – в стороне от группы.

Стиль руководства и поведение руководителя зависят как от объективных условий, так и от своеобразия жизненного и профессионального опыта руководящего лица. Например, при исследовании роли руководителя в обеспечении нормального социальнопсихологического климата и дисциплинированности в коллективе были выявлены различные управленческие стратегии, обусловленные индивидуально-психологическими особенностями и должностными позициями начальствующих лиц. Так, стратегия управления, отражающая стремление решать вопросы укрепления дисциплины и создания нормального климата путем жесткого контроля и материального поощрения, оказалась связанной с такими чертами личности, как общая неуверенность, склонность к опасениям. Этот фактор в большей степени выражен у директоров заводов, чем у начальников цехов и отделов.

Большое значение в управленческой деятельности отводится оптимальным нормам управляемости, под которыми понимается число работников в управляемых подразделениях. Например, для мелких предприятий (с численностью до 300 сотрудников) оно составляет 7–9 человек; для средних (1–5 тыс. человек) – 16–18; для крупных (5–7 тыс. человек) – 19–22; для объединений (свыше 7 тыс. человек) – 26–28.

При подборе кандидатов на должности управленческого аппарата необходимо изучить следующие аспекты личности потенциального руководителя:

- способности (организаторские, коммуникативные, научно – технические, педагогические, математические);
- общие качества личности (убеждения, принципиальность, честность, инициативность, оптимизм, коллективизм, уверенность в своих силах, сообразительность, самообладание);

- квалификацию (подготовленность и культура, производственный и профессиональный опыт, систематичность повышения профессионального уровня);
- направленность личности (деловая, личностная или на взаимодействие) и индивидуально-психологические особенности (темперамент, эмоциональная возбудимость, индивидуальный стиль деятельности).

3. Как подбирать менеджера

Собеседование является универсальным средством оценки претендентов на руководящую должность. Немало сведений можно получить на основании отзывов и рекомендаций, изучения биографических данных. За рубежом широко практикуется графологический анализ. У нас он только начинает входить в обиход.

Психологические методы оценки кандидатов включают тесты для определения личных качеств и возможностей работника. Практически нет такого вида деятельности, пригодность к которой нельзя было бы определить с их помощью. За рубежом фирмы пользуются услугами оценочных центров, представляющих собой группу арбитров, решающих вопрос о профессиональной пригодности кандидатов на руководящую должность. Например, в США при подборе управленческого персонала используется метод психологического анализа, предусматривающий изучение фотографий по специальным физиогномическим таблицам, насчитывающим 198 признаков, графологический анализ анкеты претендента, изучение анкеты по 14 личностным параметрам (140 вопросов). Составленные по каждому методу анализа профили (морфологический, графологический и анкетный) накладываются друг на друга, образуя трехпрофильную характеристику, наиболее полно отражающую качества личности.

Интересен также зарубежный опыт подбора специалистов для служб персонала. Их поиск осуществляется с помощью объявлений в прессе. От кандидатов требуются компетентность, в том числе подготовка в области программного обеспечения, знание иностранного языка, такие качества как умение осуществлять контакты, способность добиваться поставленных целей, творческое начало, организаторские способности, аналитическое мышление. Наиболее предпочтительный возраст – от 31 до 40 лет. По данным опросов, две трети кандидатов на эти должности имеют специальную подготовку, в том числе юридическую и психологическую, 49 % опрошенных считают, что наиболее важными задачами, решаемыми руководителями служб, являются развитие персонала, консультирование с руководителями различного уровня по кадровым вопросам, сотрудничество с производственным советом фирмы, организация оплаты труда, расстановка кадров и т. д. Референты службы персонала занимаются планированием, подготовкой и проведением мероприятий по подбору и обучению кадров, которые должны обладать примерно тем же набором качеств, что и их руководители, плюс готовность принять на себя ответственность, умение убеждать собеседника, гибкость мышления.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.