

Лидерство — это отношения между предводителем и идущими следом за ним. Лидер взаимодействует как с отдельными личностями, так и с коллективами — социальными группами и командами. Знания о групповом поведении чрезвычайно важны для решения задач лидерства. Лидеру обязательно нужен некий набор концепций для того, чтобы понимать поведение групп, с которыми он имеет дело. Но действия лидера не ограничиваются пассивным познанием. Он также изменяет соотношение сил внутри коллектива ради достижения своих больших целей. Разумеется, лидер перекраивает ситуацию.

Не стыдно не уметь, стыдно не учиться

Как и большинство человеческих способностей, ситуационное чутье бывает врожденным, но при необходимости развивается при общении и в ключевые моменты личностного становления. Можно вздуть руки к небу и воскликнуть, словно незадачливый гольфист: «Я никогда не научусь бить по мячу так, как Тайгер Вудс!»* Но лучше спокойно признать: «Что ж, за Тайгером мне не угнаться, но это не значит, что я не могу бить чуть лучше».

Главное — понять, что умению чувствовать ситуацию можно научиться, самому и не только. Ведущие бизнес-школы даже преподают «развитие межличностных навыков». Один из приемов, развивающих способности такого рода, заключается в том, чтобы снимать руководителя на видео, когда он находится в специфических ситуациях: ставит задачу, отзывается о работе сотрудника, излагает планы на будущее, — а затем просматривать материалы и анализировать их на предмет того, что было упущено или неверно понято. Мы тоже занимались подобными курсами и с сожалением констатируем: слишком часто наблюдательными навыками пренебрегают. Многие руководители настолько захвачены управ-

* Многократный победитель мировых чемпионатов по гольфу, предположительно — самый богатый спортсмен на планете. *Прим. ред.*

лением, что не утруждаются оглядеться вокруг. Желая поскорее разделаться с работой, они упускают из виду простейшие вещи. Конечно, умение наблюдать дается нелегко. Подумайте о своих впечатлениях от посещения музея. С гидом замечаешь гораздо больше, чем без него, правда? Вот и лидерам постоянно требуется нечто подобное.

В крупных организациях у лидера есть возможность создать целую сеть, собирающую для него «разведданные». Многие лидеры в компаниях с географически распределенным коллективом стараются поддерживать старые связи — даже с теми, кто находится на нижних уровнях иерархии. Поэтому они в курсе того, какие настроения царят на тех ярусах организации, куда в обычной ситуации им было бы нелегко добраться. Каззато и Баумер поддерживают отношения с друзьями по службе продаж, пользуясь неофициальными оказиями, чтобы получать информацию, не прошедшую иерархический фильтр.

Все вышесказанное призвано показать, что умение чувствовать ситуацию — навык, которому находится активное применение. Лидеры понимают контекст и меняют его ради достижения своих высоких целей.

Суть процитированной далее истории следует усвоить всякому человеку, стремящемуся быть лидером, и хорошо бы, чтобы он сам пришел к тому же выводу, что и ее автор: «Про двух британских премьер-министров говорили, что у одного не было антенны, а у другого, наоборот, не было ничего, кроме антенны. Под антенной подразумевается чуткость к нюансам и полутонам. Ясно, что оба состояния ведут к провалу и в бизнесе, и во власти. Тот, кто только чувствует, будет выражать витающие в воздухе настроения, не принося ничего своего. Тот, кто глух к настроениям и чувствам других, может строить отличные планы, но не способен понять, приемлемы ли они»¹³.

Вы можете повести за собой команду из людей, собранных из каких угодно мест, при условии, что вы понимаете свое собственное место. Рассмотрим, как проходили в 2004 году соревнования за

Кубок Райдера по гольфу. Американская команда была составлена чуть ли не из лучших игроков мира, а европейская — укомплектована гольфистами средней руки из разных стран. Но у европейцев был хороший лидер. Их капитан, немец Бернхард Лангер, изумительно чувствовал ситуацию как на индивидуальном, так и на командном уровне, в то время как бесталанный предводитель американцев, Хэл Саттон, допускал ошибку за ошибкой. Европейцы одержали уверенную победу¹⁴.