

глава восьмая

ТРИ УРОКА ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ-ЛИДЕРОВ

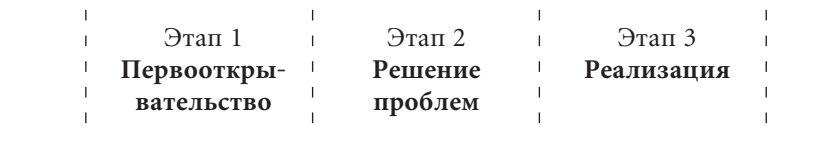
Совершенно очевидно, что современные менеджеры должны обладать определенным набором лидерских качеств для достижения собственного успеха и обеспечения успешной работы своих сотрудников. Поэтому в этой главе мы будем использовать составное слово «менеджер-лидер». Если вы уже являетесь менеджером-лидером в крупной иерархии – или только стремитесь к этому, – то данная глава посвящена именно вам.

На последующих страницах изложена модель современного процесса менеджмента-лидерства, состоящая из трех частей. Данную модель я считаю лучшей из всех существующих, поскольку она одновременно служит для достижения двух целей: дает общую картину современного процесса менеджмента-лидерства, позволяя в то же самое время понять, соответствуют или не соответствуют ваши собственные убеждения, интересы и способности такому стилю жизни.¹ Надеюсь, она заставит вас подумать о том, как вы и ваша иерархия сможете ладить друг с другом на протяжении длительного времени, и о том, обладаете ли вы теми наклонностями и навыками, которые вероятно, понадобятся вам, если вы планируете сделать менеджмент-лидерство своим стилем жизни.

Модель довольно проста. Ее можно проиллюстрировать диаграммой, показанной на рис. 8-1.

Рисунок 8-1.

Процесс менеджмента/лидерства



Пунктирные вертикальные линии, разграничивающие три этапа на рис. 8-1, говорят о том, что эти этапы не отделены полностью друг от друга.

Границы, разделяющие их, можно пересечь в обоих направлениях. Кроме того, порядок 1-2-3 не означает, что этапы должны следовать друг за другом, хотя, как правило, именно так и бывает.

Рассмотрим сначала этап 3, то есть этап реализации процесса менеджмента/лидерства, а затем обратимся к двум оставшимся этапам в обратном порядке.

ЭТАП 3: РЕАЛИЗАЦИЯ

Реализация является этапом действия в процессе менеджмента/лидерства. Менеджеры – это люди, которые действуют, обеспечивают исполнение поставленных задач. Реализация находится на третьем месте, потому что обычно, хотя и не всегда, менеджеры-лидеры действуют *после* того, как решения приняты.

Поведение менеджеров всегда характеризовалось действием. На протяжении более полувека разные исследователи в разных географических точках, опираясь на разные теоретические концепции, просто наблюдали за менеджерами (данное определение было дано исследователями, и мы будем придерживаться его какое-то время), чтобы понять, в чем же на самом деле заключается их деятельность. В результате этих исследований на основе наблюдений неоднократно находился ответ «нацеленность на действие».²

К примеру, менеджеры и тогда, и сейчас, и здесь, и там практически никогда не занимаются только одним или двумя вопросами в течение одного дня. Напротив, они одновременно заняты 15-20 разнообразными задачами. Большой частью они работают рывками. Они

проводят короткие неформальные встречи за чашкой кофе или в коридоре. И, в основном, они занимаются решением проблем других людей: клиентов, поставщиков, сотрудников, находящихся выше или ниже в иерархии, а не своих собственных проблем. Другими словами, значительная часть действий менеджера является реакцией на многочисленные запросы, требования и кризисные ситуации.

Эти закономерности, прослеживающиеся во времени и пространстве, предполагают наличие прочной единой культуры управления, делающей серьезный акцент на третьем этапе, этапе реализации. Менеджеры не проводят целые дни в размышлениях. Они *действуют*, хоть и косвенно. Возможно, управленческая культура не настолько сильна, как, например, журналистская или культура профессиональных футболистов, и тем не менее, она довольно чётко просматривается. Подобные культуры действуют, как избирательные магниты. Они вначале притягивают людей определенного склада, а когда эти люди уже находятся внутри, культура еще сильнее прививает им нормы и ценности, в центре которых – нацеленность на действие.

Вот первый момент, когда начинает проявляться «лидерская» сторона менеджера-лидера. Они действуют, но практически всегда *косвенно*, с помощью или посредством других людей. Управленческое действие почти всегда является социальным действием. Менеджеры-лидеры являются источниками общественного влияния. Они не выполняют работу самостоятельно, а побуждают других людей работать с ними и для них. Вам может показаться чересчур жёстким это описание этапа реализации процесса менеджмента-лидерства, однако это правда. Задача менеджера-лидера состоит в умении теми или иными способами побудить людей делать именно то, что необходимо менеджерам. Именно поэтому организации всегда наделяют менеджеров властью и, так как в современном мире понятие «власть» понимается не так как когда-то, это – одна из причин стремления современных организаций превратить менеджеров в лидеров.

Следует отметить, что реализация – не такая уж безмятежная жизнь. Она включает в себя широкий диапазон действий. Такие лидеры, как Бёрнс и Гарднер, вероятно, знают толк в стадии реализации, но существует тонкая грань, отделяющая этически приемлемые формы реализации от грубой манипуляции. Мошенники (и мошенницы) тоже являются специалистами по части влияния на общественность. А также многие сладкоголосые политики.

Новоиспеченные менеджеры-лидеры вскоре усваивают, что они не могут ни выполнять всю работу самостоятельно, ни, несмотря на имеющуюся власть, просто приказывать другим выполнять ее. Подчинённые будут выполнять 90 процентов того, что от них требуют менеджеры-лидеры, при условии, что задание дается в атмосфере взаимного уважения. Но, чтобы реализовать оставшиеся 10 процентов, чтобы с помощью людей выполнить самую сложную часть работы, менеджеру-лидеру нужны гуманистические навыки социального влияния. А это означает умение обращаться с человеческой *эмоциональностью*.

Концепция эмоциональности

Социальное влияние полностью основано на знании человеческих чувств и эмоций. Речь идет об умении мотивировать людей, вызывать желание выполнять ту или иную работу, ощущение азарта, вдохновения или, возможно, паники или страха.

Специалисты в социальной психологии обладают обширными знаниями в сфере социального влияния.³ Один из известных им фактов – то, что социальное влияние гораздо больше связано с эмоциональной, чем с рациональной сферой человека, с животом и сердцем, чем с мозгом. В таких вопросах эмоции подчиняют рассудок. Порой некоторых из нас можно убедить рациональными доводами, но это происходит гораздо реже, чем считают многие. Как знает каждый здравомыслящий политик, мы, люди, гораздо сильнее подвержены влиянию страха, любви, жадности и нашего вечного поиска безопасности, чем голых фактов. В человеческих отношениях гнев, ревность, честолюбие и сочувствие – это основные рычаги влияния на человеческое поведение.

Однако иерархии по природе своей эмоционально неразвиты. Само понятие «чувства» находится за пределами их понимания. Это является одной из причин, затрудняющей работу менеджера-лидера среднего звена. Менеджеры-лидеры должны принимать во внимание фактор эмоциональности и, зачастую, сопутствующую ей иррациональность. Но иерархии по своей сути строятся на том, что люди должны быть эмоционально холодными, запрограммированными машинами, строго выполняющими указания «сверху». Иерархии не могут адекватно реагировать на причудливую эмоциональность человеческого мира.

Это, возможно, и является самым слабым звеном иерархий. Их неспособность учитывать эмоциональность создает разнообразные

проблемы на этапе реализации процесса менеджмента-лидерства. На самом деле это и есть та щель в заборе, через которую идея управления с участием работников смогла просочиться в крупные иерархии, несмотря на довольно холодный прием.

Итак, когда дело касается стадии реализации, недостаточно лишь вашей власти и знания предмета. Вам также необходимы и знания в области эмоциональной сферы человека, умение чувствовать и сочувствовать, а также ощущать себя очень комфортно в иррациональном мире человеческой эмоциональности. Вы можете также отметить, что данный эмоциональный подход определялся раньше мужчинами-«мачо» как «женский» и, следовательно, неподходящий для управления. Но теперь все изменилось. Теперь молодые менеджеры-лидеры обоих полов должны уметь использовать свою «женскую» сторону – чувствительность, умение сопереживать и чувство сострадания.

Что же это значит с точки зрения вашего ежедневного поведения? С одной стороны, это значит, что линия вашего собственного поведения на работе, осознанно или нет, является примером для ваших подчинённых. Это происходит потому, что мы понимаем, какого поведения от нас ждут, наблюдая реальное (а не заявленное) поведение наших менеджеров-лидеров из языка их телодвижений, тембр голоса, поведения в стрессовых ситуациях и в ситуациях неопределённости. Это также значит, что вам следует много слушать, выражать поддержку и поощрение, даже если это кажется пустой тратой времени с рациональной точки зрения.

Для многих менеджеров-лидеров социально-эмоциональный аспект работы – большая обуза. Он вызывает у них чувство дискомфорта. Им не нравится необходимость «продавать» свои идеи, а также «терять время», будучи вынужденными выслушивать жалобы людей и ждать, пока люди согласятся с тем, с чем должны были согласиться много часов назад. А некоторые менеджеры-лидеры настолько остро чувствуют отсутствие социальных навыков, что предпочитают называть их сентиментальной чушью. Компания Hewlett-Packard сделала акцент на MBWA*, но многие менеджеры-лидеры предпочитают слоган компании Nike: «Просто сделай это». Позднее они понимают, что, совершая круговой обход, можно «сделать это» гораздо проще.

* Managing by Walking Around – управление «шатаясь по округе».

Можно ли научиться социальному влиянию?

Как и где можно научиться влиять на людей? Вряд ли это можно сделать на занятиях в бизнес-школах, хотя там вы можете научиться многому, наблюдая, *как* преподают ваши профессора, и *чему* они учат. Также вы можете понаблюдать за работой тренера баскетбольной команды вашего университета. Или же посмотрите, как работают адвокаты в суде, которые должны решить, кого выбрать в совет присяжных: женщин или мужчин, пожилых или молодых; которым приходится думать о тонкостях и нюансах задаваемых ими вопросов, и об индивидуальных особенностях свидетелей, которых они подвергают перекрёстному допросу.

А вот другая возможность: попробуйте себя в роли лейтенанта в пехотных войсках. Посмотрите, сможете ли вы убедить полсотни солдат подняться и бодро атаковать занимаемый вражеским отрядом холм. Возможно, вам следует провести несколько дней с путешествующим коммивояжером. Или же попробовать в роли продавца себя. Существует классическая мантра для успешных продаж: «Перед тем как продать свой товар, вы должны продать себя». Перевод: установите позитивную эмоциональную связь между собой и покупателем, прежде чем превозносить реальные достоинства своего товара.

Это всё способы научиться на собственном опыте, а не по книгам. Но теперь, когда о процессе социального воздействия известно достаточно много, книги также могут сослужить хорошую службу, также как и семинары, и рабочие группы.⁴

ЭТАП 2: РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ

Этап *решения проблем* в процессе менеджмента-лидерства требует от менеджеров-лидеров интеллектуальных, а не эмоциональных навыков. Здесь речь идет о логическом мышлении и систематизированном планировании. Значит, это главным образом территория систематизации. Менеджеры-лидеры должны делать нечто большее, чем просто побуждать сотрудников выполнять поручения. Они также должны принимать трудные решения, рассчитывать возможности и разрабатывать оптимальные способы решения сложных проблем, хотя эти проблемы и являются проблемами других людей. Менеджеры-лидеры должны быть ориентированы на действие, но, в первую очередь, они должны обладать рациональным и аналитическим мышлением.

Этап решения проблем в процессе менеджмента-лидерства имеет по крайней мере один общий аспект с этапом реализации. На обоих этапах необходимо побудить людей делать определённые вещи, но достигается это разными способами. Те, кто решает проблемы, достигают своей цели с помощью иерархии за два последовательных шага: сначала собирая информацию и принимая решение, и затем – реализуя это решение на практике с помощью своей власти в рамках иерархии и системы формального контроля. Здесь они придерживаются, по большей части, разумного – однако не всегда уместного – правила: сначала целься, а потом стреляй!

Решение проблем – это то, в чем был особенно силен Роберт МакНамара (из компании Ford и министерства обороны США), Гарольд Джининг из компании ИТТ, а также другие вызывавшие всеобщее восхищение крупные фигуры в бизнесе 1960-х и 1970-х годов, обладавшие крайне аналитическим складом ума. Сегодня, в нашу новую эру нанотехнологий, рассудочный подход к решению проблем стал ещё более важным аспектом во всем процессе менеджмента-лидерства.

Тем не менее не взваливайте весь груз ответственности за решение сложных проблем в бизнесе на себя одного. Менеджеры-лидеры, пытающиеся принимать решения в одиночку, наверняка столкнутся с непреодолимыми трудностями, когда попытаются воплотить свои решения в жизнь. Потому что именно здесь вам потребуется поддержка и помощь других людей. А другие люди совсем не обязательно согласятся с тем, что ваше детище настолько хорошо, как вам кажется.

И всё же, новоиспечённые менеджеры-лидеры пытаются делать именно это – принимать решения в одиночку. Они хотят продемонстрировать, насколько они умны и решительны, и в результате проводят анализ проблемы и принимают быстрые решения, не проконсультировавшись с теми, кто их окружает. Менеджерам-лидерам, несомненно, необходимо хорошо освоить навыки по решению проблем на этапе 2, и это не так уж сложно. Но даже если они сделают это, они не должны пребывать в уверенности, что их гениальные решения воплотятся сами по себе. Что ещё более важно, нельзя полагать, что их власть обеспечит эффективную реализацию принятых ими решений на практике. В современных организациях этого уж точно не произойдёт.

Овладение навыками решения проблем

В отличие от реализации, где умение приходит с опытом, у вас, дорогой менеджер-лидер, есть множество возможностей овладеть навыками решения проблем в школе или из книг. Ваши занятия по математике и естествознанию, несомненно, окажут большую помощь. Умение решать проблемы стоит в центре всех программ МВА, а особенно в таких предметах, как финансы, статистика, микроэкономика и бухгалтерский учет.

Эти дисциплины учат вас анализировать проблемы и находить наилучшие ответы, однако практически ни одна из них не учит, как правильно реализовать эти ответы на практике. На самом деле, многие из них по умолчанию предполагают, что аналитически верные решения каким-то образом сами воплотятся в действительность только потому, что они рационально корректны. Они оставляют всю сложность реализации в реальном мире на долю дисциплин по реализации в рамках третьего этапа – дисциплин по организационному поведению и управлению человеческими ресурсами, которые также, к сожалению, почти ничему не учат относительно реализации.

ОПАСНАЯ ТЕРРИТОРИЯ МЕЖДУ РЕШЕНИЕМ ПРОБЛЕМ И РЕАЛИЗАЦИЕЙ

Будьте осторожны по мере того как вы перемещаетесь туда-сюда между этапами 2 и 3: решением проблем и реализацией. Неприятная местность, лежащая между двумя этими этапами, начинена минами, а особенно в организациях нашего нового, основанного на знаниях мира. Неопытные менеджеры-лидеры вроде Майка из Главы 6 часто получают серьезные потрясения, пытаясь успешно пройти этот опасный путь.

Без сомнения, ваши руководители – любители планирования, зануды, и мелочные придиры, – будут требовать, чтобы вы больше трудились в рамках второго этапа, перемалывали огромные объёмы чисел, затягивали гайки, обеспечивали выполнение задач в сроки и в рамках жесточайших бюджетов. А почему бы и нет? Те, кто находится выше вас в иерархии, вручили вам ружье власти, не так ли? Этим вам теоретически дали возможность реализовать ваши решения из этапа 2. Как только вы понимаете, что именно необходимо сделать, просто вскиньте ружье и стреляйте! Просто сделайте это!

Не идите этим путем. Как вы скоро обнаружите, такое оружие в наши дни вряд ли обеспечит желаемый результат. Работники современных иерархий буквально пропитаны всякими странными представлениями о собственной независимости. Они вполне могут попросить вас дать более подробное объяснение. Они могут начать спорить, или же просто проигнорируют или сорвут те действия или решения, которые посчитают неуместными. Более того, вам не обойтись без их уникальных способностей и знаний, чтобы выполнить свое задание. Поэтому не сердите их. Говорите мягко, а всю вашу власть спрячьте в пыльном углу на чердаке. Ваши сотрудники вы все равно прекрасно знают, что обладаете ею. И они сделают ту работу, которую, как они сами предполагают, они обязаны выполнять. Но если вас только не вынуждают обстоятельства, не прицеливайтесь из своего ружья, а уж тем более не выкладывайте ваш новый план, стратегию или любое другое важное новшество сразу, не обговорив предварительно с соответствующими людьми.

Менеджеры-лидеры, которые слишком зацикливаются на решении проблем в рамках второго этапа, могут стать похожими на мистера Спока из кинофильма *Star Trek*. Они могут обладать завидной логикой, но вместе с тем наивно не учитывать *психологический фактор*. Реальные люди не всегда делают то, что им на наглядном примере доказывают логично мыслящие системщики, и этот факт снова и снова шокирует радикально настроенных умников, сконцентрированных на втором этапе. Шокированные этим мистеры споки в нашей реальной жизни часто пытаются снова завладеть инициативой, еще более рьяно настаивая на том, что они понимают лучше всего – то есть на систематизации. То есть, чтобы эти неразумные упрямыцы сделали то, что, как полагает менеджер-лидер, им следует сделать, сторонники системного подхода, весьма вероятно, будут ужесточать контроль. В результате, иерархичность в коллективе станет еще более жёсткой, а отношения с людьми – еще более отчуждёнными. Несомненно, этот порочный круг за долгие годы внес свою лепту в упрочение и рост иерархий по всему миру.

Те, кто реализует решения с помощью гуманистического подхода, могут расстроиться, столкнувшись с системщиками, идущими в неверном направлении. «Вы игнорируете прописные истины психологии, – жалуется они, – истина заключается в том, что люди поддерживают то, что сами помогают создавать. Они запросто могут не поддержать

даже логически обоснованное решение, в принятии которого они не принимали участия. Что нам нужно, так это сотрудничество, а не более жёсткий контроль. Власть здесь не поможет, помимо, пожалуй, экстренных ситуаций, когда ваши сотрудники и так сами сделают то, что от них просят, и вам не потребуется приставлять пистолет к их голове. Вовлеките сотрудников в процесс планирования и принятия решений. Выйдите из своего кабинета или отойдите от своего рабочего места. Выйдите к людям и пообщайтесь с ними. Вот способ добавить немного вдохновляющего лидерства к приземлённому процессу менеджмента!»

Вам следует обращать особое внимание на подобные гуманистические поучения, не забывая, однако, тот факт, что вы будете вынуждены применять гуманный подход в условиях преимущественно систематизирующей, авторитарной иерархии. Поэтому вам надлежит обратить внимание на такие любимые слова тех, кто предпочитает концентрироваться на решении проблем, как *рациональность*, *рвение* и *дисциплина*. Вам придется жонглировать этапами 2 и 3. Вы должны будете стать тем, кто реализует, одновременно решая проблемы.

Возможно, вам придется сделать даже нечто большее. Самый важный фрагмент головоломки менеджмента-лидерства еще впереди. В рамках крупных иерархий решить проблему и претворить её решение в жизнь очень сложно. Но что гораздо более сложно и, вместе с тем, намного более важно, – это точно поставить проблему, которую необходимо решать. Именно здесь в игру вступает этап 1, *первооткрывательство*.

ЭТАП 1: ПЕРВООТКРЫВАТЕЛЬСТВО

Здесь мы подходим к самой сути вопроса менеджмента-лидерства, этапу, который долгие годы игнорировался как учеными, так и самими руководителями. Менеджмент-лидерство включает в себя нечто гораздо большее, чем решение сложных проблем и реализацию этих решений. Первоочередным вопросом является поиск верной проблемы, которую необходимо решить.

Первооткрывательство – это передовая линия всего процесса менеджмента-лидерства. Здесь речь идет о неопределенных, но крайне важных идеях, таких как *видение*, *ценности*, *воображение* и *целенаправленность*. Первооткрывательство, таким образом, касается во многом *вас* самих, того, кто вы такой, что вы цените, и что, с вашей

точки зрения, стоит делать. Оно вносит еще один аспект в уже и без того сложную функцию руководителя, вводя в уравнение ваше «я». X, Y и Z могут быть тем, что предписывают делать менеджерам книги или руководители, а первооткрывательство добавляет понимание того, кто есть на самом деле этот менеджер-лидер, во что он верит, что ценит и чего хочет. *Первооткрывательство* – это лидерство, но не те аспекты лидерства, связанные с убеждением и влиянием, о которых мы говорили на этапе 3. Речь идет о тех направлениях, в которых лидеры решают вести за собой людей.

Чтобы быть первооткрывателем, вам надо посмотреть в себя, а не только на окружающий мир. Первооткрывательство – это выбор того решения, которое вы бы приняли, если бы перед вами был список с бесконечным числом вариантов, или же, еще лучше, если бы у вас вообще не было никакого списка, а только ваше интуитивное чувство того, что вы считаете правильным и стоящим воплощения. Первооткрывательство в рамках первого этапа подразумевает *создание будущего*, а не предсказание его, а также *определение цели*, к которой вы хотите идти. Здесь идет речь о качествах лидера из списка различий между менеджерами и лидерами, созданного Беннисом, и о том, чтобы «делать правильные вещи» и «смотреть за линию горизонта».

Чтобы привести знакомый всем пример, доказывающий, как важен этап первооткрывательства, давайте еще раз посмотрим на американскую Декларацию Независимости. Это преимущественно первооткрывательский документ. Обратите внимание, как мало здесь из этапа 2. «Мы считаем эти истины очевидными», – провозглашает она, что, должно быть, жутко разозлило сторонников систематизирующего подхода того времени. Какого черта! Что такое *очевидные* истины? Их не нужно доказывать? Если у вас нет никаких доказательств, как вы можете утверждать, что это правда? Вы бы выступили перед управляющим комитетом с просьбой профинансировать очевидные истины? Разве можно назвать людей, ведущих разговор таким образом, иначе как мечтателями и мистиками? Если вы хотите узнать о достоверности чего-либо, не утверждайте это голословно. Найдите факты, проведите эксперименты, вычислите наиболее вероятный возврат на инвестиции. Разве не этому учат большинство менеджеров?

Конечно же, такие провидческие убеждения, ценности и идеалы не могут быть так просто сброшены со счетов. Предположим, что основатели Соединённых Штатов не верили бы в очевидность тех

истин. Предположим, они не нарисовали бы в своем воображении общество, в котором безраздельно властвуют жизнь, свобода и поиск счастья? На протяжении более двухсот лет именно это видение первооткрывателей, не основанное ни на доказательствах, ни на фактах, вело и направляло решение проблем и действия по их реализации наших даже самых больших упрямцев.

Когда мы думаем о первооткрывателях, на ум, по всей вероятности, придут такие великие лидеры-одиночки, как Христос, Ганди, Магомет, мать Тереза, Мандела, Кинг, Меир и Линкольн, или же, возможно, лидеры-провидцы в организациях: Хьюлетт и Паккард или Джобс. Похоже, первооткрывательство – это дело именно таких редких и особенных мужчин и женщин, а не наше, простых смертных.

Но это неверно! Неверно в двух отношениях. Во-первых, заметьте ещё кое-что о первооткрывателях Соединённых Штатов. Их было *несколько* основателей, а не один, группа, а не отдельная личность, и при этом это была очень маленькая, но весьма *активная группа*. Первооткрывательство – это дело не для одиночек, хотя чаще всего этот процесс ассоциируется именно с ними. На самом деле, у маленьких групп, по сравнению с одиночками, гораздо больше возможностей эффективно реализовать организационное видение.

И первооткрывательство – это *все-таки* для нас, простых смертных. В процессе первооткрывательства мы выбираем, куда хотим двигаться, выбираем цель и направление. Первооткрывательство не только придает смысл нашей жизни. Оно также является нашей сильнейшей защитой против иерархий, разъедающих душу. Когда мы знаем, во что верим и чего хотим достичь, иерархии не могут соблазнить нас. Мы можем работать *внутри* иерархий, мы можем работать *совместно* с ними, но мы не позволим, чтобы они нас поглотили.

Это не означает, что вам надо настолько погрузиться в первооткрывательство, чтобы полностью игнорировать решение проблем и реализацию. Вам будет необходима помощь этих двух этапов, чтобы проложить себе дорогу через современные организационные минные поля. В действительности, если вы ещё раз просмотрите тот список великих имен, вы заметите, что каждый из них был также хорош и в реализации идей – в убеждении и влиянии на других – а не только в провидческом первооткрывательстве. Эта комбинация 1-3 является очень мощной, а особенно – если к этому сочетанию добавить рациональные компетенции второго этапа.

Провидческое первооткрывательство: только для высшего руководства?

Некоторые менеджеры среднего звена, а также некоторые руководители могут утверждать, что первооткрывательство – это прерогатива топ-менеджеров, что менеджеры среднего звена не должны обладать видением и воображением. Они просто менеджеры. Их обязанность – выполнять то, что нарисовали в своем воображении их руководители. Этот довод можно было бы защитить в эпоху, не базирующуюся на информации и знаниях, но сейчас он потерял всякий смысл. Он напоминает старую позицию пятидесятилетней давности «давайте найдем работника». В наши дни работа менеджеров-лидеров слишком многогранна, чтобы пытаться подавить их индивидуальность. Плоским, сетевым организациям имеет смысл делать как раз наоборот.

Однако, следует предусмотрительно помнить о том, что вы находитесь глубоко внутри властно авторитарной иерархии. Ваши личные (или вашей команды) видение и ценности скорее всего не изменят направления или цели целой гигантской иерархии, по крайней мере, за один день. Но не стоит и оставлять свою душу за порогом, приходя на работу в иерархию. Если вы правильно выберете организацию, видение вашей иерархии может оказаться во многом схожим с вашим собственным. И вам тогда не составит труда вписать свои убеждения и ценности в её широкую систему. Даже если у вашей иерархии отсутствует чёткое видение, у вас остается возможность двигаться в направлении, которое вы считаете правильным, управлять и вести людей в соответствии с вашим видением и ценностями.

Но если видение вашей организации неприемлемо для вас, или если ваша организация провозглашает Y, а воплощает в жизнь X, тогда перед вами встает проблема. И лучше осознать эту проблему как можно раньше. Не откладывайте решение проблемы надолго, потому как если вы промедлите, ежедневное давление иерархии начнет затмевать ваше видение. Это воздействие приведет к тому, что ошибочное станет казаться правильным, а мечты превратятся в кошмары.

ПЕРВООТКРЫВАТЕЛИ, КОТОРЫЕ УМЕЮТ РЕАЛИЗОВЫВАТЬ

Люди, чувствующие себя уверенно и компетентные в первом и третьем этапах, обладают большим преимуществом. Если человек обладает ясным видением цели, а также способностью донести эту цель

настолько убедительно, что другие добровольно присоединяются к нему, большинство из нас захотело бы назвать этого человека лидером. Разве не такую комбинацию подарил США Мартин Лютер Кинг, Махатма Ганди – Индии, а Иисус Христос и основатели других великих религий завещали человечеству? Разве эта комбинация на созвучна общему знаменателю «истинного лидерства» Бёрнса/Гарднера/Бенниса?

Конечно же, не только великим общественным деятелям доступен переход от этапа 1 к этапу 3. Многие люди способны на это. Возьмем, к примеру, предпринимателей. Большинство из них страстно предано своему видению. А те, кто хочет добиться успеха, должны уметь эффективно реализовывать, убеждать инвесторов предоставить им финансирование, а всех остальных – с энтузиазмом принимать участие в реализации их целей.

Заметьте также, что люди, способные преодолеть *только* этап 1, не попадают в учебники истории. Мечтатели, не способные даже частично привести свои мечты к осуществлению, остаются только мечтателями, а не преобразующими лидерами.

Убеждённые гуманисты, вероятно, испытывают двойственные чувства по отношению к первооткрывательству. Если коротко, то они одобряют такие понятия, как *видение* и *ценности*, однако многие совершенно справедливо с подозрением относятся к пылким провидцам-одиночкам, жаждущим, чтобы другие шли туда, куда они их ведут. Некоторые первооткрыватели – среди них многие предприниматели – не очень восприимчивы по отношению к гуманистическим аспектам реализации. Они настолько очарованы своими собственными целями, что не воспринимают никакой точки зрения, кроме своей собственной.

Гуманистам не особенно нравится, что концепция первооткрывательства сфокусирована на индивидуумах. Ведь в конечном итоге усилия гуманистов направлены на сотрудничество и участие. Они предпочитают использовать небольшие группы, достигать взаимопонимания и формировать чувство общей цели среди всех членов организации. Хотя они и привязаны к понятию лидерства, они совсем не очарованы его естественным следствием – наличием последователей. Они боятся, что многие могут слишком быстро забыть о своей индивидуальности и преданно, но бездумно маршировать за харизматичным первооткрывателем. В конце концов, Адольф Гитлер был превосходителен и в первом, и в третьем этапах, так же как и многие ненавистные диктаторы, лидеры сект и некоторые СЕО.

Однако в священной книге организаций ничего не говорится о том, что первооткрывательство – исключительная привилегия отдельных личностей. Основатели США были не единственной группой первооткрывателей. Таковой являлась и команда основателей компании Apple: Джобс и Возняк, а также Бен Коэн и Джерри Гринфильд, основавшие Ben & Jerry's. «Мировая история, – писал социолог Дьюбуа, – это история, создаваемая не личностями, а группами.»⁵

ПЕРВООТКРЫВАТЕЛИ В СРАВНЕНИИ С ТЕМИ, КТО РЕШАЕТ ПРОБЛЕМЫ

Разберитесь в себе. Если вы предпочитаете логический, системный образ мысли, присущий этапу 2, вам может быть чужда сама концепция первооткрывательства, и наоборот. Истинные решатели проблем склонны с насмешкой относиться к провидческим идеям, не имеющим под собой фактической, логической базы. Сфера первооткрывательства – место, где живут чудачки и фантазеры – люди, парящие слишком высоко над землей. Те же, кто относится к типу первооткрывателей, считают решателей проблем чересчур консервативными, заикленными на самоконтроле счетоводами, вечно сующими палки в колеса творчества и воображения.

Столкновения и напряжённые отношения между этапами первооткрывательства и решения проблем в процессе менеджмента-лидерства особенно ярко проявляются в сфере образования. Приведём одну давнишнюю историю, иллюстрирующую, как образ мышления решающего проблемы и образ мышления первооткрывателя могут столкнуться друг с другом. Подобную головоломку вы несомненно встретите в более серьёзных формах на разных этапах своей менеджерской карьеры.

Это рассказ о Роберте Бенчли – редакторе, писателе, юмористе, эссеисте – в то время, когда он был первокурсником Гарвардского университета в начале 1900-х годов. Рассказ состоит из двух сцен.

Сцена 1: Бенчли пишет экзаменационную работу по курсу введения в экономику. Он и многие другие студенты сидят за длинной партой в гарвардской величественной, соборного стиля Мемориальной аудитории. Надзиратели как тюремщики прогуливаются туда-сюда вдоль высоких балконов по обеим сторонам

зала. Бенчли, как и остальные студенты, поглощен работой над сложным экзаменационным заданием: «Напишите сочинение из 500 слов о современном экономическом положении рыбной промышленности на Аляске».

Сцена 2: Три часа ночи следующего дня, освещенный настольной лампой кабинет профессора экономических наук Мордехая Джоунса. Профессор Джоунс, совсем один, всё ещё проверяет экзаменационные работы. Он только что дошел до ответа Бенчли на вопрос о рыбной промышленности на Аляске. Сочинение Бенчли начинается следующим образом: «Я не много знаю об экономическом положении рыбной промышленности на Аляске, но я сообщу вам точку зрения рыб».

Далее в ответе Бенчли следует великолепное описание того, что должны думать и чувствовать рыбы о людях там, наверху, беспокоящихся об экономическом положении рыбной промышленности.

А теперь мораль истории. Вы – профессор Джоунс. Ваша задача – оценить работу Бенчли.

В основе истории лежит серьезный вопрос – идущее по лезвию первооткрывательство в сопоставлении с решением проблемы. Если вы, профессор Джоунс, относитесь к решающему проблемы типу из второго этапа, то вы решите поставить Бенчли неудовлетворительную оценку. В конце концов, это был курс не литературного творчества, а экономики. Работа Бенчли в высшей степени неадекватна. Он попросту не ответил на вопрос. Оценка: неуд.

Но если в вашей душе, профессор Джоунс, есть немного места для первооткрывательства, вы поймете, что будет значить эта неудовлетворительная оценка. Она станет наказанием для этого творческого молодого человека за его нестандартный, оригинальный образ мышления. Вы дадите ему понять, что подобное проявление творчества и интеллекта здесь не приветствуется. Конечно же, вам этого не хочется. Ответ Бенчли не демонстрирует хорошего знания экономики, рассуждаете вы, но это прекрасная работа. Этот мальчик ещё покажет себя. Его творчество следует поощрить. Оценка: отлично.

Конечно, такой подход тоже имеет свои недостатки. Бенчли, радуясь своей отличной оценке, немедленно спешит поделиться с однокурсниками, каким образом он получил ее. Сколько остроумных

экзаменационных ответов не по теме получит профессор Джоунс в следующий раз?

И формальное образование, и формальная иерархия благоприятствуют тому, чтобы вбить кол между процессами первооткрывательства и решением проблем. Решение проблем обычно обозначает схождение в одной точке, нахождение единственно правильного ответа. Первооткрывательство идет другим путем и приводит к многочисленным вариантам и возможностям. Но вы, менеджеры-лидеры, должны соединить оба процесса ради самих себя и ради ваших сотрудников. Иначе вам придется сделать то, что делали многие менеджеры в прошлом: отказаться от своей первооткрывательской стороны, а также первооткрывательских возможностей ваших сотрудников. Тогда вы будете относиться ко всему процессу менеджмента-лидерства только как к этапам 2 и 3, только как к решению проблем и реализации, как до сих пор частенько относятся к нему преподаватели и руководители организаций. Это означает, что мир в вашем понимании превратится в место, где проблемы, которые необходимо решить, уже даны, очерчены и сформулированы. Если откинуть фазу первооткрывательства, то вместе с ней придется отказаться и от *постановки* проблемы, *формулирования* проблемы. Движение вперед остановится, и ваша работа потеряет смысл. Что останется от *вас* без первого этапа?

ОБЪЕДИНЕНИЕ ТРЁХ ЭТАПОВ

Не каждый менеджер-лидер станет суперкомбинацией первооткрывателя Доктора Кинга, решающего проблемы МакНамары и реализующего президента Линдона Джонсона (он по-своему был превосходен в реализации). Такая комбинация была бы великолепна, но не многим из нас удастся получить «отлично» на каждом из трех этапов. Однако, будучи современным менеджером, вам следует, как минимум, осознать и оценить необходимость и значимость каждого этапа. Любой может попытаться получить положительную оценку на одном или более этапах, а также может привлечь – или даже выискать – людей, способных справиться с теми этапами, которые сам не очень хорошо преодолевает.

Такое понимание разнообразных способов видения мира, возможно, особенно трудно исповедовать, когда стоишь в начале пути, по крайней мере, мне так кажется. Если бы я сейчас был студентом МИТ, я бы

старался больше *не* относиться с презрением к «тем» – сторонникам системного подхода с первого этажа, как мы с коллегами делали это в прошлом. Когда мы на третьем этаже начинали формулировать свои убеждения о сотрудничестве и соучастии, очернение аналитического образа мышления, принятого на первом этаже, помогало нам убеждать себя в собственной «избранности». Мы знали Истину, но наш пыл мешал нам понять, какую истину искали люди с первого этажа.

Я также не буду больше критиковать и считать сумасшедшими тех, кто исповедует веру первого этажа, не подкрепленную привычным мне западным эмпиризмом, по крайней мере, пока сам не попробую понять их взглядов.

Итак, объединить все три стадии процесса менеджмента-лидерства – непростая задача, особенно если над вами довлеют запреты и ограничения иерархии. Эти три блока нельзя точно подогнать друг к другу. Чтобы заставить их скоординированно работать, потребуется готовность вступать в переговоры, идти на компромиссы и творчески сотрудничать. Этапы реализации и решения проблем требуют довольно разных подходов к одному и тому же вопросу, такая же ситуация и с этапами решения проблем и первооткрывательства. И несмотря на то, что процессы первооткрывательства и реализации имеют много общего, между ними также есть глубокие различия.

Во многих организациях и бизнес-школах этап первооткрывательства по-прежнему игнорируется. Фактически из большей части программ обучения менеджменту этап 1 исключен полностью. Из времени в учебных программах бизнес-школ доминировало обучение аналитическому решению проблем, что активно препятствовало первооткрывательству. Мы чаще отправляем своих студентов на поиск «правильных» ответов второго этапа, а не интересных и увлекательных вопросов первого.

Не отрываясь от образовательных традиций, но с другими намерениями закончим данную главу небольшим тестом.

Итак, новобранец ли, ветеран ли менеджмента-лидерства, оцените себя по каждому из трех этапов процесса менеджмента-лидерства. Не надо обращать внимания на то, называют вас менеджером или лидером. Используйте трехступенчатую модель, чтобы поразмыслить, что вам требуется для эффективной работы и достижения чувства собственной значимости в условиях стресса, давления и удовольствия большой современной иерархии.

Постарайтесь ответить на следующие вопросы, оценивая себя по 9-балльной шкале, где 1 – самая низкая оценка, 9 – самая высокая.

1. Этап 3 – реализация: оцените, насколько эффективно у вас получается выполнять работу совместно с другими людьми или с их помощью. Вы убедительны? Можете ли вы видеть человека насквозь? У вас хорошо получается договариваться? Вам нравится общаться и налаживать контакты? Выполняют ли ваши подчиненные с готовностью то, что вам надо? Вы легко работаете в маленьких группах? Вам нравится объединять людей? Вы можете влиять на людей, находящихся как ниже, так и выше вас в иерархии?
1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9
2. Этап 2 – решение проблем: оцените свою способность рассуждать логически, системно и связно. Основываете ли вы свои выводы на фактах? Вы аккуратно ведете записи? Вы планируете всё заранее? У вас нет проблем с математикой? Другие люди считают, что вы четко и ясно мыслите? Вы рациональны и логичны в своих действиях? Вы все выясняете в деталях?
1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9
3. Этап 1 – первооткрывательство: оцените свое видение, ценности и целеустремленность. Вы творческая, способная на воображение личность? Вы твердо знаете, как вы хотите распорядиться своей жизнью? Ощущаете ли вы свою целостность? Вы обладаете твердыми убеждениями и ценностями? Другие люди считают, что ваше мнение независимо и вы сам себе хозяин?
1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9

А теперь ответьте ещё на три вопроса. Первое: вы поставили себе довольно высокие оценки на всех трех этапах? Второе: даже если *ни в одном* пункте вы не поставили себе высокого балла, считаете ли вы, что все три стадии важны для эффективного менеджмента-лидерства в больших иерархических организациях? Если вы считаете, что не важны, то почему? Третье: можете ли вы найти способ улучшить свои навыки, относящиеся к этапам, на которых вы поставили себе низкий балл?

Если ваш ответ на какой-либо из первых двух вопросов утвердительный, модель утверждает, что у вас есть шанс стать настоящим менеджером-лидером, соответствующим тому организационному миру, в котором мы сейчас живем. Это объясняется тем, что утвердительный ответ на первый вопрос значит, что вы уже обладаете необходимыми навыками и что вы способны прокладывать свой путь через сложные иерархические отношения, не теряя своей души. «Да» на второй вопрос говорит о двух положительных моментах: во-первых, вы не станете окружать себя клонами, а воспользуетесь своим чутьем, чтобы выискивать и ценить людей, обладающих способностями, недостающими вам. И, во-вторых, вы перейдете к третьему вопросу и обдумаете, как развить способности, соответствующие тем этапам, с которыми вы не очень хорошо справляетесь.

Глава 9 – заключительная глава этой книги – служит повторением, но она также поднимает вопросы, тесно связанные с первооткрывательством в условиях авторитарной иерархии, вопросы о моральном долге и ответственности современных менеджеров.