ВЛАДИМИР ТАРАСОВ

ТЕХНОЛОГИЯ ЛИДЕРСТВА

ДОБРАЯ КНИГА

Владимир Тарасов

Технология лидерства

«Добрая книга»

2017

УДК 65.0
ББК 65.050.2

Тарасов В. К.

Технология лидерства / В. К. Тарасов — «Добрая книга», 2017

ISBN 978-5-98124-708-8

В своей новой книге известный социальный технолог и лучший российский бизнес-тренер (по версии компании SEReputation) Владимир Тарасов дает читателю практические инструменты и технологии для эффективного управления деятельностью группы людей в формальной или неформальной организации. Используя социально-технологический подход к лидерству и опираясь на собственные оригинальные исследования и разработки, Владимир Тарасов показывает, какие шаги необходимо предпринять каждому, кто хочет развить в себе лидерские качества, какие инструменты, приемы и специфические управленческие механизмы должен использовать лидер, чтобы успешно руководить другими людьми, сохраняя влияние и власть в различных обстоятельствах и ситуациях, в том числе в ситуациях конфликта и борьбы за власть.

УДК 65.0
ББК 65.050.2

ISBN 978-5-98124-708-8

© Тарасов В. К., 2017
© Добрая книга, 2017

Содержание

Книги и аудиокурсы Владимира Тарасова 5
Как я учился быть лидером 6
Подходы к лидерству 8
Две зарисовки 9
Кто такой лидер? 10
Три варианта лидерства 11
Целевое лидерство 12
Процессное лидерство 13
Смешанное лидерство 14
Каким должен быть идеальный лидер 15
Основные функции лидера 16
Отличие лидера от руководителя 18
Лидерство в административных структурах 20
Становление лидера 21
Конец ознакомительного фрагмента. 22

Владимир Тарасов
Технология лидерства

Книги и аудиокурсы Владимира Тарасова

Книги

Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров

Технология жизни. Книга для героев

Искусство управленческой борьбы. Технологии перехвата и удержания управления

Внутрифирменные отношения в вопросах и ответах

Русские уроки японских коанов

Полководец

Управленческая элита: как мы ее отбираем и готовим

Философские рассказы для детей от шести до шестидесяти лет. Романтические истории. Опыт обычной жизни

Социальные технологии Таллиннской школы менеджеров. Опыт успешного использования в бизнесе, менеджменте и частной жизни (*с соавторами*)

Социальная технология в вопросах и ответах

Аудиокниги

Технология жизни. Книга для героев

Полководец

Аудиокурсы

Персональное управленческое искусство

Восемь ступеней управленческого искусства

Искусство управленческой борьбы. Технологии перехвата и удержания управления

Управление по Макиавелли. Тонкости этики и технологии управления для руководителей (*в двух частях*)

Подробная информация о книгах и аудиосеминарах Владимира Тарасова на веб-сайте издательства «Добрая книга» www.dkniga.ru

Издательство «Добрая книга»
Для оптовых покупателей: (495) 650 44 41.
Адрес для переписки/e-mail: mail@dkniga.ru
Адрес нашей веб-страницы: www.dkniga.ru

Как я учился быть лидером

С детства у меня были хорошие отношения со сверстниками, с ними у меня не было проблем. Я дружил с теми, с кем и хотел дружить, поэтому никак не ощущал свой статус среди них, как не ощущают здоровье, когда оно есть.

Но уже учась в Ленинградском университете, я обратил внимание на то, что я не лидер, что в любом деле среди своих ребят я – второй или третий номер, но не лидер. Я стал перепроверять себя и убедился, что так оно и есть.

Например, отправляется наш оперотряд в рейд отлавливать хулиганов и пьяниц, командир разбивает наших на пятерки и назначает старших. Я как комиссар отряда, то есть номер два в оперотряде, ожидаю, что и меня командир поставит старшим в какую-нибудь пятерку. Так нет, он придает меня какому-нибудь новичку, старшему в пятерке, в помощь, «как опытного». Это меня, конечно, задевало, но я не решался поднимать этот вопрос.

Или, например, соберутся ребята и девушки к кому-нибудь пить вино и петь хором под гитару (такой у нас тогда был вид досуга). Каждый может подсказать, какую песню петь следующей, и эту подсказку обычно подхватывают. А я заметил, что моих песен не поют: я подсказываю, но никто не обращает на это внимания. А мне-то больше и заняться нечем, кроме как подсказывать – у меня ни голоса, ни слуха. Всем хорошо, а мне скучновато, но и покидать хорошую компанию тоже не хочется.

Я осознал, что у меня серьезная проблема: во мне никто не видел лидера – не видел потому, что я и на самом деле им не был. Я был просто хорошим покладистым парнем, даже слишком покладистым, а потому и не лидером. Надо было эту проблему решать, иначе вся жизнь сложится неправильно: меня так и будут другим в помощь придавать как «более опытного», а «менее опытные» будут продвигаться по жизни вперед и становиться моими начальниками.

Я подумал, что среди своих ребят мне отношение к себе не поменять. Нужно было уехать туда, где меня никто не знает, и начать строить отношения с людьми заново. Я решил продолжить учебу в другом университете.

В те времена в нашей стране в каждом крупном городе было по университету. Я взял карту, какая оказалась под рукой, и стал смотреть, какой университетский город был ближе всего. Таких было два: Петрозаводск и Тарту. До каждого из них было по 4 миллиметра. Чтобы сэкономить деньги на будущих поездках домой, я отравился на вокзал узнать, сколько стоят билеты туда. Проезд в Тарту был на тридцать копеек дешевле. Так я оказался в Эстонии и, скорее всего, навсегда.

Я решил, что на новом месте буду держаться дружелюбно, но ни с кем особо не дружить, пока не стану лидером. Пусть другие ребята прилепляются ко мне, а не я к ним. И надо было себя обозначить каким-нибудь внятным лидерским поступком.

На первом же общеуниверситетском комсомольском собрании я попросил слова и вышел на трибуну. Раздались аплодисменты. Когда они стихли, я начал говорить. Тут опять раздались аплодисменты. Подождав, когда они закончатся, я продолжил говорить. Но мне снова стали аплодировать. Я понял, что здешние комсомольцы – народ хотя и осторожный, но жесткий, русский язык здесь не приветствуется, и покинул трибуну. Была ранняя осень 1965 года.

Я особо не обиделся, понимая, что в чужой монастырь со своим уставом не ходят, но и не отступился. То, что хотел сказать на собрании, я опубликовал в качестве статьи в университетской газете. Ректор университета профессор Клемент удостоил мою статью в следующем номере газеты двумя абзацами критики. Это означало, что ко мне отнеслись всерьез, как к человеку с позицией.

Дальше пошло легче. Постепенно ко мне стали прилепляться ребята, я научился быть лидером, а позже научился и не быть им, если это не требовалось.

Благодаря вынужденному вниманию к феномену лидерства я привык приглядываться к взаимоотношениям и поведению лидеров и их последователей (ведомых), что в конечном итоге и привело к появлению этой небольшой книги.

Подходы к лидерству

Феномен лидерства волнует людей тысячелетиями. Получается, что один человек начинает управлять другим, и тот его слушается, причем добровольно. Слушается не потому, что лидер его кормит, или платит ему, или применяет силу (тогда все было бы понятно), а потому, что один почему-то играет роль лидера, а другой почему-то (и зачастую охотно) играет роль ведомого. Почему это происходит?

Большинство авторов, поделившихся с читателями своими размышлениями о лидерстве, предпочитают так называемый феноменологический подход, то есть описывают феномен лидерства – рассказывают другим о том, чем отличается лидер от ведомых, наделяя лидера всякими замечательными качествами. Рассказывают так, как будто читатели в глаза никогда не видели живого лидера, и вот, к счастью, нашелся очевидец, который им об этом может рассказать. Литература о лидерстве в значительной степени состоит из рассказов таких «очевидцев».

Есть и другие подходы – психологический, социально-психологический, социологический… Чаще всего это тоже рассказы о том, что и так всем известно, но рассказы более структурированные и написанные научным языком. Здесь уже мелькают иногда дельные наблюдения и выводы, но это скорее исключение, чем правило.

Мой подход к лидерству сложился не как отстраненный взгляд с другой планеты, а как подход сугубо прагматический. Точнее, социально-технологический. Я рассматриваю социально значимое поведение и лидера, и ведомого, в котором выделяю для себя различные виды этого поведения – формулы, приемы и стратагемы, как бы проецируя все поведение на ось рецептов.

Две зарисовки

Встретились во дворе два подростка.
Вовка:
– Витька, пойдешь со мной?
– Куда?
– Неважно! Пойдешь или нет?
И Витька идет.

Почему Витька идет за Вовкой? Потому, что с Вовкой интереснее, чем без него. Что-то новое увидишь или узнаешь. Даже если и не увидишь, и не узнаешь, все равно само ожидание нового и интересного греет душу. Ведь Вовка предприимчив, и у него всегда есть План. Без Вовки у Витьки жизнь была бы более пресной.

Идут две девушки по длинной-длинной улице. Нина канючит:
– Ася, давай возьмем такси!
Ася молчит. Мимо то и дело прошмыгивают такси.
– Ну давай возьмем такси!
Ася молчит. Проходят еще метров триста. Наконец, Ася поднимает руку, и очередное такси останавливается.

Что мешало Нине самой поднять руку и остановить такси? Ничего! Было же понятно, что идти слишком далеко, что обе устали и придется брать такси. Кстати, Нина побогаче Аси, и платить за такси будет она.

Проницательный читатель уже догадался, что в этих примерах Вовка и Ася – лидеры, а Витька и Нина – ведомые. Тем самым мы отдали дань феноменологическому подходу к лидерству.

Кто такой лидер?

Лидер – это тот, кто в своих интересах организует деятельность людей на добровольной основе, не стимулируя их материально, без взаимных правовых обязательств, и руководит этой деятельностью.

Дополняющей ролью к роли лидера является роль ведомого.

Ведомый – это тот, кто признает конкретного лидера в качестве такового и, по возможности, следует его указаниям, не претендуя на какое-либо вознаграждение, хотя иногда и ожидая таковое.

У одного лидера может быть большое количество ведомых. Если ведомых больше одного, то мы будем говорить о группе ведомых, понимая под этим группу людей, непосредственно руководимую одним лидером.

Если лидер руководит многими людьми, большинство из которых получают указания не от самого лидера, а от других его ведомых, то мы будем говорить о движении и о лидере движения. У движения, в отличие от группы ведомых, может быть не один, а несколько лидеров.

Мы сказали, что лидер осуществляет руководство в своих интересах. Но это руководство потому ему и удается, что следование за лидером оказывается более или менее в интересах и ведомых тоже.

Следование за лидером имеет свою инерционность. Группа может следовать за ним некоторое время и после того, как лидер перестал удовлетворять ее интересам.

Три варианта лидерства

Можно различать три варианта лидерства:

1. Целевое лидерство, когда ведомые идут за лидером к привлекательной для них цели.

2. Процессное лидерство, когда сам процесс действования в роли ведомых для них привлекателен.

3. Смешанное лидерство, когда ведомых мотивирует и цель, и процесс.

Целевое лидерство

Ведомые следуют за лидером именно ради цели. При этом в их картине мира цель может быть достижима:

✓ в обозримом конкретном будущем при их жизни;
✓ в неопределенном будущем при их жизни;
✓ в обозримом конкретном будущем после их смерти;
✓ в неопределенном будущем после их смерти.

Кроме того, цель может быть конкретным событием, а может быть некоторым постоянно улучшающимся показателем.

Целевому лидерству присуща опасность разочарования:

✓ в самой цели,
✓ в возможности достижения цели,
✓ в способности лидера привести к цели,
✓ в этичности средств, выбранных лидером.

Целевое лидерство носит рациональный характер, т. е. ведомые, хотя и не получают вознаграждение за свою помощь лидеру, но рассчитывают на таковое «в конце пути».

Однако, когда мы имеем дело с лидерством, а не с договоренностью о совместной работе, в случае не достижения конечной цели ведомые не могут иметь претензии к лидеру и требовать вознаграждения своих усилий. Идти за лидером – это их риск и их ответственность, они имеют человеческое право лишь разочароваться в лидере. И поскольку дело обстоит именно так, при целевом лидерстве лидер постоянно рискует столкнуться с разочарованием в нем своих ведомых.

Вдобавок, «разочаровавшийся» обычно оказывается той овцой, которая все стадо портит. Поэтому лидеру приходится периодически «предъявлять доказательства» достижимости общей цели, что иногда побуждает его приукрашивать действительность и демонстрировать оптимизм в любой ситуации.

Процессное лидерство

Процессное лидерство предполагает такой вид совместной деятельности, когда постоянно по ходу дела удовлетворяются определенные потребности ведомых.

Например, такие:

✓ приобретение опыта и знаний,
✓ укрепление здоровья,
✓ получение советов или ответов на волнующие жизненные вопросы,
✓ интересная содержательная жизнь,
✓ интересное времяпрепровождение,
✓ знакомство с интересными или полезными людьми,
✓ риск, приключения, адреналин,
✓ повышение социального статуса,
✓ удовольствие от нахождения в кругу друзей или единомышленников.

Здесь лидерство носит рутинный характер и не подвергается сомнению. Единственная угроза содержится в слове «надоело». Но в этом случае разочарование происходит не в лидере (к нему претензий не возникает), а в самой деятельности под его руководством, которая и впрямь надоела. В этом случае ведомый, отпавший от лидера, не является овцой, портящей все стадо – одному «надоело», а другим «не надоело».

Смешанное лидерство

Смешанное лидерство – самое надежное и устойчивое. Оно – как яхта, имеющая и паруса, и двигатель. Поэтому целевому лидеру имеет смысл так строить путь к цели, чтобы сам этот путь был интересен и полезен ведомым, даже если он и окажется не самым коротким. «Удлиняй свой путь!» – говорил Сунь Цзы.

Это требует от лидера гибкости и внимания к нуждам и запросам своих ведомых, а также построения таких отношений в группе ведомых, благодаря которым само пребывание в этой группе было бы самостоятельным стимулом оставаться в ней: «не люблю прыгать с парашютом, но мне нравится быть среди ребят, которые любят прыгать с парашютом, вот и я тоже прыгаю!»

Смешанное лидерство может иметь имидж целевого, но может таковым, на самом деле, и не быть. Например, когда цель ощущается недостижимой, но мотивация для самогó по себе пребывания в роли ведомых оказывается достаточно сильной, чтобы продолжать следовать за лидером. Иногда это сопровождается лицемерным ритуалом подтверждения приверженности этой цели.

Когда я ехал на поезде в Китай в 1988 году и оглянулся, чтобы попрощаться с Родиной, то увидел на зеленом холме крупную надпись, выложенную битым кирпичом: «НАША ЦЕЛЬ – КОММУНИЗМ!»

Нередко при этом ведомые разделяются на:

✓ фанатиков, продолжающих слепо верить в цель, к которой стремится группа во главе с лидером,

✓ сомневающихся,

✓ лицемеров, лишь делающих вид, что верят в эту цель,

✓ не верящих в цель и не скрывающих свое неверие с риском быть отлученными.

Каким должен быть идеальный лидер

Лидер должен быть, говоря словами Сунь Цзы, «как костер: невозможно приблизиться!» – то есть, как костер, привлекать, освещать, согревать и защищать, но в то же время и обжигать неосторожно к нему приблизившихся.

 # Костер привлекает людей. Когда мы видим костер или огонь в камине, мы невольно хотим подойти к нему поближе, а то и протянуть ладони, чтобы почувствовать тепло, даже если мы вовсе и не замерзли! Так и лидер должен привлекать ведомых, вызывать у них желание сократить с ним дистанцию – привлекать своими словами и шутками, своим поведением и реакцией на чужие слова или поступки.

 # Как костер освещает все вокруг себя, так и лидер должен давать ведомым адекватную картину мира, чтобы то, что было им неясно или смущало их, рассеивалось как дым, становилось ясным и надежным, становилось тем твердым, на которое можно опереться. Лидер должен уметь ответить на вопросы и дать хороший совет.

 # Как костер согревает людей, так и лидер должен согревать, давать человеческое тепло и уют, повышать одним своим присутствием синергетический эффект в группе. Он должен уметь поддержать и ободрить слабого или уставшего, вдохновлять своим примером, замечать и отмечать успехи ведомых.

 # Как костер защищает от диких зверей, так и лидер должен защищать ведомых, ни перед кем не пасовать и не «прогибаться», не оказываться «занятым важными делами», когда его ведомым грозят неприятности, самому решать те сложные или рискованные проблемы, с которыми его ведомым явно не справиться, и помогать им в личных делах, если такая помощь необходима.

 # Но как костер обжигает слишком к нему приблизившихся, так и лидер должен обжигать тех ведомых, кто по своей инициативе уж слишком приблизился к нему. Иными словами, дистанцию с ведомыми лидер устанавливает сам. Он не реагирует на лесть, а лишь увеличивает дистанцию с теми, кто рассчитывает именно таким путем войти к нему в доверие, потеснив других.

Основные функции лидера

Я выделяю десять основных функций лидера.

1. **Строить картину мира** и делиться ее фрагментами с ведомыми. В принципе, лидер может и не строить картину мира, а лишь указывать, какая из картин мира, предлагаемых ведомыми или третьими лицами, правильная с его точки зрения, а какая – нет. Однако, если картина мира, акцептированная или построенная лидером, оказывается неадекватной, его авторитет как лидера подвергается испытанию, и может возникнуть ситуация, когда «Акела промахнулся». Поэтому лидер должен быть достаточно осторожным, не поддаваться соблазну беспочвенных предположений и отличать обоснованное суждение от придумки.

2. **Ставить перед ведомыми цели и задачи**. У лидера всегда должен быть План А и План Б на случай, если План А окажется невыполнимым. Наличие этих планов позволяет ему обоснованно ставить задачи перед ведомыми: одни задачи как необходимые, и другие «на всякий случай». Самое худшее, что может сделать лидер в этой связи – ставить задачи бессмысленные, которые свидетельствуют о неадекватности его картины мира или о его легкомысленном отношении к трудовым усилиям ведомых.

Конечно, может сложиться трудная ситуация, когда ни разумного Плана А, ни Плана Б быстро построить не удается. В этом случае ведомые должны знать, что лидер ищет выход из положения, а не просто «опустил руки».

3. **Загружать ведомых работой и заданиями** в той мере, в какой это было бы для них желательно или приемлемо. Эта проблема встает во весь рост, когда появляется новичок, желающий и готовый оказать помощь, внести свой вклад в дело лидера. И если у лидера нет потенциального фронта работ, и он начинает «динамить» новичка, все откладывая и откладывая свою готовность дать ему поручение, это приводит не только к тому, что новичка можно потерять, но расхолаживает группу в целом и снижает авторитет лидера. Ведь если «простой» на работе по найму воспринимается как ситуация более или менее терпимая, поскольку «солдат спит, а служба идет», то новичок-ведомый может расценить такую невостребованность его услуг как негативное и несправедливое к нему отношение и из приверженного превратиться в разочаровавшегося. Поэтому если для новичка нет готового фронта работ, надо назначить ему определенное время, когда его услуги будут востребованы лидером, и не обмануть его ожидания.

4. **Выбирать пути достижения** целей и решения задач. Это, пожалуй, самая ответственная функция, поскольку за это важнейшее решение лидер, так или иначе, несет персональную ответственность, причем фактический результат его выбора для группы бывает очевиден. Одно дело, когда адекватность его картины мира воспринимается «на слух», другое дело, когда ее адекватность проверяется практикой. У лидера бывает искушение разделить эту ответственность с группой, принять коллективное решение. Если такое размывание ответственности происходит слишком часто, оно приводит к снижению роли лидера до «первого среди равных».

5. **Управлять «повесткой дня».** Руководить как коллективными обсуждениями, так и диалогом с отдельными ведомыми, не давая ни себе, ни другим возможности «забалтывать» проблему, вести «корабль обсуждения» к разумной цели. Это не значит, что нельзя отклоняться от выбранного курса, шутить или вспоминать какие-то второстепенные или не относящиеся к делу случаи, ведь ведомые – это не наемные работники, и они должны получать удовольствие от совместной работы или иной деятельности, но… «Делу время, а потехе час!» или хотя бы «потехе время, но и делу час»!

Также необходимо тактично отклонять попытки кого-либо из нахрапистых ведомых продавливать свою повестку дня в ущерб общему делу или другим ведомым.

6. **Давать толчок для перехода от слов к делу.** В ситуации, когда обсуждение затягивается, хотя уже понятно, что надо делать, лидер должен завершить разговоры переходом к делу, отдав распоряжение о конкретном действии.

Необходимо помнить, что ведомые, скорее всего, потому и ведомые, что даже понимая, что надо делать, могут так и не начать действовать, пока не получат толчок от лидера или от внешних обстоятельств. Причем, дав такой толчок, необходимо удостовериться, что ведомый начал действовать, то есть перешел из роли «собирающегося начать» в роль «находящегося уже в процессе».

7. **Отвечать на волнующие вопросы.** К кому же еще обращаться ведомому с такими вопросами, как не к своему лидеру? При этом надо иметь в виду, что нередко ведомый, прежде чем обратиться к лидеру, обращается с этим же вопросом к кому-то из своей группы и получает от того совет обратиться к лидеру, а потом этот же советчик спрашивает ведомого о результате такого обращения. Словом, надо мысленным взором видеть «за кадром» тех, кому ведомый перескажет ответ лидера.

И еще одно. Поскольку вопрос волнующий, и адекватный ответ на него важен для ведомого, то он может задать тот же вопрос не только лидеру, но еще и какому-то авторитетному лицу, и сравнить эти ответы. Поэтому лидер должен отнестись к вопросу со всей серьезностью, а то и отложить ответ, обратившись к дополнительным источникам информации.

8. **Разруливать внутригрупповые конфликты.** Поскольку лидер привлекает ведомых, то между ведомыми нередко существует конкуренция за близость к лидеру, и эта конкуренция может стать причиной скрытого конфликта между ними.

Кроме того, взаимная зависимость в работе иногда приводит к тому, что из-за небрежности одного из ведомых может пострадать эффективность работы другого.

И еще. При срыве задания или низком качестве его выполнения, а также при «разборе полетов» случается, что один ведомый умело сдвигает авторство этого «косяка» на другого, нередко на менее авторитетного участника группы, которому трудно за себя постоять. Лидер должен быть справедливым и в то же время способным примирять ведомых в процессе разбора конфликтной ситуации, превращая деструкцию конфликта в учебный материал.

9. **В необходимых случаях помогать ведомым** решать их проблемы и выручать их из беды. Однако при этом соблюдать меру, помня, что помогать надо только тому, кто сам себе помогает и тем, кто не ищет приключений на свою голову в надежде, что «если что», лидер вытащит его из неприятной ситуации. Поэтому, чтобы избежать возможных повторов, после оказания помощи, когда эмоции стихнут, надо устроить доброжелательный, но тщательный разбор ситуации.

10. **Поощрять и наказывать ведомых** путем изменения их внутригруппового статуса. Статус зависит, прежде всего, от двух факторов: от близости ведомого к лидеру и от собственной полезности ведомого для других ведомых.

Как правило, эти два фактора коррелируют между собой, но если это не так, то группа рискует утратить единство.

Поощрения и наказания должны выполняться плавно, как естественное следствие поступка или проступка ведомого, а не как «административная» акция по поощрению и наказанию. Надо помнить, что ведомые – не наемные работники, и, если взять с ними неверную ноту, можно потерять тех из них, у кого наиболее развито чувство собственного достоинства.

Отличие лидера от руководителя

Я выделил основные отличия лидера от руководителя (а также от начальника, менеджера или супервайзера). Разумеется, этих отличий больше, но и тех, что выделены, достаточно, чтобы уловить принципиальную разницу между лидером и руководителем.

✓ Лидер отличается от руководителя тем, что он не имеет трудового договора (ни письменного, ни устного) с ведомыми, и государство не регулирует отношения между ними.

✓ Поэтому лидер не может:

• приказывать,

• требовать выполнения,

• использовать иные наказания, кроме моральных и имиджевых,

• не отвечать на вопросы ведомых.

✓ Отличием является то обстоятельство, что в лидерстве такой фактор, как разделяемые ценности, играет значительно бóльшую роль, чем в отношениях формальной подчиненности. В силу этого ведомые далеко не безразличны к тому, насколько лидер делом подтверждает декларируемые им ценности и нередко обсуждают это между собой.

✓ Если у руководителя случаются ошибки или несправедливости, то подчиненные примерно так их и воспринимают. Что же касается ошибок и несправедливостей лидера, то ведомые нередко воспринимают их как сознательную манипуляцию, лицемерие или двойную игру лидера.

Причина такой подозрительности – в завышенной оценке возможностей и умений лидера. Это очень опасный для него механизм, и он побуждает лидера прямо или косвенно оправдываться перед своими ведомыми, чтобы не утратить их доверие.

То, что прощают руководителю, лидеру не прощают!

✓ Руководитель может регламентировать работу и поведение подчиненных организационно-распорядительной документацией, лидер же осуществляет такую регламентацию только устно.

✓ Руководитель планирует отдельные мероприятия по содержанию и по срокам, а затем распределяет необходимые для этого работы между подчиненными, руководствуясь их трудовыми обязанностями. Руководитель определяет, какое рабочее время тот или иной подчиненный обязан уделить тому или иному заданию.

Лидер же обычно планирует мероприятия по содержанию, и прогнозирует (а не планирует) сроки их выполнения, поскольку не может быть уверен в том, какое время сможет уделить тот или иной ведомый общей работе.

Либо наоборот: лидер планирует срок выполнения мероприятия, но прогнозирует (а не планирует) его содержание, поскольку не может быть уверен, в каком объеме это мероприятие удастся осуществить. Здесь мы имеем дело с «соотношением неопределенностей», то есть планы лидера отличаются либо желательными, но неопределенными сроками, либо желательными, но неопределенными объемами работ, либо (что тоже нередко бывает), неопределенностью и того, и другого.

✓ Руководитель может брать на себя обязательства по выполнению работ руководимым им трудовым коллективом перед третьими лицами, но лидер такие обязательства зачастую брать не может, а может лишь обнадеживать: «Мы постараемся, а там – как получится!»

✓ При распределении работ руководитель может считаться, но может и не считаться с желанием или нежеланием подчиненного принять к исполнению ту или иную работу. Лидер обязан с этим считаться.

✓ Руководитель может требовать от подчиненных письменного отчета о проделанной работе или объяснительные записки о случившихся проступках или провалах. Лидер никаких

письменных отчетов или объяснений от ведомых требовать не может и вынужден удовлетворяться лишь устными.

✓ Руководитель может проконтролировать выполнение и качество работы подчиненного как лично, так и поручив такой контроль третьему лицу, и подчиненный обязан оказывать содействие этому контролю. Лидер, желая проконтролировать выполнение и качество работы ведомого, вынужден ограничиваться тактичными расспросами ведомого и верить ему на слово.

✓ Руководитель может и часто извещает подчиненных заранее о вводимых им поощрениях и наказаниях. Лидер заранее не сообщает об этом подчиненным, поскольку таковые в явном виде не предусмотрены, а ведомые узнают о введенных лидером поощрениях и наказаниях по факту. При этом лидер нередко положительно или отрицательно отзывается о ведомом за его спиной, тем самым повышая или понижая его статус в группе.

✓ Руководитель, нанимая нового работника, допускает его к работе определенным разовым действием, так что обычно бывает понятно, допущен данный человек к работе или нет. Лидер допускает новичка-ведомого к работе «невнятно»: сперва новичок может присутствовать при разговорах о работе, затем оказывать случайную мелкую помощь и только по факту можно понять, что он уже вошел в состав группы ведомых, из-за чего эта группа имеет весьма размазанные границы.

Однако различия между руководителем и лидером в определенной степени стираются, если отношения «лидер – ведомый» существуют достаточно длительное время, становятся скорее деловыми, рутинизируются и складывается право обычая, при котором возникают негласные взаимные обязательства, близкие к «трудовому договору», хотя и не озвученные в качестве такового. Тогда лидер уже может поручать ведомому задания, нагружать его обязательствами и брать с него обещания выполнить их, а также и требовать выполнения обещанного.

Лидерство в административных структурах

Механизм лидерства неизбежно оказывается задействованным в административном управлении, если речь идет о формальной организации.

Любой начальник, руководитель, менеджер или супервайзер может как быть лидером для своих подчиненных, так и не быть таковым.

Более того, если один из его подчиненных является лидером для остальных, может возникнуть двоевластие.

Однако здесь мы обсуждаем лидерство в его чистом виде, а не в его взаимодействии с другими типами управления. Иметь же в виду наложение лидерства на другие управленческие механизмы (прежде всего, на администрирование) необходимо, иначе будет трудно понять многие «неформальные процессы», которые происходят в любой организации.

Более того, современные управленческие структуры дрейфуют в направлении от жесткого администрирования к почти чистому лидерству. Это вызвано своего рода тектоническим сдвигом в мотивации наемной рабочей силы. Если раньше основная масса трудоспособного населения была вынуждена работать, чтобы прокормить себя и свою семью, то теперь, если говорить о развитых странах, такая необходимость практически отпала, так как государство берет на себя заботу о пище и крове для каждого.

Таково следствие всеобщего избирательного права, когда граждане ценнее для государства как избиратели, сохраняющие влияние и преемственность властвующей элиты, чем как налогоплательщики. Если в слаборазвитых странах покупают голоса избирателей, то в развитых странах покупают самих избирателей. Уже подросло целое поколение, для которого работа – не необходимость, а, скорее, хобби, и слово «надо» для них успешно вытесняется словом «хочу».

Становление лидера

Лидер не может существовать без ведомых. Чтобы играть роль лидера, нужен хотя бы один ведомый.

Обычно так и бывает в начале. Для того, чтобы научиться играть роль лидера, надо найти хотя бы одного ведомого, желательно сверстника.

У людей, одаренных лидерскими качествами, это происходит само собой. Но это не значит, что другим людям не дано стать лидерами! Для них можно предложить следующую технологию обретения первого ведомого.

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.