

Руководи, подчиняйся или уйди с дороги

В этой главе...

- Сравнение лидерства и менеджмента
- Как стать лидером
- Определение главных качеств лидера
- Коллективное лидерство

Что делает человека лидером? Казалось бы, в этом вопросе уже не осталось белых пятен. Ведь на тему лидерства было написано бесчисленное количество умных книг, снято фильмов и проведено семинаров. Однако не все так просто. Вплоть до наших дней лидерство представляет собой качество, ускользающее от понимания многих из тех, кто пытается в нем разобраться.

Исследования показывают, что всем эффективным лидерам присущи две основные черты: (1) положительный взгляд на мир и (2) забота о будущем. Лидеры обладают положительным мировосприятием. Они уверены в себе и своих способностях влиять как на других людей, так и на будущие события. Хотя лидерство и менеджмент во многом схожи между собой, по своей сути эти понятия являются совершенно разными. Лидерство выходит за рамки простого руководства и находится как бы над ним. Менеджер может быть организованным человеком и

весьма эффективно выполнять свою работу, но не быть лидером. Он вполне может не быть человеком, который вдохновляет других на достижение наилучших результатов. Говоря коротко, менеджеры управляют рабочими процессами, а лидеры — людьми. Согласно Питеру Друкеру, настоящему эксперту по менеджменту, лидерство является самым главным и, к сожалению, самым редким ресурсом в любом бизнесе. Можем лишь добавить, что мы полностью согласны с подобным мнением.

Каждый сотрудник компании мечтает иметь дело с настоящими лидерами. Все работники хотят, чтобы мужчины и женщины, руководящие их работой, проявляли лидерские качества. (“Я хотела бы, чтобы моя начальница сама принимала решения, а я бы их исполняла. Иногда мне кажется, что на работе я просто жду, пока начальница не скажет, что мне необходимо сделать”.) Точно так же многие другие сотрудники сидят и ждут, пока в один прекрасный день начальник не обнаружит, что проект надо было закончить еще два месяца тому назад. Однако высшее руководство хочет, чтобы все их подчиненные демонстрировали качества лидера. (“Вам необходимо взять на себя ответственность за работу вашего отдела и реализовать планы еще до окончания финансового года”.) Сотрудники, в свою очередь, хотят, чтобы такие качества проявляли их коллеги по работе. (“Если он не приведет в порядок выставление счетов, то мне придется заняться этим самому!”)

Для разных людей слово “лидер” имеет разные значения. В этой главе мы обсудим ключевые умения и навыки, а также свойства характера, которые превращают хороших менеджеров в великих лидеров. Как вы увидите из этой главы, лидерство требует от человека применения разнообразнейших умений, знаний и практического опыта. Одно лидерское качество, даже если вы и овладели им в совершенстве, не превратит вас в эффективного лидера за один момент. (“Вы хотите сказать, что, посмотрев этот учебный фильм, я не стану настоящим лидером?”) Однако вы можете заметить, что некоторые лидерские качест-

ва, о которых пойдет речь, являются также ключевыми функциями менеджмента (см. главу 1). И это не простое совпадение. Кстати, для более глубокого понимания понятия лидерства советуем вам прочесть книгу Маршалла Лоуба *Лидерство для “чайников”*.

Разница между менеджментом и лидерством

Стать хорошим менеджером удастся далеко не каждому. Менеджмент отнюдь не является легкой задачей, поскольку требует множества умений и навыков, на овладение которыми могут уйти долгие годы. Наилучшие менеджеры выполняют свою работу разумно и эффективно — с минимумом путаницы, волнения и суеты. Подобно людям за кулисами театральных представлений или спортивных состязаний, они часто являются теми сотрудниками, которых замечают в последнюю очередь.

Опытные менеджеры являются экспертами в том, как улучшить текущую работу компании для достижения ее главных целей. При необходимости они фокусируются на том, что происходит здесь и сейчас, а не на огромном потенциале, который может дать завтрашний день. От менеджеров ожидается выполнение работы в тот же миг, а не в неопределенном и расплывчатом будущем. (“Не говорите мне о том, что вы собираетесь сделать через год или два! Мне нужны результаты, и они необходимы мне сейчас!”) Однако для полного успеха компании хороших менеджеров недостаточно.



Великие компании невозможны без великого менеджмента. Однако сам по себе такой менеджмент далеко не всегда способен сделать обычную компанию великой. Для этого в ней должны работать также великие лидеры.

Лидеры обладают видением. Их понимание ситуации выходит за узкие рамки понятий “здесь и сейчас” и позволяет им видеть громадный потенциал своей компа-

нии. И хотя великие лидеры, как и менеджеры, выполняют свою работу весьма эффективно, поставленных целей они достигают иным путем.

В чем же разница между менеджерами и лидерами? Менеджеры подталкивают сотрудников к достижению целей компании при помощи ценностей, стратегий и рабочих процессов. Они используют для этого графики, промежуточные отчеты, поощрение, дисциплину и другие механизмы.

Лидеры же стремятся достичь целей компании, создавая у сотрудников привлекательное видение будущего и высвобождая заложенный в них потенциал. Давайте вспомним некоторых великих лидеров. Президент США Джон Кеннеди в свое время увлек американцев идеей полета человека на Луну. И они сделали это. Глава корпорации *Chrysler* Ли Якокка побудил ее работников освободиться из тисков финансовых неудач и выйти на первое место по инновациям и прибыльности. И они сделали это. Джек Уэлч, глава корпорации *General Electric*, вдохновил своих сотрудников на достижение первых или вторых мест в любом деле, за которое они брались. И люди снова сделали это.

У всех перечисленных лидеров имеется одна общая характерная черта. Все они рисовали в воображении людей необыкновенно привлекательное будущее, а затем побуждали сделать эти мечты явью. Без этого видения лидеров и тяжелого труда, энергии или инноваций их последователей не было бы никаких великих свершений. Американцы никогда бы не оказались на Луне, название *Chrysler* навсегда бы исчезло из анналов истории, а *General Electric* не была бы и поныне процветающей компанией.

Что же делают лидеры

Умения и навыки, требуемые для того чтобы быть лидером, не являются секретом. Просто одни менеджеры знают, как ими пользоваться, а другие — нет. И хотя

некоторые люди являются прирожденными лидерами, любой из вас может узнать, что они делают и как самому стать похожим на них.

Побуждение к действию

Вопреки мнению отдельных менеджеров, большинство сотрудников хотят гордиться своей компанией. И когда им дают шанс проявить себя, они могут выложиться на все сто процентов ради дела, в которое верят. В каждой организации существуют огромные запасы творчества и энергии, которые только и ждут момента, когда их откроют. Лидеры знают об этом и используют свои знания для того чтобы побудить сотрудников к действию и достижению великих результатов.

Лидеры понимают ценность своих сотрудников и их особую важность в достижении целей компании. А понимает ли ценность каждого сотрудника руководство вашей компании? Давайте посмотрим, что по этому поводу говорят менеджеры в книге Боба Нельсона *1001 способ поощрить работника*.

- ✓ Бывший председатель правления и генеральный директор *Ford Motor Company* Гарольд Полинг утверждал: “Одно из средств для достижения результатов поистине мирового уровня заключается в том, чтобы подключить к работе творческий потенциал и интеллект всех сотрудников без исключения”.
- ✓ Пол М. Кук, основатель и руководитель *Raychem Corporation*, считал: “Большинство людей, независимо от того, являются ли они инженерами, менеджерами или операторами машин, хотят проявить свою творческую жилку. Они хотят отождествлять себя с успехом своей профессии и компании, на которую работают. Они хотят внести свой вклад в развитие общества, сделав его более комфортным, здоровым и живым”.



К сожалению, лишь некоторые руководители поощряют своих подчиненных за творческий подход к работе или расширение границ их обязанностей. Слишком много менеджеров ищут работников, которые бы делали только то, что им говорят, и почти не думали ни о чем другом. Такая практика является бесполезной и бессмысленной тратой творческих способностей сотрудников, их идей и мотиваций.

Используйте свое влияние как менеджера, чтобы помочь своим сотрудникам генерировать творческую энергию. Прилагайте все усилия для того чтобы не допустить ее истощения бюрократией, волокитой и формализмом. Никогда не ставьте во главу угла один лишь только принцип избежания ошибок.

Лидеры никогда так не поступают. Вместо того чтобы иссушать энергию сотрудников, они, наоборот, выпускают ее на волю. Они делают это, расчищая сотрудникам путь к проявлению их творческих способностей и развитию гордости за свою работу. Кроме того, лидеры создают привлекательное видение будущих успехов, которых очень хочется достичь. Они помогают высвободить энергию и инициативность своих сотрудников, о наличии которых те даже и не подозревали.



Создавайте притягательное видение будущего для своих сотрудников, а затем убирайте помехи для их творчества и чувства гордости. Ваше видение должно быть разумной удаленности — то есть это должны быть цели, которых можно достичь. Они не должны уходить в такое далекое будущее, чтобы достичь их было совершенно нереально.

Обмен информацией

Лидеры берут на себя обязательство общаться со своими подчиненными и всегда информировать их о делах, происходящих в организации. Ведь сотрудники же-

лают быть неотъемлемой частью своей компании. Они хотят, чтобы к их мнению и предложениям прислушивались. Великие лидеры заслужили доверие и преданность своих сотрудников, наладив каналы связи между всеми составляющими компании. Они регулярно осуществляют и поддерживают обмен информацией между сотрудниками как одного, так и разных уровней.

Как же вам создать такие линии связи в своей организации? Давайте рассмотрим опыт лидеров, о которых рассказывается в книге Боба *1001 способ поощрить работника*.

- ✓ Вот что говорит Дональд Петерсен, бывший президент и генеральный директор *Ford Motor Company*: “Когда я начал посещать заводы и встречаться с работниками, на меня весьма ободряюще действовала огромная позитивная энергетика наших бесед. Один человек рассказал мне, что проработал в компании *Ford* 25 лет и ненавидел каждую минуту своего пребывания здесь. Так продолжалось до тех пор, пока руководство не поинтересовалось его мнением относительно какой-то проблемы. Он сказал мне, что этот вопрос полностью изменил все его отношение к работе”.
- ✓ Андреа Ниман, помощник по административным вопросам *Rolm Corporation*, подытожила обязательство ее компании общаться со своими сотрудниками так: “Корпорация *Rolm* понимает, что сотрудники являются самым главным ее достоянием. Люди здесь не делятся на “нас” и “их”: каждый наш сотрудник важен и ценен. Высшее руководство всегда готово принять и выслушать мнение подчиненных по любому вопросу. У начальника всегда есть время поговорить с тем или иным человеком, принять вместе с ним какое-то решение и осуществить некие перемены”.
- ✓ А вот что говорит Роберт Гауптфюрер, бывший председатель правления и генеральный директор энергетической компании *Oryx Energy*: “Дайте людям шанс не просто выполнять работу, но и влиять на дела

компании. Их реакция не заставит себя долго ждать: они встанут на ролики и помчатся наперегонки, чтобы оправдать оказанное им доверие”.

Когда Боб стал руководителем отдела компании *Blanchard Training and Development*, он взял на себя обязательство общаться со своей командой. Чтобы претворить обещания в жизнь, Боб добавил к словам немного конкретики. Он заверил своих работников, что в течение 24 часов расскажет им об итоговых результатах всех собраний, прошедших в компании. Сотрудники отдела оценили брифинги Боба: ведь благодаря такому общению он относился к ним как к коллегам, а не как к подчиненным.

Великие лидеры знают, что лидерство не похоже на улицу с односторонним движением. В наши дни оно представляет собой двусторонний обмен мнениями, где лидер создает видение будущего, а сотрудники предлагают идеи для его достижения. Старый односторонний тип общения — иначе говоря, модель “командования и контроля” — больше не работает. Возможно, он еще может сгодиться для армии, но никак не для ежедневного управления компанией. Большинство современных сотрудников не желает просто выполнять приказы и целый день находиться под контролем начальства. Да, думать, что ваши сотрудники хотят работать только по указке свыше, — значит обманывать себя.

Поддержка и содействие

Великие лидеры создают в компании такую обстановку, при которой каждый сотрудник не боится высказывать собственное мнение, говорить правду и рисковать. К сожалению, так поступают далеко не все. Просто невероятно, сколько менеджеров наказывают своих сотрудников только за то, что они указали на проблемы или не согласились с общей точкой зрения. Еще более невероятно количество менеджеров, которые наказывают сотрудников за неудачный риск вместо того чтобы помочь им добиться успеха в следующий раз.

Великие лидеры всегда поддерживают своих сотрудников и помогают им в достижении целей. Между тем глава одной компании, в которой когда-то пришлось работать Питеру, поступал совершенно наоборот. Вместо того чтобы руководить подчиненными посредством видения и поощрения, он постоянно держал их в напряжении (нередко достигавшем 220 вольт!) и страхе. Руководящий состав фирмы очень боялся перепадов его настроения — ведь их босс мог взорваться без предупреждения и всякой на то причины. От таких взрывов многие менеджеры ходили с психологическими синяками и ссадинами. Вместо того чтобы содействовать процветанию компании, некоторые из них просто закрывались в своих раковинах и в присутствии начальника старались помалкивать. А теперь посмотрим на утверждения менеджеров из уже цитированной нами книги *1001 способ поощрить работника*.

- ✓ Кэтрин Мик, президент консалтинговой фирмы *Meek and Associates*, говорит: “За 20 лет моей работы в сфере консультирования я побеседовала с тысячами сотрудников из сотен компаний. И если суммировать весь собранный мною материал, мы получим такую проблему: руководство обычно практически не признает вклад сотрудников в успех компании. Это первое, о чем нам говорили почти все сотрудники. “Меня даже не столько волнуют деньги. Я просто хотел бы, чтобы начальник знал и помнил о моем существовании. Ко мне обращаются только тогда, когда я делаю что-то не так. Но если я справляюсь с работой хорошо, то никто и никогда мне об этом не скажет””.
- ✓ По словам Лонни Блиттла, рабочего сборочного конвейера корпорации *Nissan Motor Manufacturing U.S.A.*: “У нас и в помине нет атмосферы секретности. Менеджеры не собираются за закрытыми дверями, а рабочие не ждут в страхе, когда те выйдут и начнут метать в них громы и молнии. Наоборот, наше руководство обычно принимает активное участие в общей работе, а не стоит подбоченясь и раздавая указания”.

- ✓ Джеймс Бердал, вице-президент по маркетингу компании *Business Incentives*, говорит следующее: “Люди хотят, чтобы им доверяли поиск лучших способов выполнения той или иной работы. Они желают взять ответственность за атмосферу в своем коллективе на себя. Позволив им сделать это, вы значительно повлияете как на их отношение к работе, так и на их удовлетворение от работы в вашей компании”.

Вместо того чтобы оставлять своих подчиненных на съедение акулам, настоящие лидеры бросают им спасательный круг. Хотя лидеры и дают своим сотрудникам полную свободу действий в достижении целей компании, они всегда находятся неподалеку. Каждый раз они готовы при необходимости предоставить своим подчиненным помощь и поддержку. С такой страховкой сотрудники охотно ставят перед собой более сложные цели и достигают их, совершенствуют свою работу и не боятся рисковать. А это идет только на пользу компании, повышая ее эффективность и прибыльность.

Главные качества лидеров

В наши дни деловой мир неумолимо меняется. Единственное, в чем вы можете быть полностью уверены, так это в том, что все скоро переменится. А после того оно будет меняться снова и снова.

Постарайтесь привыкнуть к этой мысли, потому что в обозримом будущем бизнес будет продолжать трансформироваться. Однако несмотря на обилие перемен, настоящее лидерство не меняется. Оно подобно непоколебимой скале, не боящейся штормов и ураганов.

На протяжении многих лет многочисленные лидерские качества остаются практически неизменными и высоко ценимыми людьми. Подробнее эти главные качества мы рассмотрим в следующих разделах.

Ключевые деловые тенденции

Согласно Стенли Бингу, невероятно проницательному обозревателю журнала *Fortune*, в бизнесе сегодня существует много различных тенденций. Одна из них — это обязанность менеджеров говорить и вести себя со знанием дела. Говорить со знанием дела означает произносить слова так, будто вы полностью осведомлены о том, что делаете. Тенденция вести себя со знанием дела немного сложнее. Она требует от вас выглядеть так, будто вы знаете, что делаете, и совершенно уверены в своих поступках — даже если это и неправда.

Как показывает график, начиная с 1970-го года процент сотрудников, умеющих делать и то и другое одновременно, неуклонно рос. Однако достигнув своего пика в 1975-ом году, он стал снижаться. Вот что Бинг советует относительно этих жизненно важных лидерских качеств:

- ✓ “Во-первых, всегда говорите умно, даже когда другие не понимают ваших слов. То, как вы произносите слова, влияет на взаимодействие всех сотрудников между собой и их сознание, поэтому продолжайте произносить умные речи!
- ✓ Во-вторых, если вы не можете говорить умно, поскольку кто-то это уже делает или у вас полон рот, заменяйте разговор умным видом и деловитым поведением. Так вы сможете проявить необходимые качества с достоинством и при этом не вымолвить ни слова.
- ✓ В-третьих, не пытайтесь делать и то и другое одновременно, если вы еще не очень хорошо справляетесь с этими умениями.

Нет ничего более жалкого, чем попытки говорить и выглядеть умно одновременно, когда непочтительные сотрудники стоят вокруг и подсмеиваются. Поэтому сначала потренируйтесь!”

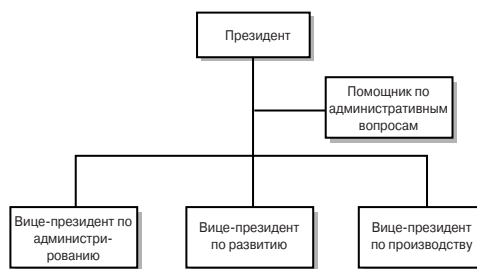


Рис. 3.1 Поведение руководителей*

(Источник. Журнал *Fortune*)

Оптимизм

Великие лидеры всегда видят будущее в радужном свете. Они не боятся трудностей и невзгод на пути к достижению целей и неизменно смотрят вперед с надеждой и оптимизмом. Этот оптимизм становится светом, нисходящим от лидеров на всех сотрудников, которые с ними контактируют.

Люди хотят быть уверенными в сегодняшнем и завтрашнем дне. Они хотят работать на победителей и предпочитают трудиться в успешных компаниях. Неудивительно, что в большей мере их привлекают оптимистичные менеджеры, а не пессимистичные. Кто захочет работать под руководством человека, из которого потоком льются мрачные мысли о будущем его бизнеса? Такие менеджеры только подрывают мотивацию своих подчиненных и коллег. Это приводит к тому, что люди начинают больше времени уделять шлифовке различных отчетов, чем улучшению работы компании.

Оптимизм же, наоборот, необыкновенно полезен для деятельности любой организации. Более того, он заразителен. Лидеры-оптимисты могут очень быстро превратить разочарованных жизнью сотрудников в людей, настроенных относительно своего будущего крайне положительно. Такое воодушевление приведет к повышению продуктивности труда и улучшению атмосферы внутри компании. Моральное состояние сотрудников улучшится и благотворно отразится на прибыльности компании.



Будьте оптимистом. Излучайте положительную энергетику и позволяйте ей отражаться на окружающих вас людях.

Уверенность

Великие лидеры не сомневаются — по крайней мере, на публике — что они справятся с любым делом, которое задумали.

“Что, на пути стоит гора высотой в 3000 метров? Это не проблема — мы перейдем ее. Вы говорите, что от цели нас отделяет безбрежный океан? Не волнуйтесь — мы переплывем его. Хмммм... на нашем пути находится бездонная расщелина? Прекрасно — мы перепрыгнем через нее. Какие бы преграды ни оказались перед нами, мы все равно найдем способ их преодолеть”.

Уверенные лидеры способствуют росту уверенности людей, которые следуют за ними. Вот почему компании, ведомые уверенными лидерами, нельзя сбить с намеченного пути. Сотрудники компаний отражают поведение своих лидеров. Когда последние неуверены в себе, то такими же будут их подчиненные, а результаты работы будут соответствующими. Когда же лидеры демонстрируют уверенность в себе и собственных силах, то подчиненные стараются не отстать от них. Поэтому результаты работы в такой команде могут быть просто поразительными.



Будьте уверенным лидером. Тогда вы сможете вдохновить своих сотрудников на самую лучшую работу и одновременно поможете им стать более уверенными в своих силах.

Порядочность

Существует еще один признак, который отличает лидеров от остальных членов рабочего коллектива. Мы имеем в виду порядочность — этичное поведение, уважение к общечеловеческим ценностям и соблюдение правил игры. Порядочные работники хотят следовать за порядочными лидерами. Недавнее исследование показало, что порядочность является наиболее желаемым качеством из тех, которые люди хотят видеть у своего руководства. Когда лидеры компаний ведут себя порядочно, то такая компания положительно влияет на своих сотрудников, клиентов и всех, кто имеет с ней дело. Это, в свою очередь, приводит к положительному отношению работников к своей компании.

Большинство современных американцев посвящают работе треть (а иногда и больше) времени, не занятого сном. При этом прослеживается одна интересная закономерность. Чем бы ни занималась компания — производством осветительной аппаратуры, утилизацией радиоактивных отходов или доставкой пиццы — люди хотят быть частью ее. Это чувство положительно влияет на их жизнь. Конечно же, деньги для человека необычайно важны — люди должны выплачивать кредит за машину или дом, покупать еду и одежду. Однако многие сотрудники считают *внешнее* вознаграждение лишь вторичным. Главным для них всегда остается *внутреннее* вознаграждение, которое они получают от работы в своей компании.

Решительность

Наилучшие лидеры безусловно являются решительными людьми. Если сотрудники неоднократно высказывают недовольство одним и тем же, то в большинстве случаев они жалуются на нерешительность начальства. Решительность является одним из обязательных качеств, по которым человека назначают на должность менеджера. Но, несмотря на этот факт, лишь некоторые менеджеры готовы принимать решение, если существует хоть малейшая возможность ошибиться. В большинстве своем они боятся принять неправильное решение и взглянуть в лицо его последствиям. Вместо этого многие так называемые лидеры предпочитают откладывать принятие решений до бесконечности. Они тянут время, собирая все больше и больше информации, стараясь найти альтернативные варианты и выяснить мнение других людей. Они надеются, что со временем произойдут некие события, которые избавят их от необходимости что-то решать. А может быть, кто-то другой займется этой проблемой и примет решение за них.

Великие лидеры всегда смело принимают решения. Однако это не означает, что они делают это кавалерийским наскоком или рубят с плеча — по типу “здесь

и сейчас”. Нет, настоящие лидеры тратят столько времени, сколько необходимо для сбора информации, выслушивания разных мнений или поиска ресурсов. Это позволяет им принять обоснованное решение и уложиться в разумные временные рамки. Если необходимая информация им доступна сразу же, то решение принимается быстро. Если же нет, то лидер тщательно взвешивает имеющиеся у него данные и важность принятия решения, а затем действует по обстоятельствам.



Будьте решительны. Не ждите, пока ход событий примет решение за вас. Иногда лучше принять хоть какое-то решение (даже если оно будет не-правильным), чем вообще ни на что не решиться.

Коллективное лидерство

В наши дни в большинстве организаций становится популярным новый вид руководства, так называемое *коллективное лидерство*. Главный его принцип в том, что лидеры делят свои руководящие функции с другими членами организации. И не обязательно с менеджерами и их помощниками, а с сотрудниками всех уровней и служб — от простого работника до высшего руководства.

Что же представляет собой коллективное лидерство в работе компании? Приведем несколько примеров:

- ✓ Для поощрений коллективного лидерства в американской банковской компании *J.P. Morgan Chase* придерживаются структуры организации с минимальным количеством уровней иерархии. А если конкретнее, то этих уровней там всего четыре: генеральный директор, вице-президент, референт и клерк. С таким несложным уровнем подотчетности каждый сотрудник имеет возможность — и обязан — играть более важную роль в управлении компанией и принятии решений.

- ✓ Компания *W.L. Gore and Associates* — производитель разнообразной продукции, включая знаменитый “гортекс” (Гортекс — это отличающийся высокой водонепроницаемый дышащий материал, из которого делают профессиональное снаряжение для спортсменов. — *Прим. пер.*), — известна в деловом мире своей уникальной решетчатой структурой, которая стимулирует коллективное *лидерство*. В этой компании нет формальной иерархии — званий, титулов и уровней руководства там просто не существует. В ней есть только попечители и компаньоны. В обязанности попечителей входит привлечение достаточного количества компаньонов для запуска новых проектов.
- ✓ Для достижения главной цели — “подлинной заботы об удобстве наших гостей” — руководство гостиничной компании *Ritz-Carlton* поощряет так называемый “горизонтальный сервис”. Принцип этой политики управления прост. Каждый сотрудник гостиницы, независимо от места, занимаемого им в иерархии, может решать неотложные проблемы сам, не советуясь с руководством.
- ✓ Кроме Кэрол Стерман, президента инженерной компании *Sturman Industries* (из *Woodland Park*, штат Колорадо), остальные ее сотрудники не имеют титулов. Структура организации такова, что в ней почти нет уровней власти и ответственности. В компании поощряется желание абсолютно всех сотрудников принимать активное участие в принятии решений. Даже корпоративная политика высшего уровня не утверждается самолично президентом. К примеру, такие вопросы, как недопустимость в компании наркотиков или прием новых сотрудников, являются предметом активных дискуссий всех сотрудников. Без этого не принимается ни одно важное решение.

Хотим рассказать вам также о книге Питера *Leadership Ensemble: Lessons in Collaborative Management from the World's Only Conductorless Orchestra* (*Ансамбль лидерства: уроки коллективного управления на примере единственного в мире оркестра без дирижера*). В ней описывается уникальный пример коллективного лидерства, практикуемого нью-йоркским камерным оркестром “Орфей”. Этот музыкальный коллектив с мировым именем отличается от всех остальных тем, что выступает без дирижера. Ведь большинство оркестров известны не своими музыкантами, непосредственно исполняющими произведения. На первом плане в них, как правило, находятся дирижеры, являющиеся харизматичными (а иногда и автократичными) лидерами. В результате, при решении вопросов о том, что исполнять, как и когда, дирижер полностью берет бразды правления в свои руки.

Отказавшись от традиционной модели оркестра под управлением дирижера, где есть один лидер и много подчиненных, “Орфей” всячески поощряет сотрудничество. В этом коллективе каждый музыкант может быть лидером, принимая самое активное участие в формировании готового продукта, то есть музыки. Работает ли эта система? Безусловно. Выступлениям “Орфея” аплодируют по всему миру, а его альбомы неоднократно получали “Грэмми” и другие престижные награды.

Итак, вся работа оркестра, который за свою 30-летнюю историю добился подлинного успеха, строится на системе коллективного лидерства. В основе этой одновременно простой и эффективной системы лежат восемь принципов. Если вы ими заинтересовались, то вот они, к вашим услугам.

- ✓ **Наделение властью тех людей, которые непосредственно выполняют работу.** Сотрудники, находящиеся ближе всего к клиенту, лучше других осведомлены о его потребностях. Поэтому они лучше всех знают, какие решения будут иметь на клиентов положительное влияние.

- ✓ **Поощрение личной ответственности за выполнение работы и ее качество.** Обратной стороной первого принципа является требование брать на себя ответственность за качество выполненной работы. Когда людям доверяют играть активную роль в управлении организацией, то их естественной реакцией является заинтересованность в качестве выполняемой работы.
- ✓ **Четкое распределение ролей.** Прежде чем сотрудники привыкнут к новой для себя роли и начнут эффективно делить обязанности лидера со своими коллегами, они должны уяснить две вещи. Сотрудники должны четко понимать свои обязанности и знать, за что несут ответственность они, а за что — их коллеги.
- ✓ **Поощрение горизонтальной коллективной работы.** Поскольку никто не знает ответов на все вопросы, эффективная организация работы опирается на горизонтальные команды сотрудников. Эти команды — как формальные, так и неформальные — соединяют отдельные части коллектива между собой и с другими подразделениями. Они собирают информацию, решают проблемы, действуют по обстоятельствам и принимают решения.
- ✓ **Разделение и чередование лидерства между сотрудниками.** Назначая и снимая людей с руководящих должностей — в зависимости от их талантов и интересов — организация использует лидерский потенциал каждого сотрудника. Ведь этот потенциал имеется даже у тех работников, которые с формальной точки зрения не входят в число лидеров.
- ✓ **Стремление правильно слушать и говорить.** Эффективные лидеры не просто слушают, но и говорят. Более того, они умеют определять подходящее (и неподходящее) время для высказывания своего мнения. Эффективные компании побуждают сотрудников делиться своим мнением и способствовать общей работе своими предложениями. При этом абсолютно

не важно, соглашаются ли с высказанными идеями другие сотрудники.

- ✓ **Поиск взаимопонимания и создание способствующих ему творческих систем.** Одним из оптимальных способов вовлечения сотрудников в процесс лидерства является приглашение их активно участвовать в принятии важных для компании решений. Поиск консенсуса требует от коллектива высокого уровня вовлеченности и доверия, что приводит к повышению демократизма компании.
- ✓ **Отношение к работе с энтузиазмом.** Когда люди равнодушны к своей работе в компании, они начинают в большей степени заботиться о ее успехе и качестве ее товаров или услуг. Эта забота выражается в более активном участии сотрудников в руководстве делами организации.

Сегодня коллективное лидерство становится все более и более популярным в различных компаниях по всему миру. Почему так происходит? Прежде всего потому, что современные организации не могут ограничивать руководство несколькими людьми, как это было прежде. Чтобы выжить в новых конкурентных условиях и преуспевать в своем бизнесе, организации должны получать от каждого сотрудника все наилучшее. Каждый член коллектива обязан брать на себя роль лидера, чтобы принимать решения, обслуживать клиентов, поддерживать коллег и улучшать систему работы. Сотрудники и лидеры, не отвечающие этим требованиям, могут вскоре обнаружить, что далеко отстали от тех, кто отвечает.

Пятерка лучших сайтов по лидерству

Хотите узнать, где найти в Интернете наилучшую информацию по темам, обсуждаемым в этой главе? Можете считать, что вам крупно повезло! Предлагаем вашему вниманию пять наших любимых сайтов:

- ✓ **Leader to Leader magazine:**
www.pdf.org/leaderbooks/121/index.html
 - ✓ **Fast Company magazine:** www.fastcompany.com
 - ✓ **Leadervalues:** www.leader-values.com
 - ✓ **Center for Leadership and Change Management:**
<http://leadership.wharton.upenn.edu>
 - ✓ **The Leadership Network:** <http://leadership.gc.ca>
-