



Формула лидерства: взгляд сквозь десятилетие

БАЗАРОВ Тахир Юсупович

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия

Рецензия на книгу Беннис У. Дж., Томас Р. Дж. Как становятся лидерами: менеджмент нового поколения. М., «Вильямс», 2006. 208 с. **Аннотация от издателя.** В книге рассматриваются вопросы менеджмента с точки зрения популярной в последнее время концепции лидерства. Молодые лидеры современной Америки выросли в синеватом свечении компьютерных мониторов; старшие — в сумерках Депрессии и Второй мировой войны. В своей фундаментальной работе, посвящённой исследованию двух этих столь разных групп — несколько иронично названных вундеркиндами и дедами, — эксперты в области менеджмента Уоррен Беннис и Роберт Томас выясняют, какое влияние оказывают на формирование лидеров эпоха и ценности. Результаты их исследования оказались гораздо более важными, чем можно было предположить: они открыли и описали процесс формирования лидеров любой исторической эпохи.

Ключевые слова: рецензия; лидерство; менеджмент.

Введение

Студенты третьего курса факультета психологии — это не только традиционно основной состав испытуемых для экспериментов, которые проводят психологи. Это та часть нашего профессионального сообщества, которая наиболее остро реагирует на связь между теоретическими построениями, предлагаемые академическим знанием, и реальной практикой жизни, ощущаемой ими в полной мере. Рассматривая вместе с ними тему лидерства, мы все вместе обнаружили удивительное созвучие своих мыслей с подходом и исследованиями, которые предложены Уорреном Беннисом и Робертом Томасом в их замечательной книге «Как становятся лидерами: менеджмент нового поколения» (М.: Издательский дом «Вильямс», 2006¹). В связи с обсуждаемой темой, отмечу то, в чём мы с авторами совпали. Далее — не цитата, а моё понимание точки зрения авторов.

Существуют серьезные культурные различия между лидерством в прежние времена и сегодня. Старая парадигма лидерства, выраженная девизом «командуй и контролируй», явно устарела. Сегодня на смену приказам приходит понимание управления как совместного творчества и сотрудничества. Хаос — это та реальность, в которой приходится жить и творить современному лидеру и умение жить в ней — необходимое условие лидерства в наше время. «Если вы не сбиты с толку, вам не понять, что происходит». В определённом смысле разница между

¹ В 2019 г. книга была переиздана на русском языке в издательстве Олимп-Бизнес под названием «Кто становится лидером в бизнесе. Вундеркинды и ветераны». Читатели увидели такую аннотацию: «В книге представлена принципиально новая попытка истолкования феномена лидерства. Основываясь на концепции горнила, радикального экзистенциального опыта, необходимого для становления лидера, авторы изучают жизнь и характер бизнесменов старой школы (ветеранов) и сегодняшнего поколения «гиков» (вундеркиндов). В биографиях этих людей находят свое отражение поворотные моменты экономической истории США минувшего столетия». *Прим. ред.*

старыми и новыми методами руководства, это разница между гольфом и серфингом. Нужно поймать волну постоянных изменений и удержаться на ней, даже если не видно ни берега, ни неба. Ключ к успеху — в умении приспосабливаться (оценка ситуации и использование возможностей). Неприятности — как испытание в радость. «Опыт это не то, что происходит с человеком. Это то, как он поступает с тем, что с ним происходит», отмечал Олдос Хаксли.

Именно это сподвигло автора ещё раз вернуться к тексту У. Бенниса и Р. Томаса и прочитать его под углом зрения нового десятилетия (с момента публикации книги на русском языке прошло уже более 10 лет). Это не рецензия на книгу, а именно новое её прочтение. Не зная границ данного жанра, мы решили, что, во-первых, будем одновременно читать русскую и оригинальную версию книги. Во-вторых, отнесемся к тексту, как если бы он был адресован именно к сегодняшнему читателю. И, в-третьих, попробуем устроить своеобразную переключку между материалом, предложенным авторами (а он — сугубо американский) с нашим отечественным материалом, включая (в силу необходимости) и советский период лидерства.

Предисловие к русскому изданию

Уважаемые читатели! Перед вами книга, посвященная раскрытию одной из «вечных тайн» человечества. Тайна эта — лидерство. Авторы намеренно оставляют в стороне ответы на риторические вопросы вроде «Почему один может стать лидером, а другой — нет?». Они даже не сильно акцентируют внимание на обычном списке тем, дискутируемых в диссертационных исследованиях: «Почему одни способны выходить за рамки ситуации, отличаются любопытством, наличием концепции, объясняющей окружающий мир, умеют ясно определить цель, всегда заряжены на успех и на результат. А другие этого не могут?».

Книга, которую вы взяли в руки (именно взяли, потому что важен кинестетический аспект знакомства с содержанием!), с таким же успехом может считаться посвящённой становлению личности или обретению вечной молодости. Не случайно тема «живого» в человеке, как бы она ни называлась и в чём бы ни проявлялась — героизм, игра, любовь к жизни, способность удивляться — проходит красной нитью через все размышления авторов и их исследовательские поиски.

Почему сегодня снова стал столь актуален поиск настоящих лидеров? В чём причина настойчивых обращений бизнеса к специалистам в области социальной психологии с запросом: как их найти, определить, развить или обучить?

Становление любого руководителя — это всегда двойной процесс. С одной стороны, человек овладевает профессией, необходимой для успешной деятельности. С другой, — в современных условиях он призван освоить соответствующие лидерские роли. Можно считать руководителя успешным, если он заставил подчинённого выполнить приказ. Но эффективным он будет только в том случае, если ему удалось создать условия, при которых подчинённый осознанно и с удовольствием решает стоящие перед ним задачи. Специальной научной литературы относительно «лидерской социализации» сегодня не так много. На уровне обыденного знания лидерские достижения человека принято рассматривать либо как результат случайности, либо как следствие предопределённости.

Открытым остается вопрос о возможности переноса закономерностей, вскрытых через анализ жизненного пути конкретного человека, на сообщество людей в целом. Мы возвращаемся к тому периоду социально-психологических исследований, когда возник большой интерес к теории лидерства. Так же, как невозможно описать универсально «конstellацию черт» успешного для всех ситуаций и времен лидера, точно так же невозможно построить универсальную «траекторию жизненного пути» современного лидера, успешного для всех ситуаций и времен. Однако, предпринятая в этой книге попытка всё же ответить на вопрос «как становятся лидерами?» позволяет с некоторым оптимизмом смотреть в будущее

развития данной темы. Как отмечает Дэвид Герген в своем предисловии, успех предложенного авторами подхода может лежать в плоскости непростых ответов на очень сложные вопросы. Почему, например, «одни люди находят в трудностях и испытаниях источник силы, другие ломаются и сдаются» [с. 22]. Почему, чтобы достичь успеха высшего порядка, человек должен пройти через страдания?

Попытки ответить на вопрос о происхождении лидерства в простой дихотомической модели «врождённое — приобретённое» лишены всякого смысла. Лидерство — это всегда встреча человека и ситуации. Если рассуждать в метафоре «пули и мишени», то «пуля» (или врождённые задатки и способности человека) — это возможность поразить мишень. Но куда именно попадёт пуля? В «десятку», «девятку», в «молоко»? Это никак непосредственно не связано с качествами «пули». Да, практически у любой пули есть возможность попасть в «десятку». Но, почему в реальности всё бывает по-разному? Что ещё выступает причиной точного попадания или промаха? Нацеленность, энергия, последовательность... Об этом очень точно написано в книге. Главное, что жизненные обстоятельства предлагают человеку сделать выбор, от которого зависит уникальность его встречи с ситуацией, и, следовательно, таинство и интрига жизни. Это необходимость и возможность (!) реализации различных планов и жизненных сценариев. Пуля есть у всех.

Теперь несколько слов о русском издании.

Готовя эту книгу, мы столкнулись с тем, как сложно точно перевести её название. В оригинале оно звучит как *Geeks and Geezers*, и оба эти слова вы найдете почти на каждой странице. Мало того: авторы используют их как понятия, определяющие два типа людей, принадлежащих разным эпохам, обладающих разными стилями мышления и поведения.

В современном американском сленге слово *geek* появилось сравнительно недавно, и под ним, с долей иронии, разумеют умного, делового, стремящегося к успеху молодого человека. Есть у этого словечка и другие оттенки, но мы оставим их за скобками. Со вторым словом ещё веселее. Основное значение, которое даёт словарь — «старикашка». И в то же время — «человек»; «личность».

После долгих размышлений, мы решили назвать молодых вундеркиндами — хотя, конечно, не стоит представлять их себе очкариками со скрипочками в руках. Вторых же, которые годятся вундеркиндам в дедушки, мы назвали ветеранами. Тем более, что это определение носит не только возрастной оттенок, но и тот, в котором его употребляют по отношению к солдатам, прошедшим испытание службой. Ветеран — человек опытный и много повидавший на своем веку.

Итак — «Ветераны и вундеркинды». Прочтите эту книгу. Она хороша тем, что заряжает на внутреннее преодоление. Наивно думать, что в ней спрятан рецепт «волшебной кнопки», которую можно нажать и получить эффект преодоления со всеми полагающимися дивидендами. В преодолении заключена задача и смысл жизни. В этом и может состоять замысел обретения человеком своей личности и происхождения лидерства.

В течение всего путешествия по «волнам современного лидерства» я буду сопровождать Вас, уважаемый читатель, пытаясь в комментариях к главам вместе с Вами соотносить прочитанное с реальностью и особенностями российского менеджмента и лидерства. Нельзя сказать, что становление отечественных лидеров подчиняется принципиально иным закономерностям, чем те, что описаны в этой книге. Более того, в ряде случаев история отечественного лидерства выступает добротным доказательным материалом идей, предложенных авторами.

Ваш,

Тахир Базаров,

Доктор психологических наук,

Профессор МГУ имени М. В. Ломоносова и Высшей школы экономики

Глава 1

Как уже мог заметить читатель, эта книга посвящена теме, которая многие десятилетия остается столь же захватывающей, сколь и таинственной. Нам до сих пор не удаётся приблизиться к однозначному пониманию того, является ли лидерство врождённым качеством человека, или набором свойств, приобретаемых в течение жизни. Варианты ответов на вопрос «Что движет лидерами?» исчисляются сотнями и часто противоречат друг другу.

Авторы обратили внимание на удивительный феномен: одни и те же условия могут способствовать формированию лидера, но они же могут блокировать проявление лидерского таланта. И тогда вопрос был поставлен иначе: «Какие события и характеристики окружения создают условия для проявлений лидерского поведения?». Именно такая постановка вопроса определила формат исследования, которое блестяще осуществили авторы. Лабораторный эксперимент был в данном случае очевидно невозможен. Как же тогда обеспечить валидность и надёжность эмпирических данных? Ответ оказался до парадоксальности неожиданным. Было решено опросить лидеров, которые, с точки зрения возраста, могли бы быть друг другу дедами и внуками (и двое из участников исследования были таковыми *de facto*). Отчасти возникшая идея напоминает реализацию «поколенческой» парадигмы. Но, углубляясь в дискуссию о границах между поколениями, авторы обратились к представителям настолько разных возрастных групп, что сомнений в репрезентативности представленных выборок не возникнет даже у самого критически настроенного читателя. В качестве «ветеранов» в исследовании выступили лидеры, появившиеся на свет в 1920-е годы, а в качестве их «внуков» — лидеры, родившиеся в 1960-е и 1970-е, так называемые «вундеркинды» бизнеса. Дабы исключить сомнения в фундаментальности и корректности проведённого исследования, авторы позаботились о том, чтобы испытуемые находились в сравнимых категориях с точки зрения их собственных лидерских качеств: и те и другие достигли выдающихся успехов и результатов в своём деле.

В чём же состоит ключевая концепция исследования (она же — центральная идея авторов о происхождении лидерства)? Исходно авторы предположили, что на формирование лидерских качеств влияет, помимо свойств личности, то время (они использовали термин «эпоха»), в которое живёт потенциальный лидер. Однако, в ходе исследования эта мысль тоже получила развитие, и в результате авторами была разработана новая модель лидерства. В соответствии с этой моделью, в жизни потенциальных лидеров существует некое событие, или ряд событий и совокупность обстоятельств, которые и становятся движущим механизмом становления лидера. Речь идет о сложных, переломных моментах в жизни людей. Такие события или совокупность обстоятельств авторы назвали *crucible* — горнило. Особенность их состоит в том, что они полностью меняют предыдущий ход жизни человека, дают ему возможность извлечь новые смыслы и наполняют особенной энергией для достижения больших целей.

Отечественному читателю знакомство с такой моделью будет полезно: каждый из нас может вспомнить неоднозначные, сложные периоды, а возможно и катастрофические моменты своей жизни, после которых невозможно существовать и действовать так, как существовал и действовал до этого. Список подобных событий бесконечен и весьма разнообразен: это и потеря близкого человека, и глубокая травма (физическая или психическая), и радикальная смена образа жизни... Для любого человека трагические (как, впрочем, и радостные) события жизни — это, прежде всего, эмоциональные переживания. Однако, насколько каждому из нас удастся продуктивно переосмыслить кризис, найти способы

преобразования себя и окружения и, тем самым, приобрести новый опыт — настолько мы приближаемся к обретению и реализации собственного лидерского потенциала.

Глава 2

К сожалению, у нас нет возможности провести исследование, аналогичное тому, результаты которого легли в основу этой книги. Но давайте проведём мысленный эксперимент, как если бы такая возможность у нас была. В чём особенность эпохи, ковавшей характер наших ветеранов?

Прежде всего, это была эпоха, которая в истории России будет зафиксирована как время СССР — страны строившей социализм, балансировавшей между тоталитаризмом и верой в «светлое будущее». Советский Союз вышел победителем из многих критических и даже трагических ситуаций, среди которых Великая Отечественная война занимает особое место. Наши ветераны — это лидеры, которые выжили в той войне и вышли из неё победителями. Технологический и промышленный прорыв, произошедший в военные годы, открыл перед ними огромные возможности и раскрепостил творческую энергию. Одними из ключевых результатов и показателей их успеха стали освоение космоса и ядерной энергии.

В СССР, безусловно, существовала своя традиция управления, суть которой состояла в синтезе двух процессов: с одной стороны — научного, инженерного и производственного, а с другой — идеологического и политического. Рассмотрим каждый из них в отдельности, ибо нашим «ветеранам» приходилось проявлять себя в обоих направлениях.

Основу управленческой подготовки составляла инженерная (высокого качества) подготовка специалистов. Тому было несколько причин. Во-первых, само представление об управлении носило ярко выраженный технократический характер: организации понимались как «технические системы» или «механизмы». Такой подход превалировал в управлении не только промышленными предприятиями и целыми отраслями, но даже сельским хозяйством. В свою очередь, традиция инженерного знания — особенно, в таких областях как горное дело, железнодорожный транспорт, мостостроение, производство вооружения — с дореволюционных времен прочно опиралась на достижения в области фундаментальной науки (математика, естествознание и т.д.). В результате, страна получала специалистов высокой квалификации, которые, дорастая до руководства предприятиями, почти бессознательно привносили технократические принципы в процессы управления.

Вторая составляющая социалистического управленческого процесса — его идеологизация — была в такой ситуации не блажью, а важной частью корпоративной культуры. Именно она декларировала единство цели, наделяла труд тем самым разделённым смыслом. Технократизм и механистичность компенсировались коллективистскими (почти семейными) традициями, культивировавшимися в недрах коммунистической партии. Известно, что люди, занимавшие самые высокие посты в государственной иерархии, считали долгом и профессиональной обязанностью регулярно отслеживать события и процессы, происходившие «на местах». Им докладывали всё: сколько сегодня выплавлено тонн чугуна, сколько вчера было проложено километров железнодорожного полотна и т.д. Они лично, по именам и приватным событиям, знали своих подчинённых — и это знание пронизывало всю иерархическую цепочку управления сверху до низу.

Вторая Мировая война, кроме героизма и военного искусства, продемонстрировала весьма высокую эффективность советской административной школы, показала способность практикующих управленцев справляться с кризисными и катастрофическими ситуациями (чего стоит переброска на Восток, монтаж и ввод в строй производственных мощностей в

беспрецедентно короткий срок). В послевоенный период успехи управления были особо ощутимы в области освоения космоса и ядерной энергии и, конечно, в оборонной промышленности.

К сожалению, в СССР развитие управленческой науки и практики относилось, как и многое другое, к темам «закрытым». Кроме того, исторически (в том числе, в досоветский период) руководство («правление») было деятельностью сакральной, элитарной, и потому недоступной для «непосвящённых». Публично обсуждать вопросы управления было не принято, а подчас и небезопасно. Отчасти поэтому «красным директорам» зачастую приходилось осваивать премудрость управления не в учебных заведениях, а в реальной жизни.

Всё это привело к тому, что существует мало отрефлексированного материала, описывающего подходы или методы, которые тогда применялись. Подобного рода рефлексия стала проявляться только в 1970—1980 годы, когда управление стало рассматриваться как надфункциональная активность человека, как вид деятельности, а не как руководство конкретным предприятием или отраслью.

Глава 3

Молодые люди, рождённые в СССР в 1960-е — 1970-е годы, провели детство в ситуации стабильности, предсказуемости и, в то же время, некоторой безысходности. Их родителям уже стало понятно, что коммунизм не настанет — вместо него, как тогда шутили, была проведена Олимпиада. Достаточно большую тревогу у родителей вызвала война в Афганистане, которая, по всем признакам, не могла закончиться быстро. А это означало, что с сыновьями «надо что-то решать».

Напротив, наиболее чувствительный (чувствительный к ценностям) возраст наших бизнес-вундеркиндов пришелся на середину 1980-х, на период серьёзных трансформаций во всех областях жизни в стране. Именно в этот момент возникает понимание того, что власть — не «священная корова», а свобода — не безумная мечта, и что формальные структуры (прежде всего, государственные) не способны контролировать ситуацию. Но самое главное — что один только профессионализм и преданность делу, о которых так много говорилось в школе, на поверку не дают тех благ, на которые можно было бы рассчитывать. Молодым людям пришлось пересмотреть весь набор ценностей, которыми родители, учителя и герои фильмов традиционно маркировали для них «состоявшуюся» взрослую жизнь. Им пришлось пройти через по-настоящему суровое горнило перестройки и распада СССР. Одних это привело к новому осмыслению себя и сложившейся ситуации. Другие же так и не смогли наполнить новыми смыслами возникший ценностный вакуум и «зависли» между старым и новым.

Ключевыми факторами успеха российских бизнесменов, родившихся в 1960-е и 1970-е, и сумевших использовать трансформацию страны в интересах своих и своего бизнеса, можно считать следующие:

Во-первых, их раннее детство совпало с невероятными успехами СССР (чего только стоит прорыв в освоении космоса). К тому же, страна уже два десятилетия жила без войны, что, конечно, сказывалось на социально-психологическом здоровье общества.

Во-вторых, они получили качественное бесплатное образование — как школьное (их учителя были, по большей части, настоящими фанатами советской школы), так и высшее (университетские традиции и вообще традиции высшей школы, в особенности инженерной и естественно-научной, были ещё чрезвычайно сильны).

В-третьих, большинство из них прошли социализацию в комсомоле. Наверное, нет смысла напоминать, что союз молодежи рассматривался в то время, как резерв будущих управленцев.

В-четвёртых, они рано занялись предпринимательской деятельностью — благо, в конце 1980-х возникли соответствующие возможности. И новоявленные молодые бизнесмены с невероятной скоростью осваивали сначала НТТМ'ы и кооперативную ниву, потом посреднические и торговые операции, затем нефтетрейдинг, промышленность и финансы.

Причины столь бурного роста и ошеломляющего успеха этого поколения очень точно сформулировал, говоря о себе, Олег Дерипаска: «Я начинал свой бизнес в уникальное время — одной страны уже не было, а другая ещё не появилась. Первая дала мне возможность получить прекрасное образование, вторая — добиться успеха».

В целом, рассматривая это поколение, мы видим людей, которые родились в разгар Холодной войны — и научно-технической революции; пережили вялые годы застоя — и войну в Афганистане; вошли в бурю перестройки и полной трансформации страны. Они одновременно пережили и «время возможностей» и «эпоху разочарований». При этом самые успешные увидели в разочарованиях возможности, а в возможностях — стимул к образованию новых смыслов. Они рассчитывали — и продолжают рассчитывать — только на свои силы и верят только в свои способности. В конечном итоге, их можно считать прагматичными индивидуалистами.

Глава 4

Эта глава книги, пожалуй, может быть названа центральной. Именно здесь расписано, как работает «новая модель лидерства». Мы сочли этот вопрос критически важным для российского читателя, поэтому решили воспользоваться данными эмпирического исследования, проведённого на отечественной выборке 2006—2008 годов моей дочерью Камиллой в рамках её диссертационного исследования (Базарова, 2008). Диссертация была успешно защищена в 2008 году в Диссертационном Совете Московского университета, но сегодня я вспомнил, что именно поразило меня тогда в полученных результатах.

Исследовался жизненный путь руководителей среднего звена транснациональной корпорации. Сначала они индивидуально анализировали ключевые моменты своей жизни, вспоминали те события, когда впервые ощутили себя в роли лидера, рефлексировали жизненные испытания, повлиявшие на формирование их лидерских качеств. Затем они объединялись в группы: обсуждали индивидуальные результаты, выделяли и объединяли в категории схожие поворотные моменты в жизни, давали им обобщённое название, согласованное всеми участниками группы и отражающее суть события. После этого группы представляли обобщённые и категоризированные результаты внутригрупповых дискуссий другим группам во время общего обсуждения.

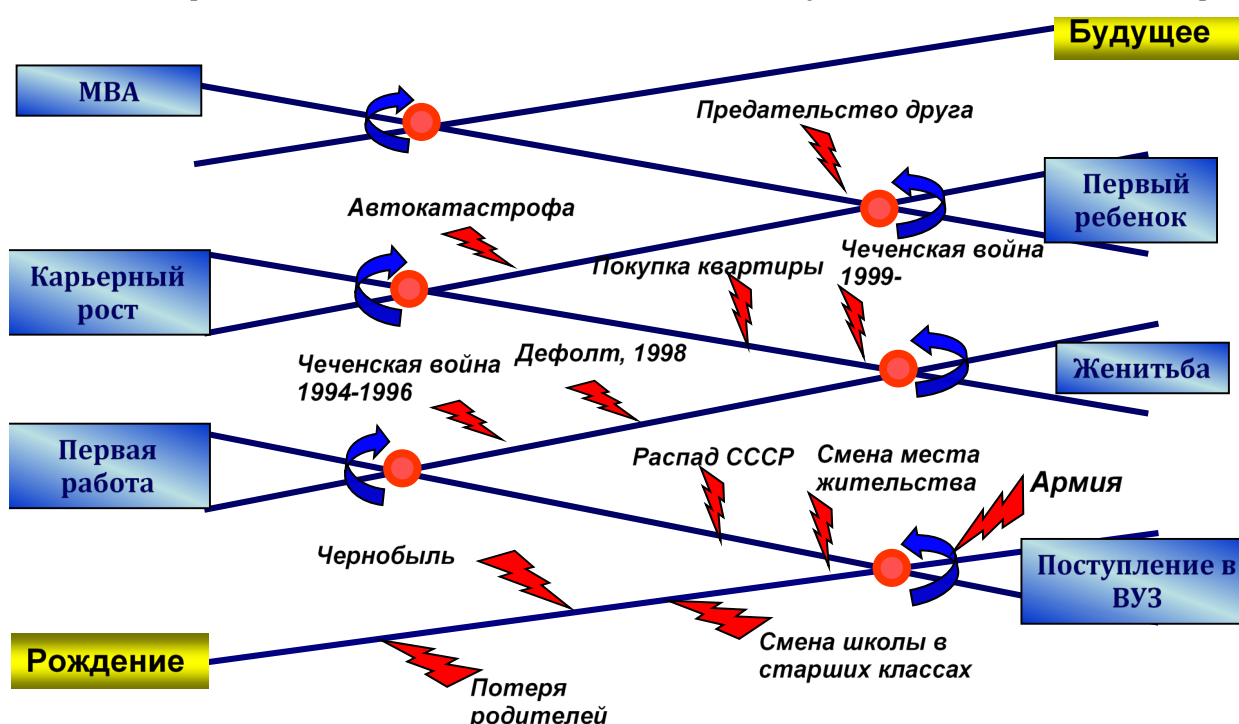
Общее обсуждение, когда испытуемые смогли сравнить свои индивидуальные результаты с результатами внутригрупповых обсуждений, показало важность дискуссий в группах по поводу категорий, обнаруженных участниками. Дело в том, что в ходе групповых дискуссий многие понятия и представления о ключевых моментах претерпевали существенные изменения: уточнялись, иллюстрировались конкретными примерами из жизни и, что очень важно, обобщались. Это позволяет нам сегодня выделить (и это ярко видно на схеме) основные моменты эпохи, а также некоторые моменты частной жизни, которые для одних участников сыграли роль горнила, а для других таковым не стали.

Отметим, что для испытуемых с явно выраженными лидерскими качествами характерной оказалась чёткая формулировка цели. В большинстве переломных моментов (событий), ими двигали мотивы, имевшие в их жизни достаточно глубокую предысторию. Выбор вуза, например, определялся в раннем подростковом возрасте; служба в армии, — включая такие

суровые моменты, как участие в афганской или чеченской войнах, — не была случайным событием. Смена сферы деятельности (бизнеса) и ближайшего окружения (семья, друзья) имели под собой серьезную рациональную основу. Интересно отношение этой «лидерской» группы к ситуациям, которые были названы форс-мажорными: в подавляющем большинстве случаев они характеризовались как позитивные — в том смысле, что давали новые возможности для развития.

Набор ключевых событий, повлиявших на развитие лидерских качеств

Здесь интересно то, какова была в сходных ситуациях мотивация «лидеров» и



«не-лидеров». Например, в оценке вуза главным для не-лидеров был фактор «запуска» профессиональной карьеры. «Мы до сих пор пользуемся тем багажом знаний, которые получили в институте», — отмечали они. «Лидеры» же склонны были рассматривать вуз как место, где они обрели друзей, с которыми до сих пор поддерживают тесные отношения. Вуз стал для «лидеров» не только источником знаний, но школой профессионализма, задавшей высокие стандарты деятельности. Интересно, что эти стандарты сохраняли актуальность даже в тех случаях, когда испытуемые по несколько раз меняли профессиональную область приложения своих сил.

Особенно сильно различались испытуемые в оценках и описании форс-мажорных обстоятельств. Во всех случаях «не-лидеры» характеризовали их как негативные или скорее негативные. Преодоление таких обстоятельств происходило у «не-лидеров», в основном, за счёт «внутренней мобилизации всех сил» и «удержания имеющихся ресурсов», а извлечённые уроки сводились к развитию собственной аналитичности и умения прогнозировать будущее. В числе качеств, развившихся за счёт преодоления этих ситуаций, упоминались твёрдость, ответственность и последовательность.

«Лидеры» же, напротив, целый ряд ситуаций, которые были описаны как форс-мажор, сочли позитивными. Например, участие ряда испытуемых в военных действиях, как по

оценке на «тот период», так и по ощущению «здесь и теперь», оказалось позитивным. При этом эмоциональное отношение к кризисным ситуациям всегда дополнялось оценкой извлечённых уроков и их влияния на перспективу. Среди качеств, обретение или развитие которых приписывалось участию в разрешении кризисной ситуации, «лидеры» отмечали умение приспосабливаться к изменяющимся условиям, готовность экспериментировать и постоянное обучение.

Глава 5

Российская история изобилует примерами коренных преобразований и фигурами успешных лидеров — как бы мы к ним ни относились эмоционально. Как российскому государству, во многом неэффективному, удавалось в переломные моменты достигать успеха и в чем особенность российского лидерства?

Успехи России, как правило, были связаны с насущной необходимостью принципиальных преобразований. Их осуществление требовало применения мобилизационной стратегии, приложения всех сил и даже подвига. Именно в ситуации крайнего перенапряжения, за счёт предельной концентрации энтузиазма и огромных ресурсов, достигался результат. Задачей же лидера было указать обществу новую — доминирующую — цель. И все отечественные лидеры были «заражены» идеей, которая чрезвычайно быстро становилась идеей их последователей. Иногда идея выдвигалась («окно в Европу»), иногда возникала ситуационно («победа в войне»), но именно ради её реализации концентрировались силы, перераспределялись ресурсы и объединялись люди.

Однако использование мобилизованных ресурсов не требует создания эффективной системы управления и не предполагает реальной конкуренции. Эмоциональный настрой и самоотверженность людей позволяют лидерам быть безжалостными и не считаться с потерями. В российской истории конкурентные отношения всегда заменялись отношениями закреплённости. Закреплённость и бесправие — не только народа, но даже высокородных бояр, называвших себя «холопами государевыми» — приводили к тому, что и тогда, и впоследствии представители всех сословий по отношению к верховной власти находились в равно подчинённом положении, а следовательно — к исключительной централизации власти в руках одного человека и полной пассивности остальных. Это препятствовало развитию самостоятельности и активности населения, вынужденного либо смириться с заданными условиями, либо вступать в противоречие с законом.

Вместе с тем, Россия — страна исторически общинная, сословная, коллективистская, где трудно было существовать без включённости в какую-либо группу. Принадлежность к тому или иному сообществу всегда говорила о человеке и его возможностях больше, чем способности и деяния самого человека. Для лидера это было инструментом управления — всегда проще контролировать группу, чем каждого в ней. Использование «кластерных» принципов позволяло сделать ситуацию более управляемой, и одновременно задать некий аналог конкуренции, которая всё же необходима для получения наилучшего результата. К сожалению, конкурировали, в основном, не идеи специалистов, институтов и научных школ, а лидеры-администраторы, бившиеся за получение ресурсов и привилегий.

Итак, кто он — эффективный лидер в России?

Человек, способный мобилизовать все ресурсы, как на личностном, так и на групповом уровне. Часто такой лидер воспринимался соратниками, как угроза даже большая, чем внешний враг. Фактор страха использовался как управленческий инструмент в чрезвычайных ситуациях, а санкции со стороны лидера были наиболее эффективным орудием. Назовем такого лидера мобилизующим.

Человек, готовый восстать против традиции и сломать обычный уклад жизни. Лидер, предлагающий принципиально новое, не стереотипное будущее, которое тем лучше, чем меньше похоже на привычные представления о мироустройстве. Такого лидера можно назвать революционным.

Человек, стремящийся сосредоточить всю власть в своих руках. С одной стороны, вникающий в самые разные проблемы и определяющий пути их решения, с другой, — не доверяющий никому, пытающийся контролировать всё и вся, воспринимающий окружение как потенциальную угрозу. Это «незаменимый» — лидер без «второго эшелона» и, как правило, без последователей, которые не могут вырасти в ситуации централизации власти и отсутствия свободы для инициативы и саморазвития.

Человек, формирующий внутри группы культуру, ценности и правила которой разделяются её членами и привлекательны для других. Управляя культурой, лидер создает мобилизующие мифы и символы, собственным примером демонстрирует превосходство идей своей группы. Можно сказать, что такой лидер — мифотворец, он олицетворяет набор черт, которыми должен обладать каждый, и становится своего рода «образом группы».

Человек, нашедший главную точку приложения сил и перераспределения ресурсов, воздействие на которую даст результат. Неважно, найдена эта точка (системообразующий фактор, изменение которого переломит ситуацию) рационально или интуитивно. Главное — вокруг неё можно формировать новые смыслы. Как правило, такая идея не лежит на поверхности, она требует серьезной аргументации, прежде, чем станет «идеей масс». Но именно лидер, сделавший идею привлекательной для других, становится подлинным лидером. Его можно назвать провидцем.

Глава 6

Фундаментальным вопросом в области современного российского лидерства можно назвать вопрос о том, нужна ли и возможна ли децентрализация управления в российских компаниях, корпорациях и других структурах? Исторический и культурный опыт России показывает, что многие годы мы не знали никакого другого начала, кроме авторитарной централизованной власти. Но времена изменились — сможет ли измениться модель лидерства?

Децентрализация означает передачу права принимать самостоятельные решения уровням управления, расположенным ниже в иерархии. Децентрализация стоит в одном ряду с представлениями о партнёрстве, делегировании, распределённом лидерстве. В любом случае, она означает, что управление становится всё более коллегиальным процессом. Это ведёт к увеличению взаимозависимости между центром и регионами, между головным офисом и филиалами, между руководителем фирмы и сотрудниками. Такая взаимозависимость психологически оправдана там, где во главу угла ставится не позиция каждого из подразделений, а роль бизнеса в целом в удовлетворении потребностей клиента.

Как показывает практика, децентрализация управления, чтобы быть успешной, должна быть подготовлена на предыдущем этапе сильной централизацией и установлением единых стандартов и правил в компании. Здесь мы сталкиваемся с противоречием: люди, возможно, и хотели бы получить больше прав, но не желают соблюдать единые правила. Нарушение правил с их стороны (или гипотетическая возможность сделать это) вызывает недоверие со стороны руководства. Недоверие ведёт к усилению контроля, а значит к централизации управления. К этому сегодня добавляется недоверие к профессионализму исполнителей.

Успешность децентрализации связана с готовностью сотрудников к принятию ответственности за свои действия и решения. Ответственность человека — это качество, которому

нельзя научить, его можно только воспитать в процессе выполнения реальных проектов с постепенным увеличением зоны полномочий. Способность брать на себя ответственность повышается вместе с уровнем профессионализма, который подразумевает наличие не только своего профессионального инструментария, но и профессиональной этики. К сожалению, для России характерен дефицит профессионалов, и многие компании озабочены тем, как «выращивать» профессионалов внутри себя. Вопрос децентрализации тесно связан с возможностью продуктивной конкуренции внутри организации. Российские граждане склонны избегать открытой и честной конкуренции, а если и сталкиваются с таковой, то часто склонны вести себя эмоционально, искать возможность обойти или нарушить правила.

Что может оказаться полезным в преодолении этих проблем?

Во-первых, целеполагание в изменяющейся среде. Долгосрочные крупные программы, требующие серьёзных затрат и глубокой подготовки, могут оказаться бессмысленными в ситуации резких изменений, а без них трудно рассчитывать на высокую эффективность организации. Новый лидер сталкивается с необходимостью постоянной доработки и корректировки стратегии. Важным становится не изречение непоколебимых истин, а умение предугадать изменения и выстроить план по преодолению потенциальных проблем. Таким образом, разработка стратегии становится постоянным делом, в рамках которого лидер теперь должен не только предвидеть будущее, но и прогнозировать различные варианты развития, быть готовым к возможным поворотам ситуации.

Во-вторых, управление изменениями в организации коллективной деятельности. Если раньше лидер мог быть в постоянном контакте со своими последователями и сотрудниками, то теперь всё чаще говорится о дистанционном лидерстве, лидерстве в виртуальных организациях. Расширяется пространство мира, члены группы и организации все реже лично встречаются для непосредственной коммуникации.

В-третьих, осознание системы взаимной ответственности. Парадоксально, но появление сетевых и виртуальных организаций коренным образом повлияло на феномен диффузии ответственности в групповом принятии решений. Всегда можно выйти в архив и посмотреть, как шло обсуждение, кто что говорил и как реагировал — это задает высокие и постоянно действующие требования к интеллектуальной деятельности.

В-четвёртых, содействие личностному развитию сотрудников. В силу глобализации и растущей мобильности человеческого капитала, организации сталкиваются с жесточайшей конкуренцией за квалифицированный персонал. А индивид оказывается перед необходимостью выстраивания собственной траектории жизни с большим числом потенциальных выборов.

Об авторах:

Уоррен Беннис родился в Нью-Йорке в 1925 году. Образование получил в колледже Антиох в Огайо и в Массачусетском технологическом институте. Позже изучал групповую динамику и в 1950-х годах был приглашен в Национальную трениговую лабораторию, исследовавшую командную работу. Ранние труды Уоррена Бенниса были посвящены организационному развитию. Он был большим поклонником Дугласа Мак-Грегора и его теории Y. Позднее Уоррен долгое время работал с ним, испытывая огромное влияние последнего. Его карьера даже в какой-то степени повторила карьеру Д. Мак-Грегора. У. Беннис успел поработать преподавателем, администратором, консультантом. Кроме того, он автор и соавтор множества книг разнообразной тематики. Это фундаментальные работы о динамике малых

групп, групповых изменениях, Т-группах и групповой психотерапии. В 1960-е годы он стал известен как футуролог. Первую статью о лидерстве У. Беннис написал в 1959 году, а в 1985 году, после выхода книги «Лидеры» («Leaders»), он стал признанным авторитетом по этой проблеме.

Необходимые источники:

Базарова, К. Т. Социально-психологические факторы развития лидерских качеств руководителя (на материале транснациональной корпорации): дисс. ... канд. психол. наук. М., МГУ, 2008. 182 с.

Беннис У. Дж., Томас Р. Дж. Как становятся лидерами: менеджмент нового поколения. М., Вильямс, 2006. 208 с.