

Глава 11

Развивая всепроникающее, связующее лидерство

Кто Фивские врата воздвиг?
В анналах — имена владык.
А кто тащил на стену каменные глыбы?
А Вавилон, разрушенный неоднократно,
Кто строил заново? Покажите
Дом, где живут,
кто создал всю в золоте блистательную Лиму?
... Юный Александр покорил Индию,
Один?
А Цезарь Галлон усмирил.
А армия, а кто его кормил?
Филипп Испанский, говорят, рыдал,
Когда узнал, что флот его потоплен и разрушен,
Неужто более никто слезы не проронил?
Великий Фридрих, спустя семь лет с триумфом
вышел из войны.
Кто праздновал победу с ним?
На каждой странице истории — великая победа,
Но за чей счет банкет по этому случаю?
Каждые десять лет — великий человек,
Но кто платит трубадуру?

Бертольд Брехт, «Вопросы читающего рабочего». Пер. И. Фрадкина

Если мы рассчитываем найти альтернативу иерархии, бюрократии и автократии, то должны ответить на вопрос, кто, если не менеджмент, возьмет на себя задачу определять облик организации, формировать ее структуру и поддерживать ее в работоспособном состоянии? Кто именно создаст контекст, определяемый ценностями, этикой и целостностью? Кто именно будет формировать живую, эволюционирующую паутину сообществ? Кто будет формировать новаторские самоорганизующиеся команды? Кто будет применять на практике простые, открытые, дружественные процедуры? Кто построит комплексные системы самокоррекции? Кто обеспечит стратегическую интеграцию и сможет поменять модели поведения, привычные для нас, — те, из которых состоит наша жизнь? Демократичное, самоорганизующееся предприятие, стремящееся к сотрудничеству, сможет найти ответ в плоскости связующего, всепроникающего лидерства. Иначе говоря, *мы сами* и должны совместно решать все вышеперечисленные задачи.

Демократия и всепроникающее, связующее лидерство

Демократия как объединяющая форма самоуправления недвусмысленным образом требует от каждого участника демократического процесса как причастности к лидерству, так и готовности следовать за лидером. Учитывая то, что демократия процветает в неоднородной, многообразной среде, ей необходимы лидеры, которые могут привести к общему знаменателю разные таланты, разные точки зрения и разный «электорат» (который для коммерческой организации будет представлен клиентурой), образовав единое, динамично меняющееся целое. Демократии нужны лидеры, которые будут стоять не над теми, кого им нужно вести, а рядом с ними. По этой причине демократической организации необходимы лидеры, которые умеют слушать и дают другим возможность жить и работать, вызывают доверие и устанавливают нужные отношения, ведут переговоры на основе сотрудничества, могут разрешать конфликты. То есть нужны такие лидеры, которые, возглавив других, не потеряли способность делиться управлением. Еще сотни лет назад китайский философ Лао Цзы сказал: «Чтобы возглавить людей, идите за ними».

В отличие от иерархического менеджмента, в случае демократического лидерства функции управления сосредоточены не на вершине пирамиды, а распределены по всей организации. Действительно, такой подход ставит под сомнение оправданность самого существования «верхов» и «низов». В демократической организации каждый сотрудник должен стать не просто ответственным участником самоорганизующейся команды, но быть также лидером, который помогает «играть спектакль».

Демократические лидеры олицетворяют собой ясную позицию в отношении ценностей, этики, целостности. Они пробуждают чувство локтя, стимулируют установление контактов, продуцирующих синергетический эффект, обеспечивают честность взаимодействия, строят доверительные отношения, поощряют самоорганизацию и стратегическую интеграцию по всем организационным меридианам. Демократические лидеры обеспечивают связь между людьми посредством диалога и сотрудничества, поэтому они готовы отвечать за результаты своей работы, так как имеют возможность выбрать верное направление, всесторонне продумав свое решение.

Демократические лидеры стараются развить лидерские качества у каждого сотрудника. Они находят общее между плановиками и внедренцами, согласуют ответственность и возможности, мечты и реальность, порядок и анархию. Они соединяют несоединимое, предугадывают потенциальные конфликты, объединяют идеи, процессы, людей, которые на первый взгляд кажутся взаимоисключающими или несовместимыми друг с другом. Они вырабатывают разные подходы, теории, ориентиры, делают разные открытия; инициируют инновационные программы; создают синергию, которая вдохновляет на неординарные усилия.

Пересекая внутриорганизационные границы, связующие лидеры придают силы сотрудничеству, дают дорогу свежим идеям, пробуждают стремление быть причастным. Они поощряют аутентичность и целостность, являясь примером исповедуемых ими ценностей и принципов. Они считают, что не бывает тем, которые их не касаются, и несут ответственность за полученные результаты перед коллективом, который их выбрал. Они высвечивают путь в неизвестное, будущее, которое иногда сложно вообразить. Эти лидеры есть в каждой организации на всех уровнях, они

не только не занимают соответствующей должности, но порой играют роль лидера так, что никто и не догадывается об этом.

Связующее лидерство — это навык, который заложен в каждом работнике и может быть улучшен посредством практики, наделения соответствующими полномочиями и образования. Подчеркнем, что лидерство — это не врожденный талант и не тайна, покрытая мраком, и лидерство уж точно никак не зависит от занимаемой должности. Это та роль, которую неоднократно приходилось играть каждому человеку независимо от того, считает он себя лидером или нет. Так или иначе, хотя бы однажды нам все же приходилось вести за собой кого-то, а значит, мы можем сделать это снова, но уже более осознанно, продуманно, эффективно и совместно.

Превращение управления в лидерство

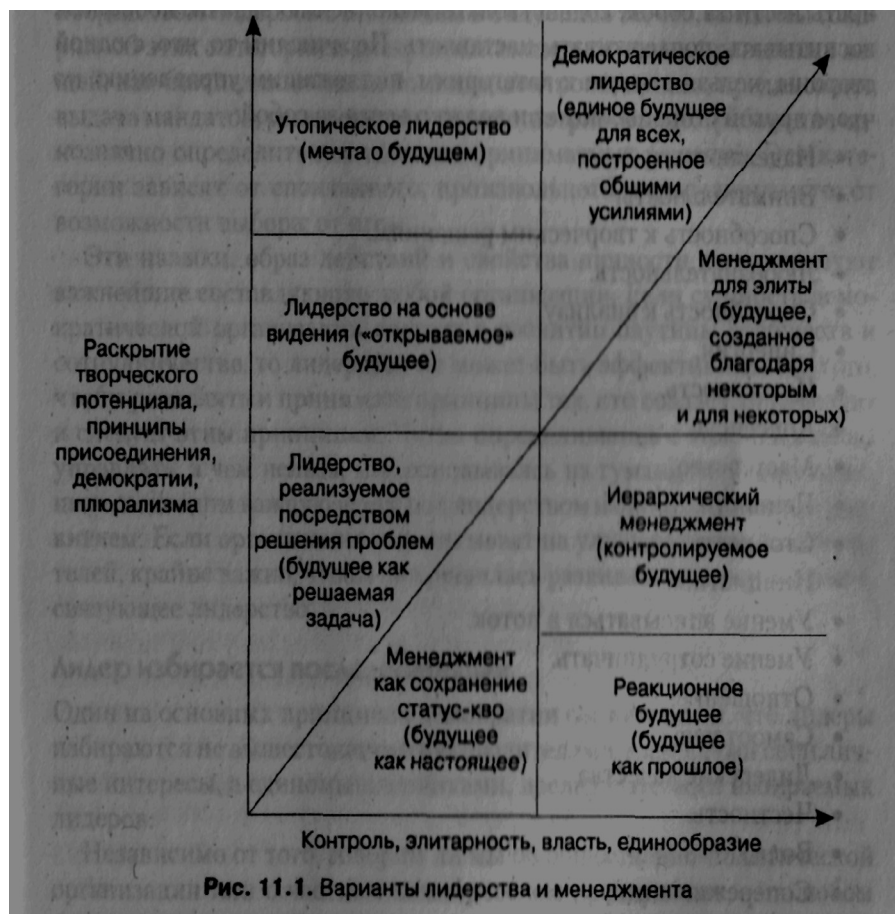
Практика показывает, что менеджмент, реагируя на изменение внешних или внутренних условий, может принимать разные формы. С некоторого момента, когда менеджмент накапливает определенные способности и наделяется самосознанием, он хотя и постепенно, но начинает неуклонное движение в сторону лидерства.

По мере усиления возможностей и влияния менеджмента он получает шанс перейти от кризисного управления к администрированию, цель которого состоит в закреплении статус-кво. Далее менеджмент переходит к управлению по целям и задачам, вплотную подходя к стратегическому планированию. На этом этапе менеджмент претерпевает качественные изменения, становится чем-то новым, процессом, для названия которого уже не подходит слово «управление», самостоятельно превращаясь в стратегически интегрированное лидерство на ценностной основе.

Процесс преобразования носит ступенчатый характер и характеризуется в краткосрочной перспективе колебаниями и движениями то вперед, то назад. Однако если рассматривать этот процесс в целом, то налицо типичный эволюционный переход от менеджмента, основанного на принципах авторитарной власти, к лидерству на ценностной основе. Рисунок 11.1 позволяет оценить принципиальные формы, стили и вариации лидерства, противопоставленные менеджменту, который построен в той или иной мере на сохранении управленческого контроля, создании исключительного положения для отдельных групп, власти и единообразия, контрастируя с реализацией творческого потенциала команд, принципами присоединения, демократии и многообразия. Кроме того, из этого рисунка видно, насколько различно для каждого случая принятое отношение к будущему.

Демократическое лидерство стремится в максимальной степени реализовать творческий потенциал, привлечь к работе весь коллектив, обеспечить плюрализм мнений, стараясь также минимизировать контроль, исключительность и единообразие, поддерживая динамическое равновесие между противоположными точками зрения и интересами. Полагать, будто от контроля можно отказаться совершенно, — это настолько же утопичная точка зрения, насколько реакционные попытки полностью подавить проявления творческого начала. Поэтому организации необходим определенный синтез, слияние оппозиционных воззрений, выраженное в переходе от менеджмента к лидерству.

Организации крайне важно взрастить лидеров, которые смогут построить демократическое будущее на основе организационного самоуправления и сотрудничества. Иерархические ограничения снижают возможности рядового персонала вырабатывать лидерские качества. Возлагая на себя неразделимую ответственность за решение проблем, направляя внимание группы на заранее определенные вопросы, распределяя задания и корректируя образ действий сотрудников, иерархический менеджмент дает знать, что именно *он, и никто другой* имеет право принимать решения, лишая других возможности получить соответствующий опыт и выработать у себя лидерские качества.



Не примитивное управление, а способность вести за собой

Передать некоторые навыки и модели поведения или поручить добиться определенного результата совсем несложно. Например, несложно выразить просьбу о присутствии на определенном собрании («будь в восемь часов»), описать последовательность действий («сначала сделай это, а потом то»), попросить соблюдать правила хорошего тона («не кричи»), охарактеризовать многократно повторяемую операцию («подтягивай эту гайку»). Однако не следует забывать о том, что существуют также некоторые фундаментальные навыки, модели поведения и свойства личности, которые совершенно не поддаются управлению извне, есть также определенный, столь же фундаментальный набор результатов, на достижение которых менеджмент никак не может повлиять. Здесь нужно не управление в примитивном смысле, а способность вести за собой, содействовать выполнению задачи, поощрять, воспитывать, поддерживать, наставлять. Перечислим то, что, с одной стороны, нельзя отнести к категориям, подлежащим управлению, но что, с другой стороны, может и должно вести за собой:

- Надежность.
- Внимательность.
- Способность к творческим решениям.
- Любознательность.
- Способность к анализу.
- Синергия.
- Целостность.
- Консенсус.
- Мастерство.
- Ценности.
- Стойкость.
- Инициатива.
- Умение вписываться в поток.
- Умение сотрудничать.
- Отношение.
- Самоотдача.
- Лидерские качества.
- Честность.
- Воля.
- Сопереживание.
- Участие.
- Понимание.
- Здравый смысл.
- Энтузиазм.
- Способность прощать.
- Единение. • Сила духа.
- Последовательность и способность заканчивать начатое.

Иерархический менеджмент пытается вмешиваться в каждую из этих важнейших для работы характеристик, однако приказывать стать творческой личностью так же невозможно, как утвердить политику или процедуры, которые призваны распространить взаимное доверие повсеместно. Это не значит, что креативность и доверие нельзя укрепить посредством лидерства. Мы имеем и виду лишь то, что, когда мы говорим об этих категориях, следует отказаться от таких привычных вещей, как безапелляционная команда, контроль, приказ, предписания, выдача мандатов, регламентация, администрирование, требование однозначно определить последствия принимаемых решений. Эти категории зависят от спонтанного, произвольного, нерегулируемого; от возможности выбора; от игры.

Эти навыки, образ действий и свойства личности характеризуют важнейшие составляющие любой организации. Если сущность демократической организации состоит в развитии паутины сообществ и сотрудничестве, то лидерство не может быть аффективным без того, чтобы разделять и принимать принципы тех, кто создает, определяет и следует этим принципам. Четко определившись с тем, чем можно управлять, а чем нельзя, мы, основываясь на гуманистических позициях, подводим важную черту под лидерством и организационным развитием. Если организация рассчитывает на улучшение своих показателей, крайне важно, чтобы она решилась развивать всепроникающее, связующее лидерство.

Лидер избирается последователями

Один из основных принципов демократии состоит в том, что лидеры избираются не вышестоящими руководителями, имеющими свои личные интересы, а единомышленниками, последователями избираемых лидеров.

Независимо от того, говорим ли мы об общественно-политической организации или о частном коммерческом предприятии, — в любом случае управляющий тесно связан и зависим от управляемых им людей, а лидерство принадлежит в том числе и тем, кого ведут за собой.

Чтобы стимулировать персонал на глубокое участие в процессе принятия решений, имеющих результатом избрание лидера, организация может воспользоваться в определенных пропорциях сочетанием консенсуса, открытого диалога, командной работы, выборных механизмов. Применение избранной процедуры будет касаться также выбора директората компании, в котором должны принимать участие абсолютно все стороны, кого так или иначе будут затрагивать лидерские качества исполнительных директоров, в том числе и представители местного населения. Незначительные группы крупных акционеров или представители совета директоров, которые традиционно обладают исключительным правом отбирать лидеров этого уровня, имеют куда более смутное представление о лидерских качествах, необходимых компании, чем те, кто работает в непосредственном контакте с потребителем, так сказать, на переднем крае.

Кроме того, персонал компании характеризуется более сильной, более ответственной с социальной и общественной точек зрения, долговременной заинтересованностью в финансовом успехе компании. Эта заинтересованность надежнее, чем та, что можно ожидать от акционеров, которые имеют лишь краткосрочный интерес в увеличении своей прибыли, поскольку могут в любой момент более или менее легко расстаться с акциями данной компании. Мы не видим никаких серьезных оснований и препятствий для того, чтобы люди, на которых немедленно сказываются связанные с избранием лидеров решения, не принимали бы самостоятельного участия в этом процессе, если не считать сохранения принципов неравноправия в отношении власти, отягощенных имущественным цензом и наличием привилегий.

Несмотря на то что корпорации являются частными компаниями, никто не отменял то положение, что они подпадают под юрисдикцию законов и являются субъектами права. Например, соображения общественной пользы не допускают того, чтобы право частной собственности предполагало дискриминацию по национальному или половому признаку. Учитывая общественные интересы, можно было бы распространить этот принцип и на избрание ключевых лидеров корпораций в результате процедуры тайного голосования, хотя бы на том основании, что они порой контролируют активы, стоимость которых превышает размер ВВП целой страны.

Нет никаких оснований отказывать кому бы то ни было из персонала, начиная от представителей директората до простого дворника, в праве «баллотироваться» на соответствующую позицию и участвовать в равноправном диалоге и процессе принятия решений. Почему бы также не применить такие демократические инструменты и принципы, как один человек — один голос, ротация лидеров, пропорциональное представительство, регламентация «избирательной» кампании, референдум и инициатива, возможность отзыва избранных, ограничение сроков работы на выборных должностях.

Благодаря тому предположению, что наиболее оптимальное избирательное решение может быть обеспечено посредством применения принципов общегражданской демократии, не ограниченной имущественным цензом или условием принадлежности к определенному сословию, в Соединенных Штатах право голоса распространяется в том числе и на неимущих граждан. Каждый последующий этап расширения избирательного права сопровождался укреплением и развитием демократии, социального равенства, общего преуспеяния. Мы считаем, что с тем же эффектом эти принципы гражданской демократии могут быть применены и к корпорациям.

Принцип избрания лидеров послужил бы мощным импульсом для развития демократии в организационной среде, мотивируя персонал к открытому высказыванию своего мнения без страха, угрозы, принуждения. Избирательная процедура поставила бы лидеров в положение, когда они были бы обязаны отвечать перед избравшими их людьми, склоняя их к внедрению принципов демократии. Мы полагаем, что избранные лидеры скорее будут развивать организационную демократию, чем те, кому бразды правления вручила горстка инвесторов, заинтересованная лишь в скорейшей отдаче — даже в том случае, если это будет сопровождаться разрушением организации, социальными катаклизмами, разрушением окружающей среды, размещением предприятий за границей.

На возражения, в основе которых лежат опасения, будто это может превратить управление предприятием в конкурс популярности и заигрывание с персоналом, мы можем сказать следующее. Во-первых, менеджмент и так выбирается на основе критерия популярности, только популярности среди высшего руководства, а не рядового персонала. Во-вторых, эти аргументы строятся на том, что персонал не способен к ответственному выбору и, следовательно, не заслуживает демократии, то есть на той посылке, которую мы (американцы) отвергли как нация. В-третьих, когда лидирующие позиции занимают популярные деятели — это не так уж плохо, поскольку это означает готовность пойти за популярным лидером. В-четвертых, достижения определенных результатов невозможно без согласия, поэтому принципы лидерства здесь имеют неоспоримое преимущество перед принципами управления. В-пятых, другие методы могут оказаться просто бессильными, порождая апатию, цинизм, конфликтность, сопротивление. В-шестых, когда менеджеров назначают и просят их проявить качества лидеров, надо помнить, что иерархия исключает совмещение принципов менеджмента и лидерства, поэтому «назначенцы» всегда будут оставаться в глазах персонала именно менеджерами, а не лидерами. Конечно, случается, что порой менеджерам удается преодолеть все эти «но» и стать истинными лидерами, но делают они это вопреки, а не благодаря способу их избрания.

Помимо применения процедуры голосования для избрания отдельных лидеров для этой же цели могут применяться и другие более или менее демократические процедуры. Например, можно определить, кто будет входить в группу потенциальных лидеров, дав возможность каждому встать у руля. Позиции лидеров можно подвергнуть частой ротации. Можно протестировать навыки и квалификацию кандидатов, предоставив кандидату, набравшему наибольшее число баллов, право распределить задачи в соответствии с тем, кто в коллективе чем силен. Можно применить принцип «гонки за лидером», когда занимающий лидирующую позицию сотрудник должен уступить свое место тому, кто полагает, что может сыграть роль лидера лучше, чем предшественник. При этом новому лидеру отводится определенное время и создается режим наибольшего благоприятствования для того, чтобы он мог проявить на этом поприще все свои таланты. И несмотря на то, кто именно находится у кормила власти, важные организационные решения могут быть предметом обсуждения и консенсуса, а также, выставляться на голосование.

Организации полезно иметь в виду три очевидные вещи. Во-первых, чем больше практики будет у тех, кто занимает лидирующие позиции, тем более они будут оттачивать свое мастерство на этом поприще. Во-вторых, чем больше персонал перенимает образ мышления лидера, тем более он становится творческим, стратегически мыслящим и ответственным коллективом. В-третьих, лидерство — это не единственный навык, а сочетание разных, порой противоречивых навыков и умений, оптимальный набор которых будет разным для разных обстоятельств, поэтому нельзя сказать, что существуют непревзойденные лидеры.

Поэтому, когда речь заходит о выборе лидера, пожалуй, наиболее разумным подходом будет рассмотрение каждого сотрудника как обладателя, носителя «вызревающих» лидерских качеств и умений, которые могут быть отточены благодаря практике. Эти умения — распространение лидерства по всем организационным уровням, а не сосредоточение центра власти на вершине пирамиды: принятие для определения направления организационного развития командного метода, который позволяет каждому участнику выполнять различные функции лидера; предоставление права избирать лидеров тем, кого они должны будут за собой повести; и наконец, ротация лидирующих позиций соответственно обстоятельствам. Отметим, что, когда мы пытаемся одновременно ««впрячь» в организационную «телегу» и принципы менеджмента, и принципы передачи полномочий лидерам, мы не добиваемся успеха ни по одному из указанных пунктов.

Что такое всепроникающее, связующее лидерство?

Мы считаем важным вычленив три стиля лидерского поведения. Характерны следующие типы: *авторитарный* лидер, или лидер-контролер, который берет на себя всю полноту ответственности и принимает решения за других; *анархический*, «отсоединенный», лидер, который занимается администрированием, но снимает с себя всякую ответственность, перекладывая вину на своих подчиненных; *демократический*, связующий лидер, который воодушевляет, поощряет, дает силы и средства, критикует и поддерживает, принимает окончательную ответственность за совместно принимаемые решения. Китайский философ Лао Цзы использует примерно ту же типологию:

Лучший из всех правителей тот, кто является для своих подданных лишь тенью.

Потом идет правитель, которого любят и чтят. Потом, тот, кого боятся...

Сомневаясь, лучший правитель не так легко молвит.

Но когда он сыграл свою роль и выполнил свою работу, люди скажут: «Это случилось само собой».

Вездесущее, всепроникающее лидерство — это именно неясное, призрачное, всего лишь «тень», присутствие которой всегда и отчетливо ощущается, хотя она и незрима, и кажется, что все происходит само собой. Несмотря на «эфмерность» этого типа правления, на него всегда можно рассчитывать, особенно в трудную минуту. Оно демократично и не отделяет себя от последователей или подданных с помощью статуса, денег, влияния или привилегий.

Чем более организация становится подвижной, чутко реагирующей и творческой единицей, тем меньше возможностей остается у лидеров диктовать свою волю пассивным подчиненным. Чтобы эффективно функционировать, им просто необходимо заручиться согласием тех, с кем и для кого они работают. Вне всяких сомнений, высший менеджмент должен сохранить за собой роль определения того типа лидеров, который, с их точки зрения, должен подойти организации более всего. Однако их голос не должен оставаться единственным. Те, кому предстоит пойти за лидером, также должны принимать участие в этом процессе, выбирая лидеров, в которых они нуждаются.

Требования персонала, предъявляемые к лидеру, могут коренным образом меняться. В какой-то момент сотрудникам может понадобиться лидер-новатор, который способен отыскивать нетривиальные решения проблем, которые, возможно, еще не сформулированы. Могут оказаться необходимыми лидеры, которые легко ориентируются в условиях сосуществования различных компонентов, культур, навыков, мысленных стереотипов и шаблонов. В другой момент незаменимыми будут лидеры, которые являются непревзойденными специалистами по коммуникациям; способны устанавливать связи, продвигать совместную деятельность, выстраивать альянсы; такие лидеры могут собрать всех в единое целое. Могут быть нужны и лидеры, которые способны к решительным действиям.

Демократическое лидерство должно характеризоваться многообразием не только в контексте национальных, половых, возрастных, культурных различий, но проявляться также сочетанием различных практик, восприятий, мысленных ориентиров, коммуникационных стилей, характеров, эмоциональных типов, персоналий. Оптимальная стратегия состоит в том, чтобы организация, имея Широкий спектр лидерских стилей, располагала возможностью в любой момент воспользоваться тем стилем, который наиболее соответствует сложившимся обстоятельствам.

Подчеркивая значимость развития всепроникающих, демократических, связующих форм лидерства, мы вовсе не утверждаем, что другие стили оказываются совершенно бесполезными. Например, всегда есть потребность в лидерстве на основе видения, которое требует определенного бесстрашия и далеко не всегда оказывается «всепроникающим». Волевые «лидеры-провидцы» могут появиться на любом уровне организационной иерархии. Возможно, они обладают не слишком выдающейся харизмой, но зато, когда приходит время сформулировать или отстаивать многообещающую идею, они формулируют свою позицию со всей возможной ясностью. Примером связующего лидера, обладающего видением, может служить Джерри Купер, бывший вице-президент компании *Showtime Television Networks*, который возглавил процесс крупнейшей реорганизации корпорации, с целью сделать ориентированные на потребителя самоорганизующиеся команды основой ее структуры. Вот как он сам описывает то, что он сделал:

Я видел перспективу с двух сторон. Я считал, что, реорганизовав финансовый департамент, можно повысить стоимость компании, сделав ее строго ориентированной на обслуживание потребителей. Я просто взял и объединил бухгалтерию с планово-экономическим отделом, создав структуру по принципу «покупка за одно действие». В традиционной бухгалтерии у вас есть старшие бухгалтеры, которые ведут учетную работу, и финансовые аналитики, которые готовят бюджеты, планы и расчетные оценки. Вы просто объединяете эти две функции в «подразделение бизнес-аналитики», которое будет отвечать за всю учетную, бюджетную и плановую деятельность предприятия.

Затем мы шаг за шагом стали посекционно «стыковать» новое подразделение с нашими потребителями. Это действительно повысило стоимость организации, поскольку, когда финансовый департамент был интегрирован со всеми прочими подразделениями компании, мы в результате получили то, что различные группы экономистов говорили на одном языке и стояли на одной почве с производственными подразделениями. И все обрели полную свободу действовать так, что уже было трудно сказать, кто какому подразделению изначально принадлежал.

Затем мы решили повысить общее качество нашей деятельности. На этом этапе нужно было изменить привычный нам способ работы и культуру высказываний, обеспечить персонал условиями, которые могли бы принести пользу не только с точки зрения карьерных соображений, но и сослужить определенную службу самой организации. В результате мы пришли к концепции саморегулируемой, командной организации, поддерживаемой окружением. Этот процесс оказался непростым испытанием, но у нас было видение того, как добиться поставленной цели. Кроме того, командная среда предоставила нам два преимущества: во-первых, она позволила поднять людей на новый, нужный нам уровень, а во-вторых, люди имели постоянную поддержку со стороны своих команд. Команды солидаризировались с бизнес-подразделениями, которым они оказывали поддержку, благодаря чему мы увеличили поле стратегической ответственности бизнес-подразделений.

В результате этих изменений наши сотрудники получили возможность устанавливать контакты, выходя за рамки традиционного штатного расписания, за рамки границ отделов, профессиональных каст. Организовавшись в самонаправляемые команды с достаточными полномочиями, они смогли устанавливать

контакты с потребителями через свои бизнес-подразделения и обеспечивать прямое качественное обслуживание потребителей. Каждый получил стимул стать лидером, поддерживать сотрудничество, мыслить стратегически, расширять возможности личного карьерного роста, развивать собственные лидерские качества и оказывать содействие на этом пути другим.

Роли связующего лидера

Практическое содержание работы лидеров, проникших во все сферы деятельности организации, которые выполняют функции связующего звена, подразумевает исполнение следующих функций:

1. Формирование контекста ценностей, этики и целостности.
 - Поддержание духа, сердца, души организации.
 - Развитие ценностей, этики и целостности в рамках организации, соблюдение этих норм.
 - Учет не только требований рынка, но и человеческих качеств.
 - Стимулирование видения, инноваций, творческого подхода к решению проблем.
2. Формирование живой, развивающейся паутины сообществ.
 - Выстраивание активно используемых связей между командами, отдельными работниками, узловыми пунктами.
 - Фокус на производстве высококачественной продукции, формировании адекватных процессов и отношений.
 - Поощрение всех сотрудников к свободному выражению себя.
 - Обеспечение многообразия каналов для коммуникации на личном и организационном уровне.
3. Выстраивание всепроникающего, связующего лидерства.
 - Последовательность, искренность, доступность для каждого сотрудника.
 - Выявление кандидатов, для которых будет уместно развитие лидерских качеств и повышение квалификации.
 - Повышение уровня знаний, способности к анализу, укрепление способности руководствоваться здравым смыслом, борьба за обновление как личности, так и организации в целом.
 - Создание открытых возможностей для «перекрестного» обучения, личного развития, обмена опытом.
4. Создание инновационных, самоуправляемых команд.
 - Стимулирование высокопроизводительных инновационных, ответственных, наделенных достаточными полномочиями команд.
 - Согласование мотивации и нравственных категорий с лидерством, ростом, обучением.
 - Создание примеров честных, открытых, дружелюбных коммуникаций и поддерживающей обратной связи.
 - Формирование многочисленных демократических обсуждений и систем поддержки команд, которые стимулируют участие, вовлеченность и самоорганизацию.
5. Практическое осуществление простых, точных, открытых, дружественных процессов.
 - Придание процессам того оптимального вида, когда можно говорить об устранении потерь и факторов снижения эффективности, формирование условий для взаимодействия и сотрудничества на человеческом уровне.
 - Уточнение, какие процессы принятия решений адекватны для решений различных типов, принятие важнейших решений в рамках процедуры достижения консенсуса.
 - Вовлечение всех и каждого в процесс стратегического планирования и определения будущего.
 - Проведение открытых, адекватных ситуации демократических собраний, на которых каждый участник располагает возможностью сделать собственные конструктивные предложения.
6. Создание комплексных саморегулируемых систем.
 - Обеспечение по мере возникновения проблем честной, открытой, своевременной, поддерживающей обратной связи.
 - Оценка эффективности каждого сотрудника с помощью процесса «круговой» оценки (360°).
 - Стимулирование обучения организации с помощью честного отображения ситуации и обратной связи.
7. Стратегическая интеграция, изменение самого способа изменений.
 - Интегрирование организационной длительности, стирание границ между отделами, департаментами, ролевыми функциями.
 - Преобразование процесса изменений с тем, чтобы они стали строиться на основе сотрудничества, демократии, самоорганизации.
 - Возращение агентов изменений, организационных революционеров.

Указанные ролевые функции являются целостным, интегрированным выражением тех сложных процессов, которые необходимо усвоить персоналу, чтобы управлять демократической, самоуправляемой организацией на основе сотрудничества.

Навыки всепроникающих лидеров, играющих роль связующего звена

Наш друг и учитель Сидней Риттенберг, которому довелось не один год проработать в Китае, где он длительное время играл роль лидера, став впоследствии консультантом по вопросам международной торговли, полагает, что лидеру, который намерен играть роль связующего звена, необходимо обладать рядом уникальных навыков:

Основная роль лидера сводится к тому, чтобы сосредоточенно выслушивать потребителей и персонал, общественное мнение и дать им высказываться свободно. Это основа любых лидерских амбиций и политики. Крайне важно, чтобы лидеру удавалось сохранять позицию сдержанности, которая, являясь признаком высшего класса, позволяет держать нос по ветру, уши — открытыми, мозг — в полной готовности воспринимать новый опыт и впитывать здравые суждения. Надменность бюрократии, которая является

неотъемлемой чертой классической системы управления, представляет собой существенную угрозу для обучения, накопления; опыта и эффективного лидерства.

На более глубоком уровне ценности, модели поведения и навыки лидеров невозможно фрагментировать или отделить друг от друга, по крайней мере это возможно не более чем отделить лидеров от их последователей. В демократической организации, чтобы сформировать и сохранить условия для сотрудничества, самоорганизации и применения принципов демократии, лидер использует свои навыки, руководствуясь стратегическими соображениями, принципами интеграции и целостности. Для этого важно иметь следующие навыки:

- *Личностные качества*, которые позволяют добиться целостности посредством самоанализа, этической чувствительности, действий на основе ценностей, уравновешенности, доброты, душевной открытости, надежности, ответственности.
- *Навыки взаимоотношений*, которые позволяют сохранить взаимосвязи посредством диалога, причастности к общественной жизни, консенсуса, признания, конструктивной обратной связи, решения проблем на основе сотрудничества.
- *Навыки «миротворца»*, которые позволяют обращать конфликты в новые возможности благодаря пронизательной честности и способности сопереживать, поддерживающей конфронтации, воле отстаивать свою позицию, ценностному многообразию, эмоциональному пониманию, способности быть сопереживающим слушателем, вести переговоры на основе интересов, способности разрешать конфликты.
- *Способность здраво рассуждать*, расширяющая ту область понимания, которая характеризуется такими категориями, как воображение, интуиция, суждение, инновация, критическое обоснование, разрешение парадоксальных проблем, революционное стратегическое планирование.
- *Способность добиваться*, которая мотивирует на такие действия, как привлечение к работе, выстраивание коалиций, максимальная поддержка проекта, коучинг, наставничество, выращивание талантов, возбуждение страсти к работе, укрепление лидерства.
- *Способность действовать*, составляющая основу для достижения высоких результатов, которая проявляется в преданности делу, ответственности, саморегуляции, обеспокоенности проблемами качества, готовности работать, настойчивости, способности оценивать свою работу.

Каждый работник располагает возможностью улучшить свои лидерские качества, всего лишь приложив свой опыт жизни вне работы к своей трудовой деятельности, поскольку в семье, общине, спорте, увлечениях, социальных группах работники демонстрируют практически все навыки, необходимые для работы в самоуправляемой организации. Когда дело касается чего-то такого, что сотрудник сам хотел бы выполнить, он, как правило, без всякого принуждения возьмет на себя ответственность, проявит оригинальность в решении задач, будет успешно справляться с решением проблем и сотрудничать для достижения общих целей, добиваться консенсуса и урегулировать конфликтные ситуации.

В своей семье, школе, общине каждый хотел бы создать тот контекст ценностей, этики и целостности, который информировал бы окружающих о предпринимаемых усилиях на глубоком, подсознательном уровне. Трудно найти человека, которому ни разу в жизни не приходилось брать на себя ответственность, работать в команде, иметь опыт работы в условиях паутины сообществ, применять на практике принципы связующего лидерства, использовать процессы сотрудничества, получать отзыв по системе обратной связи, рисковать, решать проблемы, искать компромисс, меняться, урегулировать конфликты. Значительно проще найти человека, который ввиду принципов устройства организации не имел ни малейшего шанса применить эти навыки в своей трудовой деятельности.

Навыки связующего лидерства комбинируются в пять основных типов.

1. Стыковка целостности и образа действий: способность вести за собой, руководствуясь ценностями

Любая революция начинается с трансформации личности, когда волевые лидеры видят, что что-то перестает работать, и постепенно решаются на изменение текущей ситуации. Как только они приступают к активным действиям, то, оказавшись наедине с самими собой, они вынуждены признать, что воля, целостность и целый ряд личных качеств и навыков, остающихся невостребованными в более спокойные времена, оказываются критическими составляющими успеха в момент перемен. Поэтому, меняя то, что они стремились изменить, они меняются сами.

Многие перемены начинаются с видения того, как могло бы все быть. Видение является основной причиной, по которой люди, стараясь добиться вожденной цели, стремятся к росту, обучению, расширению своих возможностей. Именно на этом пути они превращаются в лидеров. Они находят важным и необходимым вселить уверенность в других и убедить их, что перемены что-то значат, что этот процесс будет открытым и восприимчивым к разным мнениям, что коренным образом изменится сама среда, что средства будут адекватны конечной цели.

Наука управлять в соответствии с ценностями начинается с цельности личности и следующего отсюда этического поведения. Под *цельностью* мы подразумеваем гармоничные отношения и истинную приверженность собственным ценностям. Этическое поведение уже следует наличного преданного отношения к целостности (цельности), которая составляет суть любого лидерства на ценностной основе. Те лидеры, которые демонстрируют наличие данных черт, совершенно ясно дают понять, что для них человеческие ценности имеют самый высокий приоритет и не зависят ни от мнения окружающих, ни от конкретных обстоятельств. Как заметил Уоррен Беннис, лидеры, «совершая правильные поступки», коренным образом отличаются от менеджеров, которые «правильно совершают поступки».

Те, кто, руководя другими, берут за основу ценности, имеют в качестве ориентира личную приверженность принципам этики, интегрированным во все, что они делают. Ценности помогают лидерам формировать стратегию, устанавливать цели и задачи, разрабатывать стандарты, придавать человеческому ресурсу определенный вид, формировать облик систем и структур, объединять финансовую и технологическую составляющие с производственными системами. Лидеры, руководствующиеся самостоятельно моделируемой целостностью и формулируемыми ценностями, дают возможность окружающим получить об этих ценностях достаточно точное представление и также начать им следовать. Они задают вопросы и пробуют выявить несообразности в политике, структурах, системах, образе действий. Они выступают в качестве направляющей силы, стимулируют других прояснить собственную ценностную основу и связаться с теми коллегами, которые руководствуются похожими ценностями. Они инициируют диалог, остаются кристально честными в своих коммуникациях с другими. В этом смысле любое аффективное лидерство невозможно без ценностной основы, поскольку готовность следовать за лидером обусловлена не подчинением, а уважением к его ценностям.

Лидерство на ценностной основе означает для других получение дополнительных сил и средств, продвижение самоорганизации, стимулирование персонала на то, чтобы найти разные способы подать и выразить себя. Все это означает формирование атмосферы доверия, честность коммуникаций, выстроенных на основе сопереживания, стимулирование личной приверженности; подразумевает уважение многообразия, оценку последствий с точки зрения окружающей среды и общества, баланс экономических и человеческих факторов, а самое главное — честность перед самим собой.

2. Стыковка перемен и идеи: способность к нетрадиционному, революционному мышлению

По аналогии с тем, как развитие технической, мысли способствует инновационному технологическому прогрессу, развитие самой способности мыслить управляет инновациями в области связующего лидерства и самоорганизации. Новый организационный контекст, новые структуры, системы и процессы однозначно требуют того, чтобы на предприятии осознанно развивался и получал новое звучание человеческий фактор. Эта задача предполагает наличие определенных навыков, которые позволят не только понять, что следует изменить, но и как это можно сделать. Мы решили назвать эту способность революционным мышлением.

Любые социальные, политические и организационные перемены, имеющие революционный, прорывной характер, берут свое начало в концептуальной, понятийной революции, обусловленной появлением новых идей. Начинаясь в умах, революционное мышление ищет способы спроецировать теоретические воззрения на реальность. Оно требует открытости идеям, которые принципиально расходятся с существующей парадигмой, ставя целью коренным образом ее преобразовать. Это подразумевает возможность усомниться в стержневых понятиях и ответах, предполагает тенденцию к изменению фундаментальных воззрений. Учитывая то, что свежие идеи всегда рождаются вне рамок существующей парадигмы, можно утверждать, что воображение будет для лидера одним из наиболее ценных качеств.

Любое открытие меняет существо исследователя, призывай все силы и навыки, необходимые для того, чтобы сделать идею реальностью. В этом случае возникает потребность в дополнительных навыках, куда входит и желание рисковать, способность идти против устоев и Страстно отстаивать свою позицию, не наживая врагов, талант формулировать и передавать сходства и различия, способность составлять из фрагментов общую картину и заставлять других увидеть её.

Носителями революционного мышлений, как правило, являются молодые люди, новички, аутсайдеры, низы, которым нечего терять, те, кто переполнен новыми идеями и провозглашает свободу, отрекаясь от догматов. Любые революции, в том числе и научные, начинаются с фактов, свидетельствующих об отклонениях от норм, ошибках, логических изъянах, прочих проблемах, которые достигают определенной критической массы. Лидеры, бросающие вызов старой парадигме, стремятся отыскать связи между этими конфликтами и дисфункциями, воспринимая их как сигналы, информирующие о разрушении старой системы.

В основном люди воспринимают революционные перемены как отдельные, независимые события. Однако исторический анализ показывает, что процесс осуществления коренных, далеко идущих изменений представляется куда более сложным, так как состоит из множества частично независимых, многоэтапных, взаимосвязанных революционных преобразований:

- Революция *представлений, идей, видения*, которая, предлагая определенный набор идей и стратегий для их реального воплощения, дает импульс осознанию того, что перемены вообще возможны.
- Революция *влияния*, которая предоставляет доступ, ресурсы, разрешение, одобрение для реализации этих идей на практике.
- Революция *осуществления*, благодаря которой трансформируется реальность, подстраиваясь под те идеи, которые, послужив толчком к произошедшим изменениям, получают практическое воплощение в организационном устройстве и конкретных действиях.
- Революция *завершения*, благодаря которой изменения затрагивают всех и каждого, делая каждого сотрудника ответственной частью команды, когда никому не удастся скрыться за чужими спинами.
- Революция *собственного осознания*, которая меняет не только идеи, но и способ, стереотип мышления, преобразуя не только институты, но и отношения, дух, эмоциональную сферу, сознание.
- Революция *обновления*, которая показывает, что после принятия и осуществления на практике революционных идей далеко не все проблемы оказались решенными и должны последовать более глубокие революционные преобразования.

3. Стыковка чувств и равновесия: навык эмоционального мышления

В иерархических организациях предполагается, что персонал, приступая к работе, должен оставлять свои эмоции за дверью. Тем не менее это невозможно сделать, не нанеся вреда себе и другим, не сведя свои отношения к обмену притворно вежливыми репликами, по которым никак нельзя судить о том, кем человек является на самом деле. В демократической организации эмоции, проявляемые по существу, конструктивно и ответственно, напротив, принимаются и признаются. Стыковка чувств и равновесия означает быть эмоционально раскрепощенным, подлинным, ни в коем случае не подавлять свои чувства. Применение навыка эмоционального мышления на практике позволяет лидеру совершить в организации коренные преобразования, придав институту лидерства черты человечности и подлинности, даже внеся в трудовую деятельность такие понятия, как сострадание, сочувствие.

Навык эмоционального мышления был описан и систематизирован Дэниелом Голманом, который предлагает в своей книге «Эмоциональный интеллект» новую парадигму для оценки деятельности лидера. Голман решительно критикует использование традиционных тестов IQ, в основе которых лежит предположение, что интеллект является прямым следствием развития абстрактного мышления, видя в этой связи новую роль лидера, Осознание собственных эмоций и понимание эмоций других людей представляются ему одним из важнейших навыков лидера, действующего в рамках самоуправляемой организации, как видно из табл. 11.1.

Мы считаем, что эмоциональный интеллект является практическим навыком, развить который может любой желающий. Во время кризисов, конфликтов, враждебных переговоров, ожесточенной конкурентной борьбы люди, не обладающие высоким эмоциональным интеллектом, быстро теряют самоконтроль, способность управлять своими

эмоциями, способность к самоанализу, сопереживанию, сотрудничеству, что приводит к значительным потерям как для них самих, так и для других сотрудников и организации в целом.

Таблица 11.1. Элементы эмоционального интеллекта

	Определение	Критерии
Самоанализ	Способность признавать за собой и понимать свое настроение, эмоции, мотивы, осознавая их влияние на других людей	Уверенность в себе Реалистичная самооценка Способность смеяться над самим собой
Саморегуляция	Способность контролировать и перенаправлять разрушительные импульсы; склонность рассуждать, т. е. думать, прежде чем что-то предпринять	Надежность и цельность Недвусмысленность, однозначность Открытость переменам
Мотивация	Стремление работать по причинам, которые не ограничиваются деньгами или положением Склонность и способность добиваться целей энергично и настойчиво	Сильный мотив для достижения целей Оптимизм, сохраняющийся даже при перспективе потерпеть неудачу Приверженность организационным целям
Сопереживание	Способность понимать эмоциональное состояние других людей Способность относиться к людям, учитывая их эмоциональный тип и возможную реакцию	Опыт выращивания и удержания талантов Тонкое ощущение межкультурных различий Стремление помочь клиентам и потребителям
Навык социального общения	Опыт и умение управлять отношениями и выстраивать систему отношений, сети Способность находить общее, находить основу для компромисса, взаимного согласия	Эффективная инициация перемен Способность убеждать Опыт организации и «ведения» команд

Демократическая организация, позволяя открыто выражать эмоции, оказывается в значительно менее напряженной с эмоциональной точки зрения среде, чем авторитарная организация. В демократической организации получает признание простая истина, которая состоит в том, что люди — эмоциональны; что самоуправляемые организации должны создаваться и строиться с учетом человеческого фактора; что эмоциональный интеллект является важной составляющей самоуправления; что демократическому лидеру необходимы хорошие навыки, которые позволят чувствовать, выражать признательность, Давать эмоциям волю и трактовать их.

4. Установление межличностных контактов: навык выстраивания связей

Писатель и ученый, исследующий теорию организационного устройства, Питер Сендж заметил, что «всякому известно, что работа никогда не делается по правилам; чтобы ее сделать, нужна система неформальных связей». Демократическая организация, согласуя правила с человеческими отношениями, коренным образом отличается от авторитарной бюрократической организации, которая безуспешно пытается привести человеческие отношения в соответствие с правилами. Установившиеся отношения являются для демократической, самоуправляемой, действующей на основе сотрудничества организации источником жизни. Неформальная система распространения информации и естественные коммуникационные каналы могут после незначительных доработок поддерживать бизнес-процессы, объединять персонал, отражать скрытые и явные цели, обеспечивать регулярную 'систему сотрудничества.

Самоуправляемой организации необходимы связующие лидеры, которые обладают незаурядными способностями и умениями поддерживать отношения. Такие лидеры нужны для того, чтобы добиться равновесия между единством и многообразием, углубить доверие и усилить взаимную поддержку; чтобы сохранять жизнеспособность системы сотрудничества, иметь опору при принятии сложных решений, бороться за достижение консенсуса; чтобы развивать эмоциональный интеллект, согласовывать различия, восстанавливать отношения и добиваться примирения в разрешении конфликтов. В построении связей основное лидерское качество сводится к поддерживающей конфронтации, когда обратная связь обеспечивается в рискованной, прямолинейной, но поддерживающей манере. Когда к установлению обратной связи применяется подобный подход, крайне важна способность сопереживать, которая поощряет Честное высказывание того, что важно услышать.

Связующие лидеры всех уровней должны обладать навыками по организации отношений, включая умение воспитать и развить природные лидерские качества у каждого сотрудника; умение организовать диалог и максимально способствовать открытому высказыванию, стимулировать участие, улучшать моральный климат, раскрывать скрытые способности, поддерживать персональное образование и накопление организационного опыта; умение привлечь каждого работника к процессу стратегической интеграции, к обновленным, улучшенным формам сотрудничества. Ключом к выстраиванию отношений будет умение инициировать диалог между людьми, придерживающимися противоположных точек зрения. Лидеры используют, диалог в качестве катализатора процесса улучшения отношений, прибегая к следующим способам:

Опрос	Что, на ваш взгляд, следовало бы предпринять? Почему вы
-------	---

	так думаете?
Поддержка	Я высоко ценю вашу готовность высказывать свое Мнение. Кстати, есть факты, которые подтверждают вашу точку зрения...
Признание	Вы сильно рисковали, идя на это соглашение
Арбитраж	Какие базовые правила нам нужны для того, чтобы каждый убедился в том, что мы поступаем справедливо?
Конкретизация	У вас есть конкретные примеры?
Изучение вопроса	Расскажите поподробнее, почему этот вопрос вас так сильно беспокоит?
Резюмирование	То есть вы хотите сказать, что...
Вызов	Не противоречит ли это тому решению, которое было принято группой?
Наставничество	Могли бы отвечать более раскрепощенно?
Стыковка	Эта позиция прямо связана с тем, что было сказано ранее...
Смена ориентиров	Я полагаю, мы сошли с пути. Можем ли мы вернуться на прямую дорогу; говорим ли мы о реальной проблеме?
Решение проблем	Давайте обмозгуем это дело. Какие есть предложения?
Объединение	Какие точки соприкосновения мы пока нашли? Почему мы должны вместе обсуждать эту проблему? Вы ведь оба полагаете, что...

5. Стыковка намерений и результата: навык осмысленного действия

Критерием успеха организационной демократии служат достигнутые результаты, а также качество и уровень трудовой деятельности коллектива, обусловленные внедрением принципов демократии в управлении. Мы можем приводить бесчисленные доводы, Свидетельствующие в пользу сотрудничества и самоорганизации, но если они не имеют положительной отдачи, устойчивых и измеримых результатов как с экономической, так и с гуманитарной точки зрения, то будущее организационной демократии не вполне определено. В самоуправляемой организации каждый имеет ясные намерения в отношении того, что предстоит сделать, использует все силы, чтобы эти намерения получили реальное воплощение, и позиционирует намерения как можно ближе к месту действия. В иерархической организации намерения отделены от места действия многочисленными уровнями вертикальной управленческой структуры. Благодаря этому непосредственные исполнители работают на достижение поставленных целей с меньшей отдачей видя мало общего между полученными результатами и Намерениями, породившими эти результаты.

Лидерство объединяет приверженность определенным принципам с намерениями, выстроенными на основе этих принципов, и действиями, возникающими в результате реализации этих намерений. Под *осмысленным действием* мы понимаем то, что люди готовы отстаивать принятую позицию, искать точки соприкосновения, тратить собственное время, энергию и ресурсы на достижение цели. Справляясь с препятствиями благодаря стратегическому видению и ориентируясь на достижение результата, осмысленные действия успешно выдерживают испытание временем. Чтобы стимулировать персонал на осмысленные действия, связующие лидеры должны решительно расширить не Только возможности участия персонала, но и диапазон направлений развития организации. В результате тщательного отсева выделяются приоритетные направления, установленные в рамках процедуры консенсуса, после чего лидеры должны мобилизовать персонал на конкретную работу или, в случае невозможности прийти к единому мнению, запустить пилотный проект.

Задача стратегического планирования также настоятельно требует присутствия связующих лидеров, которые должны стимулировать воображение и раскрывать творческий потенциал, решать проблемы и вести переговоры с целью установления сотрудничества, стимулировать достижение консенсуса и побуждать к разрешению конфликтов. В их задачу также входит вселять уверенность в результативность идеи в результате осмысления при реализации прямо следующих из планирования видения, целей, стратегий и конкретных действий. Эти лидеров, моделируют работающую систему, действующую вне внутриорганизационных разграничений на отделы, департаменты и так далее. Им удастся стратегически объединить, интегрировать в одно целое видение перспективы, оценку, критерии, контроль этапов, имеющих поворотное значение; корректировать доработки, получать обратную связь, учиться на ошибках, постоянно повышать качество продукта, бизнес-процессов, отношений. В конце концов, именно направленные, осмысленные усилия связывают между собой намерения и предпринимаемые действия. Когда все остальные аспекты самоуправления начинают эффективно работать, персонал начинает совершенно естественно, безо всякого давления видеть единство намерений и результатов, включаясь в осмысленные, последовательные действия.

Обучение лидерским навыкам и качествам

Проблема обучения лидерским навыкам состоит в том, что, по саркастическому замечанию Оскара Уайльда, «все, чему действительно стоит учиться, научить невозможно». Возможно, научить быть лидером действительно нельзя, но учиться этому можно и, пожалуй, это делал каждый из нас. Лучше всего мы учимся, избрав свои собственные режим, темп и условия обучения, и уж конечно не в тех условиях, когда мы боимся оказаться неуспешными, впустую потратить деньги или потерять работу.

Как правило, менеджмент традиционно определяет процесс совершенствования навыков, устанавливая некий эталон для каждого навыка или умения, которому должны соответствовать все сотрудники независимо от их природных способностей. Однако, устанавливая эталоны и стандарты, менеджмент заставляет большинство сотрудников ощущать себя совершенными неудачниками, затормаживая процесс обучения. Мы должны отказаться от мечты о совершенстве,

имея в виду, пожалуй, только то, что несовершенство, отступление от идеала составляет существенную часть того, что делает нас совершенными. В то время как бюрократическая организация стремится к унификации, поскольку кажется, что в этих условиях организация становится предсказуемой и лучше поддается контролю, демократическая организация стремится к многообразию, поскольку это обещает инновационное развитие и приводит к неожиданным результатам, стимулирует обучение организации.

Может показаться, что воспитание связующих лидеров всех уровней представляет собой, недостижимую задачу, особенно если рассматривать лидеров как высших существ, а не естественное следствие демократических процессов самоорганизации и сотрудничества. Наш друг и коллега Джин Липман-Блюмен определила целый ряд весьма пагубных мифов, имеющих отношение к понятию лидерства, которые отвращают персонал от раскрытия собственных лидерских качеств. Итак:

- Лидер сильнее и более эрудирован, чем мы.
- Лидерам благоприятствует фортуна, поэтому не следует перебегать им дорогу.
- Если лидер принимает жесткие решения, мы ни при чем (не можем влиять).
- В глубине души лидер блюдет наши интересы.
- Мы можем получить доступ к контролируемым лидером ресурсам только в том случае, если сохраняем к нему лояльность.
- Все так есть и всегда было, поэтому мы должны просто с этим смириться.
- Быть лидером является для таких людей, как мы, непосильной задачей.
- Преимущества всегда на стороне лидеров.
- Похоже, что все разделяют мнение, что наши лидеры делают хорошую работу.
- Противоположной точки зрения придерживаемся только мы.
- Если мы встанем в оппозицию к своим лидерам, мы будем оттеснены на периферию.
- Вероятно, мы опасались бы поступать так, как поступают наши лидеры, и просто не справились бы с их задачами.

На самом деле любое из этих утверждений будет, по всей видимости, иметь отношение к действительности только в иерархических организациях. Иерархия, бюрократия и автократия покоятся на поддержании этих мифов, демократическое устройство, напротив, требует решительного их развенчивания. Единственной возможностью показать людям, что на самом деле справедливы предположения, противоположные укоренившимся мифам, является практическая реализация демократии и демонстрация того, что лидерство представляет собой многогранный, неоднозначно определяемый навык, который присущ каждому из нас. Процесс признания этого факта занимает порой целую жизнь и возможен только в демократических организациях. В результате осуществляется раскрытие другой истины: оказывается, что нам, если мы ставим перед собой цель повсеместно развить связующее лидерство, важно иметь новые процессы накопления навыков, опыта, умений. Например, между следующими методами улучшения лидерских качеств есть принципиальные различия:

- *Лекция* сопровождается механическим запоминанием, упоминанием голых фактов, способствует накоплению знаний и информации.
- *Тренинг* характеризуется обсуждением в группах, способствует росту технической компетентности и профессиональной уверенности.
- *Просвещение* связано с выявлением идей, имеет результаты в обучении и понимании.
- *Развитие* связано с открытием, самоанализом, сопровождается диалогом, имеет результатом формирование целостности, раскрепощенности, здравого смысла.

Как показал наш коллега Кен Анбендер, последовательный переход от одной формы обучения к другой смещает центр нашего внимания от знания к действию, потом к пониманию и к «проживанию», к включению знаний в нашу суть. По мере того как мы осуществляем переход к лидерству в более глубоком понимании, нам становится крайне важно разработать такие методы обучения, которые окажутся успешными при выполнении задачи воспитания демократичных, самоорганизующихся, сотрудничающих лидеров. Несомненно, все методы обучения выполняют ценную функцию, однако процесс развития дает максимальные результаты с точки зрения формирования лидерства на основе ценностей, целостности и демократии. Личное развитие представляется применением демократии к процессу обучения. Такие качества связующих лидеров, как целостность, честность, эмоциональный интеллект практически не получают развития при совместном применении таких форм обучения, как лекция, тренинг и образование, требуя некоего сочетания образования и личного развития, поскольку такая форма обучения является добровольной, персональной, многообразной, практической, не оторванной от действительности и доступной каждому сотруднику.

Вопросы, предъявляемые к связующему лидерству

Чтобы добиться успеха на пути формирования навыков, характерных для лидера, выступающего в качестве связующего звена, мы должны ответить на ряд вопросов, которые позволяют увидеть разницу между связующим лидерством и другими формами лидерства:

1. *Если лидерами не рождаются, как ими становятся?* Связующими лидерами становятся благодаря развитию способности видеть перспективу, благодаря заботе о людях, ориентированности на результат, приверженности целостности, преодолению страха неудачи. Связующие лидеры осознают, что отношения в семье, детские мечты, незаконченные дела и другой негативный опыт прошлого могут блокировать развитие их лидерского потенциала. Поэтому они тщательно анализируют историю своих отношений в семье, свое отношение к успехам и неудачам, препятствия, которые притормозили или окончательно остановили их стремление к непрерывному обучению. После этого они развивают такие стили лидерства, режимы работы, личные стратегии и находят такое выражение ценностей, которые позволяют избежать прежних ошибок и негативных моделей и создать новые образцы поведения и мышления.
2. *Что необходимо, чтобы развить связующее лидерство?* Как только организация ставит перед сотрудниками задачу сформулировать свои лидерские потребности и установить свои лидерские качества, представить, в

- каких формах может работать связующее лидерство, сколько потребуется времени, чтобы оно получило конкретное, явное выражение, персонал начинает без всякого принуждения развивать в себе лидерские качества и умения. По мере того как сотрудники совместно устанавливают все многообразие собственных стилей лидерства, выясняют, что ожидают от них их последователи, определяются с тем, на что они готовы пойти, что бы удовлетворить эти потребности, конкретизируют, что именно они планируют делать, и станут относиться к принятой роли совершенно искренне, их лидерские навыки начнут переплетаться и развиваться, заполняя пробелы.
3. *Что такое лидерство на ценностной основе?* Лидерство на ценностной основе — это значит действовать при любых обстоятельствах на основе целостности и приверженности собственным принципам. Благодаря ему формируется контекст ценностей, этики и целостности, когда принципы становятся основой для принятия организационных решений, а личность не рассматривает себя отдельно от физической, культурной, социальной, политической среды обитания. Это означает готовность отстаивать непопулярную позицию, которая тем не менее не противоречит личным убеждениям, при этом сохраняются восприимчивость к альтернативным идеям и способность выслушивать оппонентов.
 4. *Какие препятствия ограничивают возможность диалога?* Как правило, основной проблемой, препятствующей организации конструктивного диалога, будет распространенное стремление казаться теми, кем мы на самом деле не являемся, категорическое отрицание собственных недостатков, неполное раскрытие собственной личности, подавление наших базовых ценностей. Благодаря этому мы отходим от сути человеческой природы, ограничивая собственное «я» званиями и навязанной ролью. Проблема заключается в собственных эгоизме, страхе, гневе, ощущении вины, стыда, потугах казаться совершенным. Диалог исключает перекладывание вины на других за наши собственные ошибки и подстраивание собственной целостности под выбор других людей.
 5. *Как лидер реагирует на конфликт?* Связующий лидер рассматривает конфликт как признак того, что используемые инструменты работают не вполне адекватно с определенной точки зрения, поэтому он может обратить конфликт в благоприятную возможность для обучения, роста, модернизации. Он использует конфликт для развития собственных навыков в коммуникациях, создании новых решений, ведении переговоров, мирном урегулировании, развивает способность адекватно реагировать на неоднозначное, сложное поведение. Не отстраняясь от конфликта и не принимая крайне агрессивную позицию, ему удастся сосредоточить внимание на существе проблемы, на поиске решения, на перспективе.
 6. *Возможна ли для лидера размеренная, уравновешенная жизнь?* Большинству лидеров удается, справляясь со значительными трудностями, вести довольно размеренную жизнь. Как только лидер осознает, что он не должен контролировать все и вся, быть суперзвездой, заключать в себе центр вселенной, его жизнь входит в спокойное русло. Лидер должен быть предан своему делу и относиться к нему со всей ответственностью, но в то же время не терять лицо; ему важно сохранить подлинность. Достигнуть результата столь же важно, как иметь ценности; помогая другим, важно расширить их горизонт; важно уточнить приоритеты и свои устремления, но также необходимо обеспечивать финансовую безопасность и комфортную жизнь в семье, участвовать в общественной жизни, развивать духовную составляющую собственной личности.
 7. *Как лидер учится управлять собственным временем?* Времени всегда не хватает. Поэтому правильная постановка вопроса будет состоять не в том, сколько есть времени в абсолютном выражении, а в том, как, учитывая стратегические приоритеты, расставить приоритеты тактические, выделить основное, воспитать терпение и решимость. Нередко лидеры учатся управлять собственным временем благодаря тому, что, забывая свой график до предела, они вынуждены либо работать быстрее, либо прибегать к поиску замены, к делегированию полномочий, образованию, развитию, «усилению» персонала.
 8. *Есть ли место наверху?* Вершина организации категорически не должна оставаться единственным и даже основным местом для стратегического планирования и осмысленных усилий. По этой причине демократические организации нуждаются в лидерах, которые будут самостоятельно действовать на всех организационных уровнях, стремясь исключить деструктивную борьбу за путь наверх, столь характерную для лидерства в иерархической организации. Действительно, первейшей обязанностью демократического лидера будет поиск адекватной замены и стимулирование персонала на то, чтобы примерить на себя роль лидера. Связующий лидер готовит, дает ориентиры, поддерживает, играет роль наставника, рекомендует искать собственные пути и делиться всем тем, чему удалось научиться.
 9. *Как лидер должен реагировать на изменения рабочей среды и собственные потери?* Вполне распространенными, естественными явлениями будут в организации смерть, потери, эволюционные изменения. Связующий лидер, обладающий эмоциональным интеллектом, развивает собственную способность принимать эти естественные составляющие жизни, передает свое ощущение другим, использует опыт окружающих в качестве примера, с тем чтобы повысить их способность к сопереживанию, сочувствию, готовность подставить плечо, укрепить целостность и единство.
 10. *В чем состоит основная ответственность связующего лидера?* Основная роль связующего лидера состоит не просто в обеспечении выполнения работы, что несомненно является существенным элементом его деятельности, но определяется также и необходимостью поддержать каждого в стремлении полностью раскрыть свой потенциал, повысить свои навыки и умения в области лидерства и самоорганизации, максимизировать собственную способность искать свое место в производственной деятельности.

Как лидеры генерируют поток

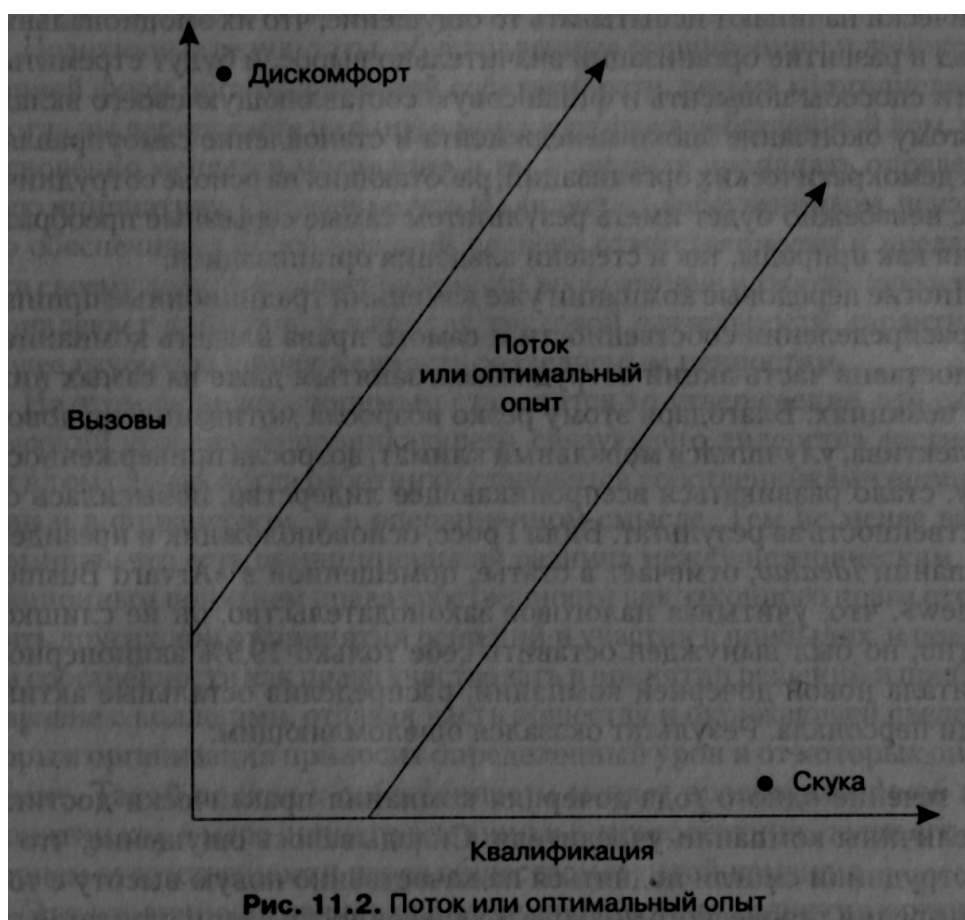
Лидеры всех уровней должны обладать не только способностью связать сотрудников между собой и повысить качество отношений, но, внедряя оптимальные модели в трудовой процесс, превратить апатичных, незаинтересованных в конечном результате труда циничных работников в ориентированных на цель, внимательных, стратегически мыслящих «менеджеров самих себя». По мере того как работники приобретают определенные навыки самоорганизации и становятся лидерами, начинает проявляться неуклонная тенденция роста синергии, радости от труда, удовлетворения и даже артистизма.

Социолог Михаил Чиксентмиаули описывает в своей книге «Поток: психология оптимального опыта», как сочетание интересной, немонотонной, творческой работы, накопления опыта и удовлетворения личностных

потребностей образует «оптимальный опыт» или «поток». Элементы потока, которые можно воспринимать как базовые критерии для создания оптимальных условий труда, состоят в том числе и в измеримых «вызовах», для решения которых нужно немного выйти за рамки собственного опыта, навыков, умений. Также они заключаются в сочетании действий и информированности; в прояснении видения, целей, задач; в обеспечении мгновенной, непрерывной, поддерживающей обратной связи; в поощрении концентрированности усилий на выполнении задач и осмысленных действиях; в доверии собственным способностям контролировать текущую работу и результат; в уменьшении эгоизма и замкнутости; в накоплении опыта «растягивать» время.

Развитие навыков повсеместного, связующего лидерства вызывает у сотрудника ощущение того, что он растет, обучается, накапливает полезные знания, в результате этого повышается самооценка, улучшается моральный климат, повышается сосредоточенность на выполнении поставленной задачи, создаются более благоприятные условия для работы. Однако в любой момент может произойти то, что объем знаний персонала окажется больше, чем это необходимо для решения стоящих перед ним задач, в результате чего воцаряются уныние и скука. Нельзя также исключать ту ситуацию, что имеющиеся навыки будут неадекватны поставленным задачам, поэтому персонал будет испытывать нервозность и беспокойство. О потоке, как видно из схемы на рис. 11.2, можно говорить тогда, когда квалификация персонала будет примерно сопоставима с вызовами, задачами, поставленными перед персоналом.

Ценность модели, представленной на рис. 11.2, состоит не только в том, что она ясно показывает связь между квалификацией и вызовами, но предлагает также решения двух очень распространенных проблем, испытываемых лидерами. Если персонал впадает в состояние стагнации и скуки, лидер должен повысить степень вызова; когда сотрудники, наоборот, испытывают дискомфорт, связанный с нехваткой знаний и умений, лидер должен всячески способствовать их развитию.



Владение проблемой означает владение организацией

Большинство иерархических организаций, находящихся в частной собственности, принадлежат, а точнее, находятся в полном распоряжении крупных акционеров, топ-менеджмента, директората, исполнительных директоров; предприятиями общественного сектора владеет государство от имени и по поручению общества. Эти организации регулярно направляют в адрес своих сотрудников противоречивые сигналы, с одной стороны, отделяя персонал от той ключевой ответственности, которая связывается с владением имуществом, а с другой — предлагая людям рисковать, отчитываться за свои действия, «владеть» своей организацией.

Если мы рассчитываем, что рядовой персонал будет стремиться играть роль лидера, действуя так, как будто он действительно владеет организацией, необходимо коренным и решительным образом изменить очень многое, начиная от мотивации и заканчивая системой поощрений и делением зон ответственности. Становясь лидерами, работники автоматически начинают испытывать то ощущение, что их эмоциональный вклад в развитие организации значительно вырос, и будут стремиться найти способы повысить и финансовую составляющую своего вклада. Поэтому окончание эпохи менеджмента и становление самоуправляемых демократических организаций, работающих на основе сотрудничества, неизбежно будет иметь результатом самые серьезные преобразования как природы, так и степени владения организацией.

Многие передовые компании уже изменили традиционные принципы распределения собственности и самого права владеть компанией, предоставив часть акций сотрудникам, занятым даже на самых нижних позициях. Благодаря

этому резко возросла мотивация трудового коллектива, улучшился моральный климат, возросла приверженность делу, стало развиваться всепроникающее лидерство, повысилась ответственность за результат. Билл Гросс, основоположник и президент компании *Idealab*, отмечает в статье, помещенной в «*Arvard Business Review*», что, учитывая налоговое законодательство, он не слишком охотно, но был вынужден оставить себе только 19,9% акционерного капитала новой дочерней компании, распределив остальные активы среди персонала. Результат оказался ошеломляющим:

В течение одного года дочерняя компания практически достигла величины компании-учредителя. Складывалось ощущение, что ее сотрудники смогли подняться на качественно новую высоту с точки зрения творческого подхода и увлеченности делом, прилагая невероятные усилия для заключения сделок, улучшения продукта, привлечения новых сотрудников, обладающих колоссальным потенциалом. Мое нежелание распределять активы среди трудового коллектива стало казаться на этом фоне абсурдным: вместо владения 80% \$5-миллионного бизнеса, я владею 19,9% бизнеса, стоимость которого составляет \$77 миллионов.

Аналогичные результаты зафиксированы для многих компаний, активы которых распределены среди персонала; особо впечатляющие результаты характерны для тех компаний, где распределение собственности сопровождалось переходом к самоорганизующимся командам.

Чтобы эти усилия не пропали даром, важно, чтобы работники рассматривали себя не только как лидеров, но и как собственников организации. Когда персонал переходит от ощущения, что он выступает в качестве чужой собственности, к ощущению, что он сам является собственником, резко возрастает не только объем выпуска продукции, но и удовлетворение, получаемое от труда.

Позитивные результаты, обусловленные расширением и демократизацией форм организационной собственности, весьма многочисленны. Когда вы переезжаете из снимаемой квартиры в собственный дом, у вас мгновенно меняется мотивация и вы начинаете проявлять определенную инициативу. Ощущение, что вы являетесь собственником, неизменно обеспечивает более высокий уровень ответственности и преданности своему делу, призывает на помощь воображение и творческую жилку, привлекает внимание к качеству трудовой деятельности, гарантирует более глубокую приверженность разделяемым ценностям.

На этом фоне неоспоримым становится то утверждение, что самый высокий уровень всепроникающего, связующего лидерства достигается в том случае, когда работники становятся собственниками организации и в финансовом, и в операционном смысле. Тем не менее важно помнить, что есть принципиальная разница между историческим, традиционным понятием права собственности как законного права отстранять других лиц от принятия решений и участия в прибылях, и понятием собственности как права участвовать в принятии решений и прибыли наравне с коллегами, отдавая часть обществу и окружающей среде, которым организация приносит определенный урон и от которых она зависит. Такой подход к собственности меняет представление об этом понятии как о мере личного влияния и благосостояния, делая его критерием ответственности перед обществом и силой команды.

Это различие выявляет скрытые последствия развития организационного самоуправления. Демократизация организационной власти и права собственности является предпосылкой для установления самого высокого уровня мотивации и организационного развития, которые не могут остаться незатронутыми ввиду того, что они продолжают развиваться. Всепроникающие, связующие лидеры могут полностью раскрыться только благодаря участию во власти и прибылях организации, что является следствием ее успешности. Прежде всего демократия — это разделение власти, поэтому для становления, укрепления и развития организационной демократии важно, чтобы персонал был собственником, а не «арендатором» организации и собственного труда.