

10¹⁰

Новый Менеджмент

WWW.NEW-MANAGEMENT.INFO

ОНЕ



{Создаем совет директоров стр.20}

Как выстроить бизнес на желании потребителей давать советы /стр.6/

Адриан Сливоцкий: стратегии роста для будущего /стр.12/

Кому стоит открывать интернет-магазин, а кому – нет /стр.28/

Проблема обеспечения единства действий в организациях, созданных силой лидера /стр.34/

Изобретатель изобретения /стр.52/

Руководство для мастера /стр.78/

+ СПРАВОЧНИК
РУКОВОДИТЕЛЯ

Селекция
корпоративной
культуры
/стр. 59–70/



Армен Петросян

Арсенал лидерства: олицетворение должного поведения

**ПРОБЛЕМА ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЕДИНСТВА ДЕЙСТВИЙ И РЕЗУЛЬТАТОВ
В НЕФОРМАЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ, СОЗДАННЫХ СИЛОЙ ЛИДЕРА**

ДАЖЕ САМЫЕ ВОДУШЕВЛЕННЫЕ ЛЮДИ С ГЛУБОКО УКОРЕНЕННЫМИ УСТАНОВКАМИ НА ОПРЕДЕЛЕННЫЕ ДЕЙСТВИЯ НЕ ОБЯЗАТЕЛЬНО ДОБИВАЮТСЯ НУЖНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ. НЕДОСТАТОЧНО СТРЕМИТЬСЯ К ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ НЕКОЕГО ВИДЕНИЯ, НУЖНО ТАКЖЕ ЗНАТЬ, КАК ПРОДВИГАТЬСЯ К ЦЕЛИ, ИЛИ УМЕТЬ САМОСТОЯТЕЛЬНО НАХОДИТЬ ВЕДУЩИЕ К НЕЙ ТРОПЫ. БОЛЕЕ ТОГО, НИКТО НЕ ЗАСТРАХОВАН ОТ ОШИБОК И ЗАБЛУЖДЕНИЙ. И НЕ РЕДКО ЧЕЛОВЕК, ИДЯ ПО ЛОЖНОМУ ПУТИ, УВЕРЕН, ЧТО ПУТЬ ЭТОТ ЕДИНСТВЕННО ВЕРНЫЙ. НО, КОГДА ВОПЛОТИТЬ ПРЕКРАСНУЮ МЕЧТУ ПЫТАЮТСЯ С ПОМОЩЬЮ НЕГОДНЫХ СРЕДСТВ, ФАКТИЧЕСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ ОКАЗЫВАЮТСЯ ОБЫЧНО ВЕСЬМА ДАЛЕКИМИ ОТ ЖЕЛАЕМЫХ.



С. Фед.

ЧТО ВМЕСТО КОНТРОЛЯ?

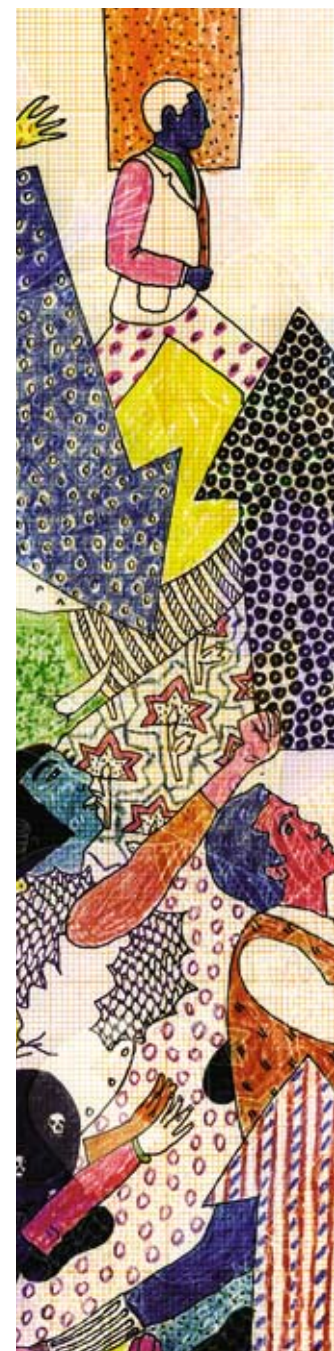
Менеджер тоже сталкивается с такой проблемой. Он ставит перед подчиненными разумные цели, выявляет их интересы, предлагает им привлекательные стимулы и, естественно, надеется, что они будут делать максимум возможного для выполнения своих задач. Вот почему довольно часто люди стараются изо всех сил. Но и в этом случае результат не гарантирован, так как способы его получения «набрасываются» менеджером только в общих чертах. Все остальное – конкретное определение необходимого инструментария и его применение – дело исполнителей. А поскольку они вовсе не безгрешны и вполне способны напорочить в делах или проглядеть что-то существенное, им также сопутствуют провалы и неудачи.

Как менеджеры справляются с этой проблемой? Что они предпринимают для недопущения опасных отклонений от намеченного пути?

Менеджеры запускают механизм контроля. Поскольку основными инструментами воздействия на подчиненных считаются поощрение и наказание за совершаемые действия и достигаемые результаты, нельзя обойтись без оценивания этих действий и результатов. Контроль основывается на проверках, которые помогают выяснить, все ли в порядке в деятельности организации, есть ли основания вмешаться в нее и внести какие-то корректировки. Речь здесь не просто об одноразовых измерениях, речь о мониторинге тенденций, позволяющем предвосхищать возможные несоответствия еще до того, как они будут зарегистрированы, и тем самым предотвращать крупные и систематические неудачи. Мало того, отдавая себе отчет в том, что не только подчиненным свойственно ошибаться, но и ему тоже, менеджер не должен ограничиваться оценкой выполнения. Если расхождение между текущими результатами и первоначальными намерениями серьезное, нужно выявить его причины. Если слабые показатели вызваны, главным образом, не действиями подчиненных, возникает естественный вопрос: правильно ли поставлены задачи? Или, быть может, они, будучи сами по себе вполне здоровыми, вступили в противоречие с изменившимися обстоятельствами? В таких случаях менеджер пересматривает цели и вносит поправки в план действий. Эта процедура как бы замыкает контур обратной связи менеджмента, так как подвергает исправлению то, что само служит стандартом деятельности, критерием ее оценки. Тем самым работа подчиненных удерживается в допустимых рамках.

Может ли подобными рычагами воспользоваться лидер? Очевидно, нет. Лидер не располагает сколько-нибудь развернутой и формализованной системой поощрений и взысканий. Да ему и нужды нет методично и дотошно проверять каждый шаг своих последователей. Вот почему в его практике нет ни систематического оценивания, ни регулирования чьей-либо деятельности. Лидер не фиксирует на постоянной основе ее выход за рамки приемлемого и не стремится вернуть ее в нужное русло посредством официально установленных процедур. Главное для него – чтобы приверженцы оставались внутри единого «потoka» (своего рода «мейнстрима») и, связанные друг с другом хотя и не прочными организационными нитями, но единством устремлений и безоговорочной верой в то, что их действия совершаются в правильном направлении, выглядели – в определенном смысле – как неофициальная команда. Этого достаточно, чтобы превратить «свободную» ассоциацию адептов в неформальную организацию, объединяющую людей, имеющих сходные ориентиры (размытость видения дает возможность заполнить его весьма различным содержанием) и приспособляющихся к ним свою повседневную жизнь.

Но как обеспечивается единство действий и результатов? Ведь такого рода организации чужаются конкретных (детализированных) целей, не вводят строгих правил, регламентирующих деятельность участников, не упорядочивают их сотрудничество и не культивируют иерархию взаимоотношений. Наконец – и это самое важное – тут не предусматриваются никакие формальные меха-



Лидерство

Влияние

Манипулирование

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА





ЛИДЕР НЕ РАСПОЛАГАЕТ
РАЗВЕРНУТОЙ
И ФОРМАЛИЗОВАННОЙ
СИСТЕМОЙ ПОощРЕНИЙ
И ВЗЫСКАНИЙ

низмы проверки, оценки и корректировки предпринимаемых усилий. Так, в политических партиях (или профсоюзах), если только они не превращаются в бюрократические структуры, существуют, в основном, горизонтальные (координационные) связи между отдельными членами. Только на самой верхушке кристаллизуется некое подобие «регулярности». И, если такая бюрократизация доводится до логического завершения (как, например, в некоторых правящих партиях, особенно – в тоталитарных системах), они становятся фактически формальными организациями, замещающими собой государственную машину. И это означает не что иное, как превращение лидеров в менеджеров, а проблема обеспечения единства действий и результатов возвращается в прежнее русло. А как же с подлинными неформальными объединениями? Чтобы ответить на этот вопрос, нужно разобраться в природе приверженцев. Кто они и на чем зиждется их готовность следовать за лидером? Что позволяет внушить им доверие к видению и установку на определенные действия и тем самым вдохнуть в них стремление вершить «великие дела»?

ПРИВЕРЖЕННОСТЬ КАК ЗАВИСИМОСТЬ

Давно известно, что подавляющее большинство приверженцев – зависимые люди, склонные к некритическому восприятию обещаний и легко поддающиеся внушению. Самостоятельные люди, способные осмыслить ситуацию, реалистически оценить тенденции и рационально просчитать возможности, если и встречаются среди них, то отталкиваются, как правило, от собственных интересов. Вот почему отношения лидеров с ними больше напоминают порядок, складывающийся в формальных организациях. И, чтобы понять, что именно заменяет в неформальных организациях механизм контроля, необходимо разобраться прежде всего в своеобразии зависимых личностей.

В начале 60-х годов американский психолог Орвил Брим и его сотрудники исследовали решения, принимаемые взрослыми по отношению к детям. В эксперименте участвовало 200 человек. Выяснилось, что зависимые люди настроены гораздо оптимистичнее в том, что касается ожидаемых последствий совершаемых ими действий. При оценке альтернатив они менее склонны учитывать возможные результаты. Более того, эти люди не проявляют особой рациональности и при ранжировании предпочтительных действий в соответствии с ранее произведенными оценками.¹

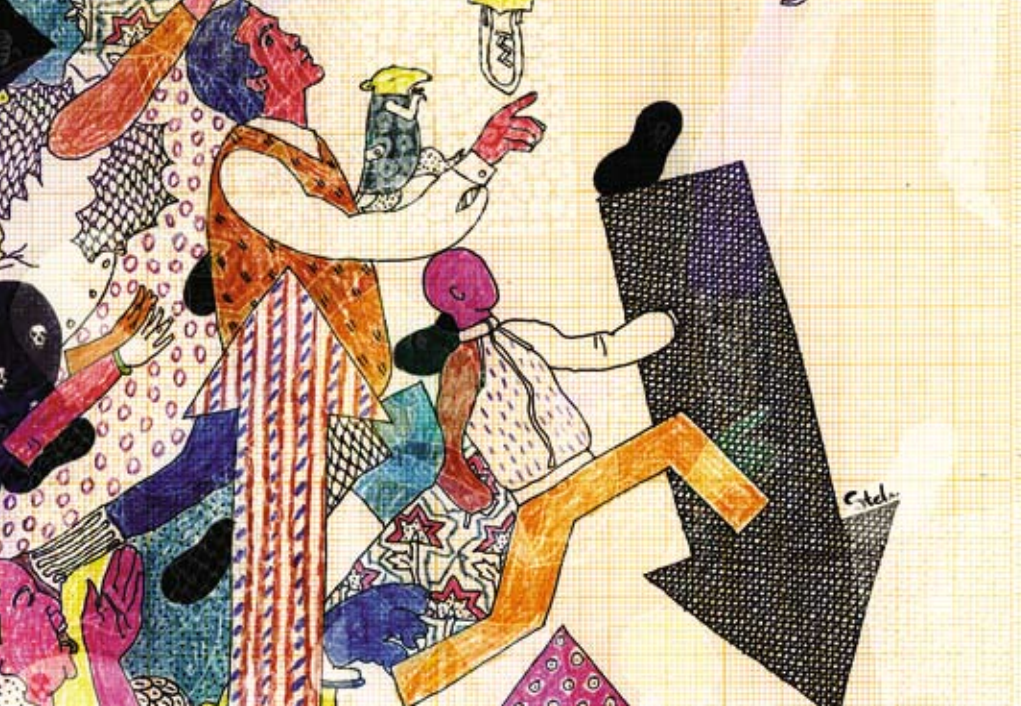
Каковы практические проекции этих фактов?

Зависимые индивиды оптимистичны по отношению к желательным событиям, совпадающим с их чаяниями, так как они некритически воспринимают видение и не сомневаются в его осуществимости. Вот почему такие люди, в отличие от независимых, не подавляют свои эмоциональные импульсы и не всматриваются в будущее с позиций реальности, а наоборот, стремятся увидеть в нынешней ситуации только то, что может помочь осуществлению их мечты.

В то же время зависимый человек менее основателен в ранжировании предпочтительных действий, поскольку он готов признать лучшим любой шаг, обещающий приближение желаемого будущего. Другими словами, вера в события, соответствующие видению, становится как бы гарантом осуществимости действий, направленных на реализацию этого видения.

Таким образом, зависимые индивиды сосредотачиваются на действиях. Уверенные в том, что видение воплотится в жизнь, если только будут приложены надлежащие усилия, они не подвергают его детальному разбору. В противоположность им независимые личности больше размышляют о будущем и анализируют цели. Вот почему они всегда готовы скорректировать план действий, чтобы добиться наилучших результатов. Такие люди не отличаются жесткой при-

¹ Brim O. C. jr. et al. Responsibility and decision processes. Stanford (CA): Stanford university press, 1962, p. 122



” ЗАВИСИМЫЕ ИНДИВИДЫ
 ОПТИМИСТИЧНЫ
 ПО ОТНОШЕНИЮ
 К ЖЕЛАТЕЛЬНЫМ СОБЫТИЯМ,
 СОВПАДАЮЩИМ С ИХ
 ЧАЯНИЯМИ, ТАК КАК ОНИ
 НЕКРИТИЧЕСКИ
 ВОСПРИНИМАЮТ ВИДЕНИЕ

верженностью определенным формам и методам деятельности, избегают слепого следования упрочившимся схемам. Поэтому они, естественно, требуют внешнего контроля. Иное дело – зависимые люди. Они готовы совершать действия в точном соответствии с «каноническими» схемами. Предоставляя им четкую модель поведения, лидер фактически предопределяет образ их деятельности, а порой даже траекторию жизни. В стихотворении «Король Швеции» Уильям Вордсворт, один из наиболее значительных английских поэтов конца XVIII – первой четверти XIX века, замечает в связи с миссией подлинного лидера, что это человек,

*Who taking counsel of unbending Truth,
 By one example hath to set forth for all
 How they with dignity may stand; or fall
 If fall they must...²*

Вот почему последователи, являющиеся зависимыми и при этом искренними людьми, не требуют никаких контрольных процедур. Достаточно ознакомить их с образцами должного поведения – и они будут выполнять свои задачи на пределе возможностей.

ПО ТУ СТОРОНУ МОРАЛИ

То обстоятельство, что лидер подает пример своим последователям, выглядит весьма двусмысленно и может ввести в заблуждение. Складывается впечатление, что они получают от лидера модель высокоморального поведения, а сам он – средоточие человеческих достоинств. Так, по мнению известного американского исследователя проблем лидерства Уоррена Бенниса, лидеры воплощают в себе лучшие качества: прямоту, интеллектуальную и нравственную честность, открытость и готовность воспринимать новое, творческое отношение к делу и т.д. Более того, им приписывается непререкаемое великодушие. «Они, – утверждает Беннис, – испытывают больше гордости от того, что делают, нежели от того, чем являются. Они учатся на своих ошибках и не педалируют ошибки других».³

Ничего удивительного. Такая точка зрения глубоко укоренена в европейской интеллектуальной традиции. Лидеров часто изображали как героев, призванных спасти страждущее человечество,

что, конечно же, практически невозможно без великодушия. Например, тот же Вордсворт в сонете о свободе и порядке описывал «славного государственного деятеля» как того,

*whose Mind's unselfish will
 Leaves him at ease among grand
 thoughts: whose eye
 Sees that, apart from magnanimity,
 Wisdom exists not...⁴*

Но то, что позволено романтическим поэтам XVIII–XIX веков, смотрится весьма забавно в качестве мнения современного эксперта. Такая картина лидерства и механизмов его влияния на приверженцев представляет весьма привлекательные, но, к сожалению, слишком приукрашенные образы. В этой связи возникает простой и естественный

² Wordsworth W. The poetical works. Ed. By Hutchinson T. L.: Oxford university press, 1914, p. 305
 Который, сверяясь с непреложной Истиной, Одним примером имеет показать всем, Как им держаться с достоинством; или пасть, Если пасть им суждено

³ Bennis W. On becoming a leader. Reading (MA): Wesley – Addison, 1989, p. 117–118

⁴ Wordsworth W. The poetical works, p. 514
 ... чье бескорыстное «Я» С легкостью оставляет его посреди великих мыслей; чей взгляд Видит, что, помимо великодушия, Мудрость не существует...

вопрос: кто, где и когда встречал подобных лидеров? Даже если согласиться, что некоторые из них были великодушными людьми, сложно поверить, что они не играли жизнями своих последователей. А то, что лидеры всегда готовы взять на себя всю тяжесть ответственности за последствия принимаемых решений, и вовсе выходит за рамки правдоподобия. В ином случае невозможно объяснить, зачем вообще нужны лидеру последователи и какая миссия на них возлагается.

Разумеется, лидер, как и всякий человек, не обязательно обладает лучшими качествами. Чтобы убедиться в этом, достаточно окинуть беглым взглядом историю человечества. Оставим в стороне такие одиозные фигуры, как Гитлер, Муссолини, Сталин, Франко, Салазар, которые в XX веке десятилетиями держали значительную часть Европы на краю пропасти. Даже гораздо более привлекательные личности, которых с уважением вспоминают потомки, мягко говоря, не столь однозначны, чтобы соответствовать формуле Бенниса.

Можно ли сказать о Юлии Цезаре, что он был открытым, искренним и великодушным человеком? Только если начисто забыть о том, что дело касается расчетливого политика, подчинившего себе лукаво и хладнокровно сначала Рим, а затем и полмира.

А апостол Павел – не тот ли это Савл, который преследовал христиан и пытался выкорчевать само их учение? Или Петр Великий, превративший Россию из задворков Европы в могущественную империю. Какая цена была за это уплачена? Сколько людей пали жертвами бесчисленных войн или сгорели заживо в храмах, не желая отказываться от старой веры? Что же касается Наполеона, трудно выразиться точнее, чем это сделал А. С. Пушкин:

Мы все глядим в Наполеоны.

Деуногих тварей миллионы

Для нас орудие одно.⁵

Дело не столько в том, что никто – даже самый великий человек – не избавлен от слабостей и пороков. И не только в том, что индивид, прежде чем стать лидером, проходит своего рода естественный отбор, который вряд ли преодолели бы те, кто обладает качествами, приписываемыми лидеру Беннисом. Часто лидер вынужден быть скрытным и неискренним – в противном случае он рискует потерять доверие приверженцев, которые не хотят слышать правду. Творческая натура и готовность к усвоению нового не дает ему никаких преимуществ, а порой даже становится бременем, ибо ведомая им косная масса неспособна столь же легко перевернуть свое видение.

Так, В. И. Ленин, который понял в начале 20-х годов, что намеченный им путь к социализму в действительности ведет в тупик, в последних работах категорически отбросил его и предложил альтернативу фактически рыночного характера. Но эта идея оказалась чуждой даже для ближайших соратников, не говоря уже о партийных массах. И потому он был обречен на полную изоляцию, практически исключаящую всякую возможность для ее пропаганды.⁶ Совсем другая участь выпала военной политике Ф. Д. Рузвельта. Ему посчастливилось воплотить свои намерения в жизнь. Но это оказалось возможным только потому, что он сумел долгое время держать в заблуждении широкую общественность и манипулировать настроениями политических кругов. Впрочем, в демократической среде, в которой он действовал, добиться этого было

гораздо проще, чем в условиях партийной диктатуры.

Хорошо известно, что американцы тяжело переживали последствия Первой мировой войны, и к 30-м годам господствующим настроением у них был изоляционизм. Они стремились избежать всякого вовлечения в международные дела. В 1935 году Конгресс принял Акт о нейтралитете, который запретил экспорт вооружений, боеприпасов и военного снаряжения воюющим государствам. Через два года была одобрена поправка к нему, в соответствии с которой американские корабли не могли заходить в зоны боевых действий, а граждане – путешествовать на судах, принадлежащих воюющим сторонам.

Чтобы заставить американцев поддерживать военную ориентацию, Рузвельт вместе с высокими чинами своей администрации стал распространять всякого рода вымыслы и небывлицы о намерениях Германии. Говорилось, например, что гитлеровские «приспешники» и «орды» готовы напасть на Соединенные Штаты и, в конце концов захватив весь мир, установить глобальную диктатуру. Осенью 1940 года, после того как Германия, Италия и Япония заключили «тройственный союз», Рузвельт в «пятисторонней беседе» по национальному радио заявил, что цель их состоит не меньше чем в мировом господстве.

Между тем в материалах захваченных германских архивов значилось: «Нет никаких свидетельств, подкрепляющих утверждения президента о том, что Гитлер планировал какие-либо наступательные действия против Западного полушария, и наоборот – имеются многочисленные свидетельства, что до того, пока

⁵ Пушкин А. С. Сочинения в 3 тт.: Т. 1, М.: Художественная литература, 1986, с. 213

⁶ См.: Петросян А. Э. Тоталитаризм: Нищета мессиянства // Credo new, №1, с. 147–169



■ НЕЗАВИСИМЫЕ ЛИЧНОСТИ БОЛЬШЕ РАЗМЫШЛЯЮТ О БУДУЩЕМ И АНАЛИЗИРУЮТ ЦЕЛИ. ОНИ ВСЕГДА ГОТОВЫ СКОРРЕКТИРОВАТЬ ПЛАН ДЕЙСТВИЙ, ЧТОБЫ ДОБИТЬСЯ НАИЛУЧШИХ РЕЗУЛЬТАТОВ

Америка вступила в войну, это было именно тем, чего он хотел избежать» (Fuller, 1987; 629).

Отсюда можно было бы заключить, что Рузвельт не был искренним и честным со своим народом и пограл все мыслимые и немыслимые моральные нормы. Но почему? Что заставило его действовать таким образом?

Особый интерес представляет в этой связи мнение, высказанное Томасом Бейли, известным историком дипломатии и твердым сторонником Рузвельта, сразу после второй мировой войны. «Франклин Рузвельт, – признавался он, – систематически обманывал американский народ в течение периода до Перл-Харбора». Но чем руководствовался президент? По Бейли, он действовал «подобно врачу, который должен лгать ради блага пациента». Рузвельт осознавал, что «открытая попытка втянуть народ в войну непременно закончится провалом и почти неминуемо приведет к свержению Рузвельта в 1940 году с полным крахом его конечных целей».

Но как это могло произойти? Ведь именно о народе пекся президент. А причина проста: «так как массы, как всем известно, недальновидны и, в общем-то, неспособны увидеть опасность, пока не столкнутся с ней нос к носу, наши государственные деятели вынуждены обманывать людей, имея в виду их собственные долгосрочные интересы. Именно это и пришлось сделать Рузвельту, и кто скажет, что потомство не будет благодарно ему за это?»⁷ Таким образом, лидер должен принимать решения, направленные на благо «паствы», а удел самой «паствы» – проглатывать их, подобно агнцам, и быть благодарными лидеру за его прозорливость и альтруизм. Что же касается великодушия лидеров, то оно противоречит их предназначению в еще большей мере. Если исходить из миссии лидера, то придется согласиться с тем, что последователей надо рассматривать статистически – как однородную массу, в которой очень трудно различать отдельные лица. К тому же, чтобы достичь своей цели, лидер вовсе не обязан вглядываться

в них. Он манипулирует совокупностями, а не индивидами. Недаром приписывают Сталину фразу о том, что смерть одного человека – это трагедия, тогда как тысяча смертей – это просто статистика. И вряд ли стоит обвинять лидера в отсутствии великодушия – оно не является тем, чего требует от лидера его миссия. Совсем наоборот, именно элементы великодушия мешают ему время от времени осуществлять свои намерения. Пример, подаваемый лидером, ни в коей мере не носит морального характера. Но и аморальным он не является. Его вообще нельзя оценивать по нравственным критериям. Схемы поведения, демонстрируемые лидером, так же, как и применяемый менеджером инструментарий, основываются только на требованиях эффективности.

Разумеется, это вовсе не означает, что следует поощрять аморальных лидеров. Их надо обуздывать и по возможности останавливать. Но подобные суждения приобретают какой-то смысл только за пределами возглавляемых ими объёмлений. В среде их приверженцев схемы поведения, какими бы они ни были по своей природе, усваиваются как стандарты, которым необходимо следовать. Если даже некий лидер представляется всему остальному миру отвратительной личностью (как, например, неко-

⁷ Bailey T. A. The man in the street. N. Y.: Macmillan, 1948, p. 11–13

⁸ Das Führerkorps des dritten Reiches, 1937. Bayreuth: Gauverlag Bayerische Ostmark, 1937, s. 2

торые главы тоталитарных религиозных сект), последователи безоговорочно принимают демонстрируемые им «образцы» как руководство к действию в повседневной жизни.

Таким образом, лидер заменяет механизм контроля некоторой обязательной моделью. Он воплощает в себе необходимые схемы поведения и тем самым конкретизирует стандарты деятельности для последователей. Своим поведением лидер показывает, что и как должно делаться. Он не вознаграждает и не наказывает последователей, если понимать под этим выплаты и взыскания. Направление действия и способы его осуществления содержатся в поведении самого лидера.

В этом смысле показателен опыт так называемых лидерских объединений, где один-единственный человек обладает всей полнотой власти. Несмотря на обилие фоновых фигур, они мало знакомы не только внешним наблюдателям, но даже рядовым членам объединения. Более того, сами вторичные лидеры и не пытаются сохранить некое подобие независимости в формах официального представительства и схемах поведения. Они лишь подражают главной фигуре и в действительности оказываются его маленькими копиями.

Это полностью подтверждается историческим опытом. Например, многочисленные лидеры фашистской Германии, чьи официальные должности назывались соответственно – Führer или Leiter (с различными префиксами), даже не претендовали на какую-то самостоятельную роль и в своем большинстве старались всего

лишь походить на самого главного лидера – Führer'a (без всяких приставок). В предисловии к брошюре, выпущенной в 1937 году одной из фашистских газет и содержавшей краткие биографии и фотографии известных партийных лидеров, провозглашалось: «Наша история последних четырех лет – это история одного-единственного человека, который и есть Лидер и в чьем распоряжении находятся повсюду в рейхе все остальные, испытанные в борьбе, закаленные в боях за его учение и возвращенные на веру в Лидера и его мировоззрение».⁸ И все это происходило несмотря на формирование жесткой иерархии и растущую бюрократизацию партии и ее фактическое превращение в формальную организацию после узурпации власти. Олицетворение должного поведения проявляется не только в личных примерах, подразумевающих указания вроде «делай, как я». Они могут

Таблица. ФОРМЫ ВЛИЯНИЯ

	Менеджмент	Лидерство
Ориентиры	<p>Цели</p> <p>Конкретные, количественно определенные, привязанные ко времени цели, используемые для упорядочения деятельности сотрудников и удержания ее в допустимых рамках, что позволяет придать совершаемым действиям определенность и создает возможность их проверки и корректировки</p>	<p>Видение</p> <p>Акцент на размытом видении, которое не столько выражает характер и направленность деятельности приверженцев, сколько побуждает их к деятельности. Его скорее можно назвать мечтой, нежели конкретной целью, которую следует осуществить</p>
Движущая сила	<p>Стимулирование</p> <p>Люди выполняют определенные действия, поскольку те соответствуют в конечном счете их интересам. Сотрудники стремятся к достижению поставленных целей, ведь только таким путем они могут удовлетворить собственные нужды. Менеджеру приходится стимулировать подчиненных, чтобы заставить их работать. Подчиненные должны убедиться в существовании связи между их усилиями и реализацией их личных приоритетов. В ином случае цели организации едва ли будут достигнуты</p>	<p>Воодушевление</p> <p>Деятельность в соответствии с видением согласуется с надеждами и чаяниями последователей. Вот почему им не требуются дополнительные стимулы. Их мотивы непосредственно проявляются как в самом видении, так и в способах его воплощения. Следовательно, лидеру нет нужды прибегать к мерам принуждения. Его приверженцы воспринимают необходимые действия как именно то, к чему они сами стремятся</p>
Обратная связь	<p>Контроль</p> <p>Чтобы запустить механизм обратной связи, менеджер должен воспользоваться инструментами вознаграждения и наказания. Это позволяет консолидировать правильные действия и отсеять неправильные. Однако при этом нужно проверять достигнутые результаты, отслеживать тенденции деятельности, корректировать их, а при необходимости даже пересматривать первоначальные цели. Взятые вместе эти элементы образуют систему контроля, встроенную в тело организации</p>	<p>Олицетворение</p> <p>Поскольку приверженцы устремлены к реализации видения и рассматривают его как собственное, лидер может обойтись и без внешних орудий побуждения. Приверженцы в любом случае будут демонстрировать предельную самоотдачу, по крайней мере – наиболее искренние из них. Вот почему именно проявление верности видению и живые примеры нужного поведения должны стать для лидера главными приоритетами. Усвоенные последователями, они становятся каркасом их деятельности и внутренним «квазиконтрольным механизмом» (инструментом обратной связи), препятствующим отклонениям и удерживающим прилагаемые усилия в допустимых пределах</p>



» ПРЕДОСТАВЛЯЯ ЗАВИСИМЫМ ЛЮДЯМ ЧЕТКУЮ МОДЕЛЬ ПОВЕДЕНИЯ, ЛИДЕР ПРЕДОПРЕДЕЛЯЕТ ОБРАЗ ИХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, А ПОРОЙ ДАЖЕ ТРАЕКТОРИЮ ЖИЗНИ

принимать также форму более широкого демонстрирования приверженности видению и верованиям. Если лидер всецело предан общему делу и готов пожертвовать ради него всем, что имеет, это притягивает последователей гораздо сильнее, чем непрерывные увещания или непосредственно практические интересы. Так, деяния апостола Павла, который распространял христианство в римских владениях вопреки всем препятствиям и превратностям жизни, его собственная преданность провозглашаемым идеалам, пожалуй, больше способствовали привлечению сторонников, нежели сами эти идеалы или даже героическая фигура Христа. Не случайно мощный и стремительный подъем христианских общин произошел именно к концу I века, когда деятельность этого харизматичного лидера достигла своего апогея. Наряду с усвоенным видением и внушенными установками, олицетворение обеспечивает повышенную самоотдачу последователей. Если их поведение отклоняется от принятых и привитых схем, они могут быть подвергнуты критике и высмеиванию. Это для них своего рода наказание, точно так же, как похвала, одобрение и почитание со стороны соратников, и особенно лидеров, служат мерами поощрения. Наконец, наихудшая санкция для последователей – их изгнание из неформального объединения (например, отлучение от церкви, исключение из партии и т.д.). Именно перспектива оказаться за пределами сообщества, в котором пребывают собратья, зачастую удерживает от совершения действий, диктуемых самыми насущными и могущественными материальными интересами, которые вряд ли можно подавить иными способами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ: ЛИДЕРСТВО И МЕНЕДЖМЕНТ

Если суммировать результаты проведенного анализа и выделить ключевые инструменты лидерского влияния, то можно напрямую сопоставить их с арсеналом менеджера. А чтобы облегчить восприятие сравнительного материала, лучше представить его в табличной форме, взяв за основу важнейшие компоненты управления – ориентиры деятельности, ее движущие силы и контуры обратной связи (см. табл.). Тогда соотношение этих двух способов воздействия на людей приобретет более живой и наглядный характер. Цели менеджера будут противостоять видению лидера, стимулирование – воодушевлению, а контроль – олицетворению.

При таких различиях нельзя не признать, что влияние, оказываемое менеджером и лидером, не просто разное, а диаметрально противоположное. Тем не менее касается оно одной и той же сферы деятельности, поэтому не может быть абсолютно обособленным. Это всего лишь противоположные стороны единого процесса. Все различия между ними остаются в пределах управления. А значит, приобретает особую остроту проблема сопряжения и взаимодействия лидерства и менеджмента в управленческих системах.

В этой связи возникает еще один вопрос. Каковы место и значение привития лидерских качеств в обучении менеджеров и их переподготовке? Ясно, что нынешний крен в сторону «лидеризации» менеджеров неприемлем и чреват выхолащиванием их квалификации. Нужен совершенно иной подход, призванный воплести лидерские компоненты в умения и навыки менеджера. Более того, важно понять, какие качества и в каком объеме требуются на разных направлениях деятельности (таких как инженерные разработки, производство, сбыт и т.д.) и разных уровней управления, что предполагает, в свою очередь, построение новой модели лидерства и его проекций на потенциал менеджера. Но это уже предмет другого исследования. ✕