

# ХВАТИТ ДОБИВАТЬСЯ ТОЛЬКО ПОСЛУШАНИЯ

Как развивать инициативу,  
ответственность и вовлечённость  
команды

СЕРГЕЙ АНТОНОВ

---

Сергей Антонов

**Хватит добиваться только  
послушания. Как развивать  
инициативу, ответственность  
и вовлечённость команды**

«Автор»

2026

**Антонов С.**

Хватит добиваться только послушания. Как развивать инициативу, ответственность и вовлечённость команды / С. Антонов — «Автор», 2026

Если без вашего указания ничего не движется, команда стала зависеть от вас слишком сильно. Послушание приятно ровно до первого кризиса. Потом выясняется: о проблемах молчали, решений избегали, ответственность оставляли начальнику. Теперь всё это на вашем столе. Пора менять способ руководить. Эта книга поможет связать делегирование с реальными полномочиями, мотивацию с потребностями людей, обратную связь с развитием, а общую цель с ежедневными решениями. Вы разберёте конфликты, работу удалённых команд, влияние власти и культуру, в которой безопаснее скрыть ошибку, чем признать её. Кейсы, вопросы и упражнения позволят примерить разные стили лидерства к своим задачам. Ваш следующий уровень начинается там, где сотрудники способны думать, спорить по делу и действовать ответственно без постоянной команды сверху. В редакционной работе над книгой использовались инструменты ChatGPT

© Антонов С., 2026

© Автор, 2026

# Содержание

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| Введение                                                     | 7  |
| Глава 1. Что значит быть лидером?                            | 9  |
| 1.1. Почему нам необходимо эффективное лидерство             | 11 |
| 1.1.1. Определение лидерства                                 | 11 |
| 1.1.2. Неформальное лидерство                                | 12 |
| 1.2. Новая реальность для лидеров                            | 14 |
| 1.2.1. От стабилизатора к антикризисному лидеру              | 14 |
| 1.2.2. От контролера к фасилитатору                          | 15 |
| 1.2.3. От конкурента к партнеру                              | 15 |
| 1.2.4. От избегания различий к включенности                  | 16 |
| 1.2.5. От героя к скромному лидеру                           | 16 |
| 1.3. Чем лидерство отличается от менеджмента                 | 18 |
| 1.3.1. Направление и цель                                    | 18 |
| 1.3.2. Согласование людей                                    | 19 |
| 1.3.3. Отношения                                             | 19 |
| 1.3.4. Личные качества                                       | 19 |
| 1.3.5. Результаты                                            | 20 |
| 1.4. Как менялись теории лидерства                           | 21 |
| 1.4.1. От героя к отношениям                                 | 21 |
| 1.4.2. Четыре эпохи лидерского мышления                      | 22 |
| 1.5. Лидерству можно научиться                               | 23 |
| 1.5.1. Пять опасных дефектов                                 | 23 |
| 1.5.2. Поведение, которое делает руководителя сильнее        | 24 |
| 1.6. Как развивать лидерские компетенции                     | 25 |
| 1.7. Как устроена дальнейшая книга                           | 27 |
| Ключевые идеи главы                                          | 28 |
| Вопросы для обсуждения                                       | 29 |
| Практические упражнения                                      | 30 |
| Упражнение 1. Нарисуйте лидерство                            | 30 |
| Упражнение 2. «Правильно» и «неправильно»                    | 30 |
| Ситуация для анализа 1. Отдел системного кода                | 31 |
| Ситуация для анализа 2. Проект «Summit»                      | 32 |
| Глава 2. Черты, поведение и отношения                        | 33 |
| 2.1. Подход, основанный на чертах                            | 34 |
| 2.1.1. Оптимизм и уверенность в себе                         | 35 |
| 2.1.2. Честность и целостность характера                     | 35 |
| 2.1.3. Смирение                                              | 36 |
| 2.1.4. Хорошие и плохие черты глазами последователей         | 36 |
| 2.2. Знать свои сильные стороны                              | 38 |
| 2.2.1. Что такое сильная сторона                             | 38 |
| 2.2.2. Как использовать сильные стороны                      | 38 |
| 2.3. Поведенческие подходы                                   | 40 |
| 2.3.1. Авторитарное и демократическое поведение              | 40 |
| 2.3.2. Исследования Университета штата Огайо                 | 41 |
| 2.3.3. Исследования Мичиганского университета                | 41 |
| 2.3.4. Leadership Grid: забота о людях и забота о результате | 41 |

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| 2.3.5. Может ли лидер быть «высоко — высоко»?         | 42 |
| 2.4. Индивидуализированное лидерство                  | 43 |
| 2.4.1. Модель вертикальных диад: «свои» и «остальные» | 43 |
| 2.4.2. Обмен между лидером и членом группы — LMX      | 43 |
| 2.4.3. Построение партнерств                          | 44 |
| 2.5. Лидерские качества во время кризиса              | 45 |
| Ключевые идеи главы                                   | 46 |
| Вопросы для обсуждения                                | 47 |
| Практические упражнения                               | 48 |
| Упражнение 1. Ваш идеальный лидер                     | 48 |
| Упражнение 2. Тренировка реалистичного оптимизма      | 48 |
| Кейсы для анализа                                     | 49 |
| Кейс 1. Northgate Products: люди или результат?       | 49 |
| Вопросы для обсуждения                                | 50 |
| Кейс 2. Переход к региональному лидерству             | 50 |
| Вопросы для обсуждения                                | 51 |
| Глава 3. Ситуационные подходы к лидерству             | 52 |
| 3.1. Ситуационный, или контингентный, подход          | 53 |
| 3.2. Ситуационная теория Херси и Бланшара             | 54 |
| 3.2.1. Четыре стиля лидера                            | 54 |
| 3.2.2. Готовность последователей                      | 54 |
| 3.3. Контингентная модель Фидлера                     | 56 |
| 3.3.1. Ориентация лидера и шкала LPC                  | 56 |
| 3.3.2. Три элемента ситуации                          | 56 |
| 3.3.3. Соответствие стиля ситуации                    | 56 |
| 3.4. Теория «путь — цель»                             | 58 |
| 3.4.1. Четыре типа поведения лидера                   | 58 |
| 3.4.2. Ситуационные переменные                        | 59 |
| 3.4.3. Как использовать вознаграждения                | 59 |
| 3.5. Контингентная модель Врума — Яго                 | 61 |
| 3.5.1. Пять стилей участия                            | 61 |
| 3.5.2. Семь диагностических вопросов                  | 61 |
| 3.5.3. Время или развитие последователей              | 62 |
| 3.6. Заменители и нейтрализаторы лидерства            | 63 |
| Ключевые идеи главы                                   | 65 |
| Вопросы для обсуждения                                | 66 |
| Практические упражнения                               | 67 |
| Упражнение 1. Два режима лидерства                    | 67 |
| Упражнение 2. Диагностика участия в решении           | 67 |
| Кейсы для анализа                                     | 68 |
| Кейс 1. Office Haven: участие без диагноза            | 68 |
| Конец ознакомительного фрагмента.                     | 69 |

**Сергей Антонов**

**Хватит добиваться только послушания.**

**Как развивать инициативу,**

**ответственность и вовлечённость команды**

**ЛИДЕРСТВО В ДЕЙСТВИИ**

Влияние, перемены и ответственность

Введение и глава 1

**ВЛИЯНИЕ • СМЫСЛ • ЛЮДИ • ИЗМЕНЕНИЯ**

## Введение

*Лидерство становится особенно заметным не тогда, когда все идет по плану, а тогда, когда привычный план перестает работать.*

Последние годы показали, насколько быстро может измениться среда, в которой действуют организации. Пандемия заставила компании и государственные учреждения перестроить работу буквально за недели. Разрывы цепочек поставок превратили логистику из технической функции в стратегическую проблему. Удаленные и гибридные команды сделали доверие и ясность коммуникации не пожеланием, а условием выполнения работы. Цифровые платформы и социальные сети ускорили распространение информации, а вместе с ней — ошибок, конфликтов и общественного давления. Глобализация, искусственный интеллект, движение за социальную справедливость, климатические риски и перераспределение экономического влияния одновременно расширили возможности лидеров и повысили цену их решений.

В такой среде уже недостаточно хорошо администрировать то, что существовало вчера. Руководителю приходится удерживать текущую деятельность и одновременно помогать людям двигаться в будущее, которое еще не до конца понятно. Он должен справляться с кризисом, не превращая организацию в лагерь постоянной тревоги; распределять ответственность, не теряя качества; слышать разные точки зрения, не размывая направление; создавать сотрудничество там, где привычнее конкурировать; и сохранять личную устойчивость, когда окружающие ждут ответов быстрее, чем эти ответы могут появиться.

Поэтому лидерство в этой книге рассматривается не как статус и не как набор эффектных черт характера. Это процесс влияния между людьми, которые намерены добиться реальных изменений и связывают эти изменения с общей целью. В таком понимании лидер не существует без последователей, а последователи не являются пассивной аудиторией. Они способны влиять, спорить, уточнять направление, принимать ответственность и в определенный момент сами становятся лидерами.

Этот взгляд меняет и привычный образ сильного руководителя. В индустриальную эпоху сила часто связывалась с контролем, вертикалью, точными инструкциями и личной уверенностью человека наверху. В современной организации сила все чаще проявляется иначе: в способности создавать смысл, строить доверие, формировать связи, признавать ограничения собственного знания, развивать других и организовывать совместное мышление. Чем сложнее задача, тем меньше вероятность, что один человек обладает всей необходимой информацией.

Важная часть лидерства остается неизменной. Люди по-прежнему ждут ясности, компетентности, честности, последовательности и способности доводить дело до результата. Новая парадигма не отменяет менеджмент. Она требует соединить его «жесткие» инструменты — планирование, организацию, распределение ресурсов, контроль исполнения — с «мягкими» лидерскими навыками: влиянием, коммуникацией, эмпатией, нравственной ответственностью, умением вести через неопределенность и создавать условия, в которых другие способны действовать сильнее.

Эта книга построена вокруг практической идеи: лидерству можно учиться. Врожденные особенности могут облегчать одни задачи и усложнять другие, но они не определяют судьбу человека как лидера. Навыки влияния, слушания, обратной связи, командной работы, работы с конфликтом, формулирования цели и принятия ответственности развиваются через осознанность и практику. Сначала человек замечает, чего не умеет; затем сознательно пробует новый способ действия; после повторения навык становится устойчивым и постепенно превращается в часть привычного поведения.

Поэтому чтение здесь не предполагается как пассивное накопление понятий. Каждая крупная идея должна быть связана с наблюдением за собой и с небольшим действием: разгово-

ром, который стоит провести иначе; вопросом, который раньше не задавался; делегированием, которое раньше откладывалось; признанием ошибки; приглашением к несогласию; попыткой сформулировать общий смысл работы. Лидерство становится реальным только в момент, когда идея превращается в поведение.

### **Как работать с этой книгой**

Сравнивайте идеи с собственным опытом, отмечайте привычные реакции, пробуйте небольшие изменения поведения и наблюдайте, как они влияют на людей и результат. Задача не в том, чтобы выучить правильный образ лидера, а в том, чтобы расширить свой диапазон действий.

## Глава 1. Что значит быть лидером?

*Лидерство начинается не с должности, а с влияния — и проверяется тем, что происходит с людьми, целью и результатом после этого влияния.*

### Раздел

### Ключевой вопрос

#### 1.1

Почему эффективное лидерство необходимо и как его определить?

#### 1.2

Какие изменения требуют новой модели лидерства?

#### 1.3

Чем лидерство отличается от менеджмента и почему нужны оба?

#### 1.4

Как менялись представления о лидерстве?

#### 1.5

Какие ошибки срывают карьеру руководителя и чему можно научиться?

#### 1.6

Как превратить знания о лидерстве в устойчивый навык?

#### 1.7

Как устроена дальнейшая логика книги?

В октябре 2017 года производственная группа «Meridian Components» переживала худший квартал за двадцать лет. Сильный пожар на складе поставщика остановил поставки электронных модулей, два крупнейших клиента потребовали штрафов за срыв сроков, а внутри компании начался спор между коммерческим и производственным блоками. Новый исполнительный директор Алексей Рудин получил должность всего за шесть недель до кризиса. Он не был самым известным менеджером в отрасли и прежде руководил сравнительно небольшим подразделением.

Первое решение Рудина оказалось неожиданным: вместо того чтобы собрать «команду лояльных», он включил в кризисный штаб трех руководителей, которые открыто выступали против его назначения. На ежедневных совещаниях он требовал начинать не с доклада, а с перечисления фактов, которые противоречили текущему плану. Когда начальник производства публично назвал его решение о переносе линии ошибочным, Рудин не стал защищаться, а попросил показать расчеты и через два часа изменил план. Перед сотрудниками он объяснил изменение одним предложением: «Мы не выигрываем спор — мы возвращаем надежность поставок».

За 11 недель компания перенесла часть сборки на две резервные площадки, сократила просроченный портфель заказов на 63 процента и сохранила контракты с обоими ключевыми клиентами. Позже сотрудники вспоминали не одну блестящую идею директора, а сочетание трех вещей: он удерживал цель, не скрывал плохие новости и создавал пространство, в кото-

ром люди могли спорить без страха. Этот эпизод полезен именно тем, что лидерство Рудина проявилось не как личный героизм. Оно возникло в системе отношений — между человеком, группой, общей задачей и изменением.

## 1.1. Почему нам необходимо эффективное лидерство

О лидерстве легко говорить абстрактно и трудно — точно. Мы быстро узнаем его последствия: в одной команде люди берут на себя ответственность и сообщают о проблемах до того, как они становятся катастрофой; в другой те же по квалификации сотрудники скрывают ошибки, ждут распоряжений и тратят энергию на внутреннюю политику. В одной организации цели помогают выбирать приоритеты, в другой показатели превращаются в игру, где важнее выглядеть успешным, чем действительно создавать ценность.

В 2014 году сеть сервисных центров «Northbridge Mobility» ввела агрессивную систему продаж дополнительных гарантий. Руководители филиалов получали премию только при выполнении нормы в 38 процентов продленных контрактов. Через три года внутренний аудит обнаружил, что в 46 из 82 филиалов сотрудники оформляли услуги без ясного согласия клиентов, дробили одну операцию на несколько платных работ и переносили отказ клиента на следующий месяц, чтобы не портить текущий показатель. В схеме участвовало около 2 900 работников. Когда история стала публичной, генеральный директор сначала заявил, что проблема сводится к «нескольким недисциплинированным консультантам». Через два месяца он ушел в отставку, а компании пришлось вернуть клиентам 74 миллиона условных единиц и полностью перестроить систему целей.

Случай показывает простую вещь: влияние руководителя может быть созидательным или разрушительным. Формально никто не отдавал приказ обманывать клиентов, но система целей, язык руководителей и реакция на плохие новости создали среду, в которой люди поняли: от них ждут цифры любой ценой. Лидерство проявляется не только в публичных речах. Оно обнаруживается в том, что организация начинает считать допустимым.

### 1.1.1. Определение лидерства

Для целей этой книги лидерство можно определить как отношения влияния между лидерами и последователями, которые намерены добиться реальных изменений и результатов, отражающих их общую цель.

В этом определении важны сразу несколько элементов. Во-первых, речь идет об отношениях, а не об одностороннем воздействии. Руководитель влияет на сотрудников, но сотрудники влияют на руководителя: приносят факты, сопротивляются, поддерживают, предлагают альтернативы, создают или разрушают доверие. Во-вторых, лидерство предполагает намерение изменить существующее положение дел. Поддержание процедур может быть необходимо, но само по себе оно еще не означает лидерство. В-третьих, изменения должны быть связаны с общей целью, а не только с личной выгодой человека наверху.

Влияние в таком понимании не тождественно принуждению. Формальная власть способна заставить человека присутствовать на совещании, но не гарантирует, что он будет думать, говорить правду и брать ответственность. Лидерство особенно заметно там, где невозможно купить вовлеченность приказом. Чем выше доля интеллектуального, творческого и кооперативного труда, тем больше результат зависит от добровольного вклада людей.

Наконец, лидерство требует последователей. Человек может быть выдающимся специалистом, ученым, музыкантом или мастером, но лидерская роль появляется только тогда, когда возникает процесс совместного движения. При этом один и тот же человек в разных ситуациях способен быть и лидером, и последователем. Зрелый руководитель умеет следовать за экспертизой другого человека, если именно она необходима группе.

## **Что он означает на практике**

### **Влияние**

Люди меняют решения и поведение не только из-за формальной власти, но и из-за доверия, аргументов, примера и смысла.

### **Отношения**

Лидер и последователи взаимно воздействуют друг на друга; обратная связь идет в обе стороны.

### **Намерение**

Участники сознательно стремятся изменить ситуацию, а не просто сохранять существующий порядок.

### **Общая цель**

Изменения связаны с результатом, который участники готовы считать значимым.

### **Ответственность**

Каждый участник принимает свою долю работы и последствий, а не перекладывает действие на «лидера».

## **1.1.2. Неформальное лидерство**

Если лидерство определяется через влияние, а не через должность, оно может возникать в любом месте. Неформальное, или возникающее, лидерство — это ситуация, когда человек без официального статуса воспринимается группой как тот, кто помогает задавать направление, объединять людей и двигать работу вперед.

В феврале 2019 года семнадцатилетняя София Нери училась в лицее небольшого города Ривален. После серии весенних наводнений она обнаружила, что школьные волонтерские группы каждый раз заново собирают контакты пожилых жителей, которым нужна помощь. Нери создала открытую таблицу с адресами, типом помощи и ответственными парами волонтеров, а по пятницам стала проводить двадцатиминутные встречи у городской библиотеки. Через четыре месяца к инициативе подключились 23 школы и четыре молодежных клуба, а в реестре было 1 760 домохозяйств. У Нери не было должности и бюджета; ее влияние выросло из ясной цели, настойчивости и способности сделать участие других людей простым.

Во время эпидемии респираторной инфекции в 2020 году похожий механизм сработал в клинике «St. Aveline» в городе Новар. Медсестра Мария Ковач заметила, что сотрудники реанимации после тяжелых смен почти не обсуждают хорошие исходы. Она предложила двухминутный «коридор возвращения»: когда пациента переводили из реанимации в обычное отделение, свободные сотрудники выходили к дверям и коротко приветствовали его. Через три недели практику повторяли уже в шести отделениях, а затем ее переняли две соседние больницы. Инициатива не изменила протокол лечения, но изменила эмоциональный фон работы и напомнила людям, ради чего они выдерживают нагрузку.

Неформальные лидеры особенно часто появляются в неоднозначных и плохо структурированных ситуациях. Там, где формальная система еще не знает, что делать, влияние переходит к человеку, который раньше других формулирует задачу, создает первый рабочий шаг и вовлекает остальных.

## **Практика 1.1**

Не ждите официальной роли. Назовите одну конкретную проблему в учебе, работе или сообществе, где вы можете начать небольшое изменение без нового титула и бюджета. Запишите первый шаг, который можно выполнить в течение 48 часов.

## 1.2. Новая реальность для лидеров

Социальные сети, удаленная работа, искусственный интеллект, глобальные цепочки поставок, климатические риски, общественные движения и геополитические конфликты делают среду одновременно более связанной и более хрупкой. Решение, принятое в одном подразделении, может мгновенно вызвать реакцию клиентов, сотрудников и партнеров на другом конце мира. Сбой небольшой цифровой системы способен остановить физическое производство. Ошибка отдельного руководителя иногда становится публичной раньше, чем о ней узнает его собственный совет директоров.

Такой мир требует смены привычной парадигмы — общей системы представлений о том, как устроена работа и что считается нормальным поведением руководителя. Старые инструменты не становятся бесполезными, но перестают быть достаточными. Новая модель все чаще требует перехода от стабилизации к управлению кризисом, от контроля к фасилитации, от конкуренции к сотрудничеству, от стремления к однородности к использованию различий и от образа героя-одиночки к скромному лидеру, который создает силу вокруг себя.

### **Старая логика**

### **Новая логика**

Стабилизатор

Антикризисный лидер

Контролер

Фасилитатор

Конкурент

Партнер и организатор сотрудничества

Избегает различий

Создает включенность и использует разнообразие

Герой

Скромный лидер, развивающий других

### 1.2.1. От стабилизатора к антикризисному лидеру

В стабильной среде руководителю удобно мыслить так: если процессы настроены, задача состоит в том, чтобы не допустить отклонений. Но современная организация регулярно сталкивается с событиями, для которых нет готовой процедуры.

Весной 2018 года авиастроительная компания «Aerolux» праздновала рекордный портфель заказов на региональный лайнер АХ-90. За четыре месяца два самолета этого типа потерпели аварии при сходных обстоятельствах. Первые заявления руководства сводили проблему к ошибкам экипажей и обещали «проверить отдельные датчики». Регуляторы нескольких стран потребовали приостановить полеты. Компания почти три недели не выводила генерального директора на прямой разговор с семьями погибших и перевозчиками. Информационный вакуум заполнился предположениями, а затем выяснилось, что инженеры еще за год до первой аварии обсуждали риск некорректной логики автоматической коррекции тангажа.

Кризис усилился не только из-за технической неисправности, но и из-за качества лидерской реакции. В условиях неопределенности люди оценивают не только то, знает ли руководитель ответ. Они оценивают, способен ли он признать масштаб проблемы, собрать противоречивые данные, говорить правду до того, как картина станет полной, и быстро менять действия по мере появления новых фактов. Антикризисный лидер не изображает контроль там, где его нет. Он создает порядок внутри неопределенности.

### 1.2.2. От контролера к фасилитатору

Классическая иерархия строилась на предположении, что люди наверху знают больше, поэтому должны решать, а люди внизу — исполнять. Эта модель хорошо работает там, где задачи повторяемы, информация концентрируется у руководителя, а цена вариативности выше цены инициативы. В интеллектуальной работе ситуация часто обратная: критическое знание находится ближе к клиенту, к коду, к оборудованию или к конкретной проблеме.

В компании «Norex Analytics» в 2020 году команда из 38 разработчиков полностью перешла на удаленную работу. Первые две недели директор департамента пытался сохранить привычный режим: обязательные видеосовещания в 9:00, 12:00 и 17:00, ежедневные отчеты по часам и согласование каждого изменения приоритетов. Скорость выпуска обновлений упала на 27 процентов. Тогда руководитель команды Диана Карпов предложила другой режим: единая доска приоритетов, два фиксированных общих окна в неделю, открытая видеоконференция «office door» с 15:00 до 17:00 и право инженера самостоятельно менять порядок задач при условии, что зависимые команды получают уведомление.

Через шесть недель количество незавершенных задач сократилось почти вдвое. Главное изменение заключалось не в меньшем объеме управления, а в другом его характере. Руководитель перестал контролировать каждое действие и сосредоточился на устранении препятствий, доступе к информации, обратной связи и развитии людей. Фасилитатор не исчезает из системы. Он делает так, чтобы система могла работать без постоянного ручного вмешательства.

#### Практика 1.2

Выберите одну задачу, которую вы обычно контролируете слишком подробно. Определите результат, границы риска и точку проверки — и передайте человеку больше свободы в выборе способа выполнения.

### 1.2.3. От конкурента к партнеру

Цифровая связанность размывает границы между подразделениями и организациями. Продукт редко создается одной функцией. Сложные проекты требуют участия поставщиков, клиентов, университетов, государственных органов, некоммерческих организаций и независимых экспертов. В этой среде способность победить соседа по столу может оказаться менее важной, чем способность объединить людей, у которых разные интересы.

В 2016 году в округе Порт-Мейсон действовали девять организаций, помогавших людям без постоянного жилья. Каждая имела собственную базу, критерии приема и отчетность. Город выделял деньги на ночные места, благотворительные фонды — на питание, больницы — на экстренную помощь. При этом один и тот же человек мог неделями перемещаться между системами и каждый раз заново рассказывать историю. Руководитель фонда «HomeLine» Дженна Лоуинг предложила объединить данные и бюджеты вокруг единого результата — устойчивого размещения людей в жилье.

К партнерству постепенно присоединились городская администрация, три клиники, две технологические компании и шесть благотворительных организаций. За четыре года про-

грамма разместила 4 800 человек и сократила среднее время от первого обращения до предоставления жилья с 97 до 41 дня. Ни одна организация не могла добиться этого результата в одиночку. Лидерская задача заключалась в том, чтобы удерживать общую цель, договариваться о правилах обмена информацией и гасить борьбу за заслуги.

### **1.2.4. От избегания различий к включенности**

Однородная группа часто быстрее договаривается, потому что ее участники похожим образом читают ситуацию и используют общий набор предположений. Но именно это удобство способно стать слабостью. Чем разнообразнее клиенты, рынки и проблемы, тем дороже коллективная слепота.

После серии неудачных премьер в 2019 году студия «Northlight Pictures» провела разбор шести проектов. Новый руководитель контент-направления Марина Сальве обнаружила, что почти все решения по сценариям принимались группой из людей с очень похожим профессиональным путем. Талантливые авторы, которые не вписывались в привычный профиль, чаще получали замечание «аудитория этого не поймет». Сальве изменила состав отборочных комиссий, ввела правило двух независимых рецензий и выделила 20 процентов бюджета разработки на проекты, которые расширяли жанровую и культурную палитру.

Через два года два из четырех самых прибыльных проектов студии выросли именно из этой категории. Но лидерство в сфере разнообразия не сводится к подсчету представительства. Оно требует среды, где люди действительно могут внести отличающуюся точку зрения и не получают наказание за неудобное несогласие. Иначе разнообразие присутствует только на фотографии команды.

### **1.2.5. От героя к скромному лидеру**

Чем сложнее организация, тем менее реалистичен образ лидера, который лично знает все ответы. Более того, избыточная уверенность и культ личности нередко увеличивают риск: окружающие перестают сообщать плохие новости, а сам руководитель начинает путать собственную интуицию с реальностью.

Когда в 2015 году Надежда Леван стала генеральным директором технологической компании «HelixOne», внутренние совещания имели репутацию интеллектуальных поединков. Сильные менеджеры демонстрировали правоту, перебивали коллег и редко признавали незнание. Леван начала с необычного шага: на первом выездном заседании топ-команды каждому руководителю предложили принести один пример решения, в котором он был уверен, но оказался неправ. Затем компания ввела правило «последнего голоса»: руководитель, обладающий наибольшей формальной властью, высказывается по спорному вопросу последним.

За три года текучесть среди ключевых инженеров снизилась с 18 до 9 процентов, а доля проектов, закрытых после раннего тестирования, выросла — не потому, что компания стала чаще ошибаться, а потому, что команды раньше признавали слабые идеи. Леван не была пассивной. Она жестко удерживала сроки, требовала доказательств и могла отменить проект. Ее скромность проявлялась в другом: она отделяла силу решения от необходимости выглядеть самым умным человеком в комнате.

Скромный лидер сочетает два качества, которые легко принять за противоположные: отсутствие потребности постоянно подтверждать собственное превосходство и сильную волю в отношении будущего организации. Он способен брать ответственность за неудачу, делиться заслугой и одновременно настаивать на высоких стандартах.

## **Практика 1.3**

На ближайшем обсуждении сложного вопроса сознательно выскажитесь после двух других участников. Сначала задайте уточняющий вопрос и перескажите их аргумент так, чтобы они признали его точным. Затем формулируйте свою позицию.

## 1.3. Чем лидерство отличается от менеджмента

Менеджмент — это достижение целей организации эффективным и рациональным способом через планирование, организацию, подбор людей, руководство работой и контроль ресурсов. Лидерство и менеджмент не являются противоположностями и не принадлежат разным «типам людей». Организации нуждаются в обоих процессах.

Менеджмент создает надежность: бюджет, роли, сроки, стандарты, контроль качества, повторяемость. Лидерство создает движение: образ будущего, смысл, доверие, готовность менять привычные способы и объединяться ради результата. Когда есть лидерство без менеджмента, организация может быть вдохновленной, но хаотичной. Когда есть менеджмент без лидерства, она может быть дисциплинированной, но неспособной заметить, что ее идеально отлаженная система ведет не туда.

### Область

#### Менеджмент

#### Лидерство

#### Направление

План, бюджет, конкретные результаты, снижение риска

Видение, стратегия, новые возможности, долгосрочный горизонт

#### Согласование

Структура, штат, процедуры, контроль исполнения

Общая культура и ценности, обучение, сети и гибкость

#### Отношения

Позиционная власть, фокус на задачах и показателях

Личное влияние, доверие, смысл, эмоциональная связь

#### Личные качества

Экспертность, анализ, ответы, соответствие правилам

Открытость, слушание, смелость, самопонимание, способность к несогласию

#### Результат

Стабильность и эффективность

Изменение, адаптивность и культура целостности

### 1.3.1. Направление и цель

Менеджмент переводит цели в планы: что сделать, когда, какими ресурсами и по каким показателям. Лидерство отвечает на другой вопрос: куда и зачем должна двигаться организация, особенно если прежняя траектория перестала работать.

В 2018 году инженер-химик Мира Ванг и ее коллега основали компанию «CirculaChem», чтобы решить проблему загрязненной упаковочной пленки, которую большинство переработчиков не принимали. Команда сформулировала цель не как «построить прибыльный завод», а как «превратить трудно перерабатываемую пленку в сырье, за которое промышленность готова платить». Это направление позволило выбирать технологии, партнеров и рынки, не

теряя смысла проекта. Менеджмент сделал бы возможным запуск установки; лидерское видение определило, зачем ее вообще строить.

Видение — это образ амбициозного и желательного будущего команды или организации. Оно не заменяет план. Оно задает критерий, по которому можно понять, какие планы стоит создавать.

### **1.3.2. Согласование людей**

Менеджер строит структуру и систему исполнения. Лидер соединяет людей вокруг направления так, чтобы решения на разных уровнях не противоречили друг другу. Для этого мало разослать стратегию. Необходимо создать общий язык, объяснить приоритеты, позволить людям задать неудобные вопросы и регулярно связывать локальные решения с общей целью.

Во время эпидемии в островной стране Ароа премьер-министр Лена Арден в марте 2020 года предложила цель не «снизить темп заражений», а добиться периодов без внутренней передачи инфекции. Правительство закрыло границы, ввело ранний локдаун и ежедневно проводило короткие публичные брифинги. Арден постоянно использовала формулу «команда четырех миллионов», связывая личные ограничения граждан с общей задачей. После первой волны страна вернула большую часть внутренней активности быстрее соседей. Важным был не только набор мер, но и согласование большого числа людей вокруг понятного результата.

### **1.3.3. Отношения**

В менеджменте отношения часто строятся вокруг роли: руководитель вправе распределять задачи, оценивать результат и применять формальные последствия. В лидерстве источник влияния шире. Люди следуют не только должности, но и человеку, которому доверяют, чьи решения считают осмысленными и чье отношение к ним воспринимают как уважительное.

Управляющий партнер юридической фирмы «Nixon & Vale» Эндрю Глен в течение первого года после слияния провел 47 встреч с группами сотрудников по 8–12 человек. На каждой встрече он просил назвать одну вещь, которую руководство должно прекратить делать, и одну — которую должно начать. Часть предложений оказалась неудобной: молодые юристы жаловались, что партнеры забирают публичную заслугу за подготовленные ими материалы. Глен ввел правило совместного представления ключевых проектов клиенту и потребовал у партнеров фиксировать вклад команды в итоговом отчете. Формально его власть не изменилась, но доверие выросло потому, что люди увидели: обратная связь способна менять систему.

### **1.3.4. Личные качества**

Лидерство опирается на качества, которые трудно увидеть в должностной инструкции: целостность, мужество, скромность, эмоциональную устойчивость, способность слушать, готовность признавать ошибку и ясность собственных ценностей. Эти качества не являются декоративными. Они определяют, как человек ведет себя, когда информации недостаточно, когда решение непопулярно или когда его авторитет поставлен под сомнение.

Хороший лидер знает, во что верит, но не превращает убежденность в закрытость. Он готов сказать «нет» группе, если видит риск для общего дела, и готов принять «нет» от другого человека, если аргументы сильнее его статуса. В этом смысле самопонимание и открытость дополняют друг друга.

### **1.3.5. Результаты**

Менеджмент стремится обеспечить стабильное, эффективное выполнение. Лидерство создает изменения. На практике сильная организация соединяет оба результата: способна надежно делать сегодняшнюю работу и одновременно перестраивать себя ради завтрашней.

Ошибочно выбирать между «людьми» и «результатом». Лидерство работает именно потому, что связывает их. Забота без требований может превратиться в комфорт без роста; требования без уважения — в страх и скрытое сопротивление. Задача лидера — построить отношения, в которых люди способны делать трудную работу и понимать, зачем она нужна.

## 1.4. Как менялись теории лидерства

Представления о лидерстве менялись вместе с обществом и организацией труда. То, что выглядело убедительно в небольшой и относительно стабильной системе, могло оказаться недостаточным для крупной бюрократии, а затем — для сетевой цифровой организации. Современный подход не уничтожает прошлые идеи. Он добавляет контекст: разные задачи требуют разных сторон лидерства.

### **Подход**

#### **Основной вопрос**

#### **Что сохранилось сегодня**

Теории «великого человека»

Какие исключительные личности ведут других?

Понимание роли личности, воли и символического влияния.

Теории черт

Какие устойчивые качества отличают лидеров?

Исследование уверенности, честности, энергии, скромности, целостности.

Поведенческие теории

Что эффективные лидеры делают иначе?

Внимание к наблюдаемому поведению: задача, отношения, участие, структура.

Ситуационные теории

Какой стиль работает в данной ситуации?

Связь поведения лидера с задачей, последователями и средой.

Теории влияния

Как возникает влияние без прямого контроля?

Харизма, видение, власть, убеждение, политические процессы.

Реляционные теории

Как лидер и последователи совместно создают результат?

Доверие, обмен, служащее лидерство, трансформация, партнерство.

### 1.4.1. От героя к отношениям

Самые ранние теории исходили из идеи, что лидер рождается с исключительными качествами. Исследования 1920-х годов попытались превратить этот образ в список черт: интеллекта, энергии, уверенности и других характеристик. Универсального набора, гарантировавшего успех во всех ситуациях, найти не удалось, но интерес к личным качествам не исчез.

В 1950-е годы внимание сместилось к поведению. Исследователи стали спрашивать не «кто лидер?», а «что он делает?»: насколько структурирует работу, как общается с сотрудниками, как сочетает задачу и отношения. Затем возникли ситуационные подходы: одно и то же поведение может давать разные результаты в зависимости от опыта последователей, характера задачи и внешней среды.

Позднее исследователи подробнее занялись влиянием и отношениями. Лидерство стало восприниматься не только как действие человека сверху вниз, но как процесс, в котором участники взаимно формируют поведение друг друга. Отсюда вырос интерес к трансформационному, служащему и другим реляционным подходам. Для современной организации особенно важно, что источник лидерства может быть распределен между несколькими людьми.

### 1.4.2. Четыре эпохи лидерского мышления

Эволюцию можно представить как четыре условные эпохи.

Первая эпоха — доиндустриальная. Организации малы, среда сравнительно стабильна, один человек способен видеть почти всю картину. Лидер воспринимается как личный центр системы: герой, владелец, основатель.

Вторая эпоха — рациональный менеджмент. Организации растут, появляется бюрократия, функциональные подразделения, стандарты и вертикальная иерархия. Стабильность делает возможным детальное планирование и контроль. От сотрудников ожидают соблюдения процедуры, а от руководителя — точного анализа и координации.

Третья эпоха — командное и горизонтальное лидерство. Нефтяные шоки 1970-х, усиление глобальной конкуренции в 1980–1990-е и рост знаниевой работы показали ограничения чисто вертикальной модели. Организации начали экспериментировать с командами, реинжинирингом, качеством, расширением полномочий. Влияние стало чаще переходить к человеку, обладающему необходимой экспертизой.

Четвертая эпоха — просвещенное, или сетевое, лидерство. Цифровая, мобильная и социально связанная среда требует гибкости, скорости и включенности. Лидер влияет через отношения, сети, общую цель и ценности, а не только через иерархию. Он постоянно учится сам и создает условия для роста других людей.

#### **Среда / фокус**

#### **Индивидуальный центр**

#### **Организационный центр**

Стабильная среда

Эпоха 1: герой и личные качества

Эпоха 2: рациональный менеджмент, иерархия, процедуры

Турбулентная среда

Эпоха 3: командное и горизонтальное лидерство

Эпоха 4: сетевое лидерство, культура, общая цель, включенность

В 2019 году генеральный директор облачной компании «EightWave» Виктор Верман сделал собственный переход к четвертой эпохе после дорогостоящей ошибки. На совещаниях он привык быстро опровергать возражения и постепенно окружил себя людьми, которые заранее соглашались с его мнением. После провала продукта стоимостью 18 миллионов условных единиц Верман ввел новую практику: кандидата на руководящую должность просили найти в публичной стратегии компании один сомнительный тезис и защитить противоположную позицию. Действующим сотрудникам он сказал: «Если вы видите, что я делаю глупость, ваша работа — сделать так, чтобы я это услышал».

Само по себе приглашение к несогласию не гарантирует сетевого лидерства. Оно работает только тогда, когда руководитель действительно меняет решения под влиянием новых данных. В противном случае «говорите открыто» быстро превращается в ритуал.

## 1.5. Лидерству можно научиться

Многие руководители находятся между двумя мирами. Их карьера строилась в системе, где ценились контроль, стабильность, индивидуальная экспертиза и однородность. Новая среда требует сотрудничества, расширения полномочий, включенности и готовности быстро менять собственные предположения. Проблема заключается не в отсутствии информации о новых подходах. Труднее отказаться от поведения, которое когда-то приносило успех.

Переход возможен, если лидер намеренно практикует новые принципы. Особенно важны навыки работы с людьми. Исследования управленческого «схода с траектории» — ситуации, когда перспективный руководитель достигает определенного уровня, а затем перестает продвигаться или теряет позицию, — показывают, что причиной часто становятся не технические знания, а человеческие и адаптивные недостатки.

### 1.5.1. Пять опасных дефектов

#### **Риск**

#### **Как проявляется**

##### Проблемы с результатом

Самопродвижение и внутренняя политика вытесняют приоритеты; обещания не выполняются.

##### Проблемы в отношениях

Нечуткость, манипулятивность, критичность, низкое доверие со стороны коллег и подчиненных.

##### Неспособность меняться

Защитная реакция на обратную связь, повторение старого поведения, слабая адаптация под новые требования.

##### Слабое создание команды

Попытка делать все лично, плохой подбор людей, неспособность развивать и координировать других.

##### Слишком узкий опыт

Человек силен в одной функции, но не видит целой системы и не умеет сотрудничать за пределами своей области.

Опасность этих дефектов в том, что они часто маскируются под сильные стороны. Уверенность превращается в глухоту к обратной связи. Высокий стандарт — в постоянное унижение коллег. Скорость — в неспособность слушать. Амбиция — в самопродвижение. Экспертность — в микроменеджмент. Чем выше человек поднимается, тем больше его прежняя сильная сторона нуждается в противовесе.

Поэтому развитие лидера начинается с способности получать неприятную информацию о себе и не объяснять ее мгновенно чужими недостатками. Важен не сам факт критики, а то, способен ли руководитель превратить ее в наблюдаемое изменение поведения.

### **1.5.2. Поведение, которое делает руководителя сильнее**

Технологическая компания «BlueArc» провела внутреннее исследование после того, как обнаружила большой разброс в качестве управления инженерными командами. Аналитики собрали оценки эффективности, анонимные опросы сотрудников, данные о текучести и более 1 300 номинаций на внутренние награды. Техническая глубина оказалась полезной, но далеко не главной характеристикой сильного руководителя. В верхней части списка находились преимущественно человеческие навыки.

1. Быть сильным наставником: задавать вопросы, давать конкретную обратную связь и помогать человеку самому находить решение.
2. Расширять полномочия команды и не микроменеджерить способ выполнения работы.
3. Создавать включенную среду и проявлять реальный интерес к успеху и благополучию людей.
4. Оставаться продуктивным и ориентированным на результат.
5. Ясно коммуницировать и внимательно слушать команду.
6. Обсуждать развитие карьеры и качество работы, а не только текущие задачи.
7. Давать команде понятное видение и стратегическое направление.
8. Сохранять достаточную профессиональную компетентность, чтобы понимать работу и помогать советом.
9. Сотрудничать с другими подразделениями вместо локальной оптимизации.
10. Принимать решения своевременно и объяснять логику выбора.

После того как «BlueArc» включила эти поведения в оценку руководителей и программу коучинга, команды, где менеджеры раньше получали самые низкие оценки, за два года сократили разрыв с медианой почти вдвое. Важен не конкретный рейтинг, а принцип: даже в среде, где техническая экспертиза критически важна, люди ожидают от лидера способности развивать, слушать, координировать и создавать направление.

Лидерские навыки не отменяют профессиональную компетентность. Скорее, с ростом масштаба роли меняется способ ее использования. Сильный специалист решает задачу сам; сильный лидер делает так, чтобы задачи высокого уровня могли решать многие люди без постоянного участия одного эксперта.

#### **Практика 1.4**

Выберите один риск из таблицы «Пять опасных дефектов», к которому вы наиболее уязвимы. Сформулируйте одно поведение-противовес, которое можно наблюдать со стороны: например, «перед решением задаю два вопроса» вместо «стараюсь больше слушать».

## 1.6. Как развивать лидерские компетенции

Спор о том, рождаются лидерами или становятся, слишком часто предлагает ложный выбор. У некоторых людей есть врожденные особенности, которые облегчают определенные стороны лидерства: общительность, энергия, эмоциональная устойчивость, склонность к риску или уверенность. Но даже благоприятная черта не является готовой компетенцией. Общительность без слушания превращается в доминирование; уверенность без сомнения — в самоуверенность; смелость без нравственных границ — в безрассудство.

Развитие можно представить как движение через четыре стадии компетентности. На первой человек не умеет что-то делать и не вполне понимает, что именно ему недоступно. На второй он уже видит разрыв, но еще не умеет его закрыть. На третьей новое действие получается, однако требует внимания и усилия. На четвертой навык становится естественной частью поведения.

| Стадия | Состояние | Пример |
|--------|-----------|--------|
|--------|-----------|--------|

|   |                               |                                                                               |
|---|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Неосознанная некомпетентность | Руководитель перебивает людей и считает это признаком скорости мышления.      |
| 2 | Осознанная некомпетентность   | Он замечает, что после его первых реплик команда перестает спорить.           |
| 3 | Осознанная компетентность     | Он сознательно задает вопросы и выдерживает паузу перед собственной позицией. |
| 4 | Неосознанная компетентность   | Слушание и приглашение к несогласию становятся естественной привычкой.        |

Точно так же человек осваивает вождение, публичное выступление или сложный вид спорта. Разница в том, что лидерские навыки сильнее зависят от других людей. Нельзя научиться давать обратную связь только чтением; нужно давать ее живому человеку и видеть реакцию. Нельзя освоить делегирование без реального риска, что другой выполнит работу не так, как сделали бы вы.

Поэтому развитие лидерства должно сочетать понятия, самонаблюдение и действие.

1. Активное концептуальное обучение. Изучайте идеи, сравнивайте подходы, анализируйте реальные ситуации и задавайте вопрос: «что именно здесь создало влияние?»

2. Самодиагностика. Регулярно оценивайте собственные убеждения, привычки, сильные стороны и ограничения. Ценность опросника не в балле, а в вопросе, который он заставляет задать.

3. Микропрактика в повседневной жизни. Пробуйте небольшое поведение: задать дополнительный вопрос, назвать цель встречи, делегировать способ, публично поблагодарить, попросить возражение.

4. Расширенная практика навыка. Используйте ролевые упражнения, сложные переговоры, фасилитацию групп, разбор конфликтов и намеренную обратную связь от коллег.

5. Применение к неоднозначным случаям. Решайте ситуации, где нет очевидного правильного ответа, и учитесь объяснять не только решение, но и предположения, на которых оно построено.

### **Практика 1.5**

Выберите один лидерский навык и оцените свою стадию от 1 до 4. Затем запишите действие, которое может перевести вас на следующую стадию. Формулируйте действие так, чтобы его можно было выполнить и проверить.

## 1.7. Как устроена дальнейшая книга

Логика книги следует переходу от базовых представлений к личным качествам, отношениям и созданию организационной среды. Сначала мы рассматриваем фундаментальные исследовательские подходы, затем — внутреннюю сторону лидерства, после этого — работу с людьми и, наконец, роль лидера как архитектора культуры и изменений.

### **Часть**

### **Фокус**

### **Темы**

#### 1. Введение в лидерство

Базовая рамка

Смысл лидерства, новая парадигма, отличие от менеджмента.

#### 2. Исследовательские подходы

Как объясняли эффективность

Черты, поведение, отношения, ситуационные модели.

#### 3. Личная сторона лидерства

Кем становится лидер

Самопонимание, мышление и эмоции, нравственность, мужество, видение и цель.

#### 4. Лидер как создатель отношений

Как лидер работает с людьми

Мотивация, коммуникация, команды, разнообразие и включенность, власть и влияние.

#### 5. Лидер как социальный архитектор

Как создается среда

Последователи, культура и ценности, проведение изменений.

Такая структура подчеркивает одну из главных идей главы: лидерство нельзя свести к одному качеству или одному инструменту. Оно возникает на пересечении личности, отношений, ситуации и организационной системы. Руководитель может быть харизматичным, но разрушать доверие; заботливым, но избегать трудных решений; блестящим стратегом, но не уметь согласовать людей; превосходным менеджером, но не видеть необходимость изменения. Развитие лидерства требует расширять целую систему поведения.

## Ключевые идеи главы

Лидерство — это отношения влияния между лидерами и последователями, которые намерены добиться реальных изменений и результатов, связанных с общей целью.

Лидерство может возникать без формального статуса. Неформальный лидер получает влияние через ясность цели, инициативу, доверие и способность вовлечь других.

Современная среда подталкивает переход от стабилизации к антикризисному мышлению, от контроля к фасилитации, от конкуренции к сотрудничеству, от однородности к включенности и от героической модели к скромному лидерству.

Менеджмент и лидерство дополняют друг друга: первый создает надежность и эффективность, второе — направление, вовлеченность и изменение.

Теории лидерства развивались от акцента на исключительной личности к чертам, поведению, ситуации, влиянию и отношениям.

Профессиональный «сход с траектории» часто связан не с недостатком технических знаний, а с отношениями, негибкостью, слабым созданием команды и узостью мышления.

Лидерству можно учиться через осознанность, регулярную практику, обратную связь и применение навыков в неоднозначных ситуациях.

## Вопросы для обсуждения

1. Вспомните сильного лидера, которого вы наблюдали лично. Какие элементы определения лидерства были у него наиболее заметны?
2. В какой ситуации вы сами проявляли неформальное лидерство без официальной роли? Что стало источником влияния?
3. Какой переход новой парадигмы — от контроля к фасилитации, от конкуренции к сотрудничеству, к включенности или к скромности — кажется вам самым трудным? Почему?
4. Можно ли быть сильным менеджером и слабым лидером? А сильным лидером и слабым менеджером? Какие риски возникают в каждом случае?
5. Какой из шести исследовательских подходов к лидерству лучше объясняет ваш собственный опыт работы в команде?
6. Какая сильная сторона может стать вашим «дефектом схода с траектории», если ее не уравновесить другим поведением?
7. На какой стадии компетентности вы находитесь в навыке слушания, делегирования или обратной связи? Как вы это понимаете?
8. Что должно произойти в организации, чтобы фраза «говорите открыто» стала реальной нормой, а не ритуалом?

## **Практические упражнения**

### **Упражнение 1. Нарисуйте лидерство**

Возьмите лист бумаги и за две минуты нарисуйте эффективного лидера. Художественное качество не имеет значения. Не продумывайте композицию заранее. После этого изучите рисунок: один ли человек на нем или несколько, находится ли лидер выше других, указывает ли направление, находится ли в центре сети, видны ли рядом последователи.

Рисунок часто обнаруживает скрытые предположения быстрее, чем определение. Обсудите с другим человеком, какие представления о власти, ответственности и отношениях заложены в вашем образе. Затем нарисуйте вторую версию, исходя из определения лидерства как взаимного влияния ради общей цели.

### **Упражнение 2. «Правильно» и «неправильно»**

Вспомните две ситуации, когда человек в руководящей роли делал что-то, что снижало вашу эффективность, мотивацию или способность работать. Запишите поведение максимально конкретно: не «плохой руководитель», а «перебивал на первых тридцати секундах», «менял приоритеты без объяснения», «публично забирал заслугу», «не сообщал критерии решения».

Затем вспомните две противоположные ситуации, когда поведение руководителя помогло вам делать работу лучше. Снова фиксируйте наблюдаемое действие. Сравните четыре случая и выделите 3–5 повторяющихся тем. Это ваш личный набор данных о том, какое лидерское поведение усиливает или ослабляет вас.

## Ситуация для анализа 1. Отдел системного кода

Когда промышленная компания «JCT Meridian» назначила Ивана Нистера руководителем отдела системного кода, ему сразу обозначили проблему. За два года количество датчиков на оборудовании клиентов выросло втрое, и спрос на программные обновления резко увеличился. В отделе работали 24 инженера и программиста, все хорошо оплачиваемые и квалифицированные. При этом подразделение оставалось самым медленным в компании, а годовая текучесть достигла 31 процента.

На первой встрече Нистер попросил сотрудников не предлагать решения, а ответить на два вопроса: «Что мешает вам производить больше?» и «Что заставляет сильных людей уходить?». За полтора часа он услышал одно и то же в разных формулировках. Инженеры тратили до половины недели на отчеты для пяти функций штаб-квартиры. Каждый расход свыше 80 условных единиц требовал отдельного согласования. Для выезда к клиенту нужно было заполнить три формы, хотя большая часть поездок входила в стандартный сервисный контракт.

Нистер сказал команде: «Моя работа — убрать то, что мешает вам делать техническую работу. Я не обещаю, что штаб-квартира со мной согласится». На следующий день он распорядился отправлять все ежедневные технические отчеты не в центральный офис, а ему. Три недели документы накапливались в его кабинете. Никто из штаб-квартиры не запросил ни одного отчета. К концу месяца стопка распечаток заняла две большие тележки.

Когда финансовый отдел потребовал ежемесячный отчет по командировкам, Нистер назначил встречу в кабинете президента компании. На следующий день он привез туда обе тележки. «Вот причина, по которой отдел не успевает писать код, — сказал он. — Мы производим информацию, которую никто не использует. Предлагаю заменить это одним двухстраничным отчетом в месяц и автоматической выгрузкой расходов из системы».

Президент молчал почти минуту. Директор по финансам возразил, что формы создавались «не просто так». Нистер ответил: «Тогда покажите, какое решение было принято на основании любой из этих ежедневных форм за последние 30 дней».

1. Соответствует ли поведение Нистера определению лидерства из этой главы? Какие элементы присутствуют, а какие вызывают вопросы?

2. Где в ситуации проявляется менеджмент, а где — лидерство?

3. К какой эпохе лидерского мышления ближе отдел системного кода, а к какой — штаб-квартира?

4. Какой следующий шаг вы бы предложили Нистеру, чтобы изменение не зависело только от его личного конфликта с центром?

## Ситуация для анализа 2. Проект «Summit»

Елена Дакова считалась звездой конструкторского бюро компании «ErgoForm», выпускающей офисные кресла. После травмы спины в подростковом возрасте она превратила эргономику в личную миссию. Дакова читала медицинские исследования, разбирала кресла конкурентов до винта и могла часами обсуждать угол тазовой опоры. За 14 лет ее решения помогли создать три самые прибыльные линейки компании.

Пять лет назад Дакову назначили руководителем группы из семи дизайнеров. С тех пор команда сменилась почти полностью дважды. Сотрудники признавали ее гениальность и одновременно жаловались, что рядом с ней невозможно расти. Она исправляла макеты прямо на глазах автора, редко объясняя логику. Идеи коллег называла «сырьем», которое нужно «довести до профессионального состояния». На выставках Дакова представляла командные решения как собственную разработку, потому что, по ее словам, «клиенту нужен один голос».

Коллега Сергей Краев рассказывал: «Ты приходишь к ней учиться, но через полгода понимаешь, что ничего не получаешь. Она хранит знания как конкурентное преимущество. Если мы обсуждаем идею без нее, на следующем совещании она приносит почти такой же вариант и говорит, что думала об этом ночью».

Для руководства ситуация была болезненной. Прибыльность проектов Даковой превышала среднюю по бюро на 22 процента. Два конкурента уже предлагали ей перейти к ним. Но текучесть в ее группе стоила компании дорогих специалистов и задерживала новые проекты. Наконец, Краев и еще один ведущий дизайнер передали директору ультиматум: если руководство не изменит ситуацию в течение месяца, они уйдут.

1. Если бы вы были директором «ErgoForm», как бы вы ответили на ультиматум? Назовите конкретные шаги и последовательность.

2. Каких лидерских способностей не хватает Даковой, несмотря на ее выдающуюся экспертизу?

3. Какая сильная сторона Даковой превратилась в риск «схода с траектории»?

4. Как можно повысить ее осознанность, не обесценивая вклад и не превращая разговор в наказание?

5. Какие изменения в системе оценки руководителей могли бы не допустить повторения похожей ситуации?

### **ЛИДЕРСТВО В ДЕЙСТВИИ**

Черты, поведение и отношения

Глава 2

**ХАРАКТЕР • ПОВЕДЕНИЕ • СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ • ОТНОШЕНИЯ**

## Глава 2. Черты, поведение и отношения

*Лидерство начинается с личности, проявляется в поведении и становится реальным в отношениях. Ни одна из этих трех сторон сама по себе не объясняет, почему за одним человеком готовы идти, а за другим — нет.*

В феврале 2016 года полковник Марк Эллисон получил командование инженерной бригадой «Норт-Ривер», которая обслуживала временные мосты и мобильные электростанции после крупного наводнения. На первом построении он появился без привычной для старших офицеров свиты, в выцветшей полевой куртке и с блокнотом в руке. Эллисон говорил негромко, редко повышал голос и быстро запоминал имена техников. Это могло создать впечатление мягкого человека, пока не становилось ясно, насколько точно он формулирует ожидания.

В первую неделю он ввел ежедневные двадцатиминутные проверки оборудования, потребовал завершать отчет о неисправностях до 18:00 и запретил закрывать заявку без фотографии выполненного ремонта. За опоздание к выезду следовало не публичное унижение, а повторная подготовка смены и разбор причины. Одновременно Эллисон лично посещал ночные бригады, спрашивал, каких запчастей не хватает, и снимал с людей бессмысленные согласования. Через четыре месяца доля выездов, выполненных в заявленный срок, выросла с 76 до 94 процентов, а число нарушений требований безопасности сократилось почти вдвое.

Случай показывает трудность разговоров о лидерских качествах. Эллисон не соответствовал стереотипу яркого героя, но сочетал спокойствие, дисциплину, уважение к людям и настойчивость. Именно такое сочетание заставляет исследователей снова и снова возвращаться к вопросу: какие черты помогают человеку вести за собой, какие действия делают эти черты заметными, и почему один и тот же руководитель строит разные отношения с разными последователями?

## 2.1. Подход, основанный на чертах

Черты — это относительно устойчивые личные характеристики, отличающие одного человека от другого: уровень энергии, уверенность в себе, честность, общительность, настойчивость, способность к суждению, смирение и многие другие особенности. Первые систематические исследования лидерства исходили из предположения, что выдающиеся лидеры обладают врожденным набором качеств, который отличает их от остальных. Эта ранняя традиция получила название подхода «великого человека».

Такое объяснение оказалось слишком простым. Во-первых, лидерство не является мужской привилегией и не передается как готовый генетический пакет. Во-вторых, успешные лидеры заметно различаются между собой. Один действует быстро и напористо, другой — тихо и методично; один легко общается с незнакомыми людьми, другой выигрывает благодаря анализу и выдержке. Поэтому наличие отдельной черты не гарантирует результата.

Когда психология в 1940–1950-х годах стала давать исследователям более точные инструменты, интерес к чертам не исчез, а стал осторожнее. Ральф Стогдилл проанализировал более ста исследований и обнаружил повторяющиеся характеристики эффективных лидеров: общий интеллект, инициативу, межличностные навыки, уверенность в себе, стремление брать ответственность и личную порядочность. Но он одновременно показал, что значение каждой характеристики зависит от ситуации. Инициативность чрезвычайно ценна в предпринимательской среде, но может приносить мало пользы там, где работа жестко стандартизирована и полномочия ограничены.

Современный вывод не состоит в поиске магического списка качеств. Черты создают исходный материал для лидерства, а результат появляется, когда эти качества соответствуют задаче, подкреплены навыками и превращаются в подходящее поведение.

### Группа характеристик

#### Примеры

##### Личные

Энергия, страсть к делу, смирение, физическая выносливость

##### Интеллект и способности

Когнитивные способности, знания, здравое суждение, решительность

##### Личностные

Оптимизм, жизнерадостность, уверенность в себе, честность, харизма, независимость

##### Социальные

Общительность, межличностные навыки, сотрудничество, такт, дипломатичность

##### Связанные с работой

Стремление к результату, надежность, справедливость, настойчивость

##### Социальный опыт

Образование, мобильность, широта жизненного опыта

### 2.1.1. Оптимизм и уверенность в себе

Оптимизм — склонность замечать возможности и ожидать, что усилия способны привести к благоприятному результату. Для лидера он важен по практической причине: изменения почти всегда сопровождаются сопротивлением, задержками и ошибками. Человек, заранее уверенный в провале, редко способен поддерживать энергию группы. При этом оптимизм не означает отрицания фактов. Его ценность появляется только вместе с проверкой реальности.

В 2018 году Лина Моррис возглавила гуманитарную сеть Civic Relief Network, которая закончила предыдущий год с дефицитом бюджета в 14 миллионов долларов. Организация содержала 23 региональных офиса, часть функций дублировалась, а среднее время отправки мобильной команды после запроса составляло 31 час. Моррис публично говорила сотрудникам, что сеть можно восстановить, но не обещала безболезненного пути. За девять месяцев административные расходы были сокращены на 11 процентов, объединены шесть дублирующих функций, а среднее время реагирования снизилось до 18 часов. Ее оптимизм работал потому, что сопровождался конкретными мерами и прозрачными показателями.

Обратная сторона — оптимистическое искажение: тенденция недооценивать вероятность негативных событий. Руководитель может слишком легко предположить, что сроки выдержат, спрос окажется выше, расходы — ниже, а техническая проблема решится быстрее, чем показывает опыт. В компании AeroVale после двух отказов системы управления закрылками исполнительный директор объявил, что исправление займет шесть недель. Инженеры предупреждали о необходимости повторной сертификации и испытаний, но их оценки не вошли в публичный план. Возврат к эксплуатации занял девять месяцев, а два крупных клиента за это время отменили опционы на новые самолеты. Проблемой был не сам оптимизм, а отказ проверять его данными.

Уверенность в себе — общая убежденность человека в собственных суждениях, решениях, идеях и способностях. Близкое понятие, самооффективность, относится к вере в способность успешно выполнить конкретную задачу. Уверенный лидер способен действовать при неполной информации и выдерживать несогласие, но уверенность полезна лишь до тех пор, пока не превращается в высокомерие и неспособность слышать обратную связь.

#### Практика

Вспомните сложную ситуацию, которая сейчас кажется преимущественно негативной. Запишите три реальных возможности, которые в ней существуют, и рядом — два риска, которые нельзя игнорировать. Такая пара «возможность + проверка реальности» полезнее безусловного позитивного мышления.

### 2.1.2. Честность и целостность характера

Честность означает правдивость и отказ от сознательного введения других в заблуждение. Целостность характера — согласованность ценностей и поступков: человек действует в соответствии с заявленными принципами не только под наблюдением, но и тогда, когда нарушение осталось бы незаметным. Для лидерства это фундамент доверия. Люди готовы принимать неопределенность и сложные решения легче, когда уверены, что руководитель не скрывает удобную для себя часть реальности.

Алекс Рид, руководитель регионального банка Harbor & Lane, столкнулся с этим после серии приступов тревоги в период слияния двух подразделений. Вместо того чтобы объяснять отсутствие «переговорами с инвесторами», он сообщил совету директоров и сотрудникам, что

временно передает часть встреч операционному директору и начинает лечение. Рид не превращал личную проблему в корпоративную драму: он объяснил, какие обязанности остаются у него, какие передаются и когда решение будет пересмотрено. В следующем внутреннем опросе доля сотрудников, согласившихся с утверждением «руководство говорит с нами прямо даже о неприятных вещах», выросла с 61 до 78 процентов.

Честность особенно заметна не в признаниях, а в последовательности. Если руководитель требует от других соблюдения правил, а для себя делает исключение; обещает выслушать, но наказывает за несогласие; говорит о безопасности, но премирует только скорость — организация быстро считывает настоящий набор ценностей. Репутация строится не отдельным выступлением, а сотнями совпадений между словами и действиями.

### **2.1.3. Смирение**

Смирение в лидерстве не означает робость или отсутствие амбиций. Это способность видеть себя точно, признавать вклад других, учиться у людей, не ставить собственное эго в центр и рассматривать власть как средство служения общей задаче. Пять признаков особенно важны:

- ясное и достаточно точное самопонимание;
- признание заслуг и вклада других людей;
- открытость к обучению у тех, кто знает больше;
- умеренное эго и низкая потребность постоянно доказывать собственное превосходство;
- ориентация на помощь другим и на интересы общей работы.

Игор Наварро основал логистическую компанию VectorSpan в 1997 году, начав с трех грузовиков и склада площадью 900 квадратных метров. К 2021 году годовой оборот группы достиг 8,6 миллиарда долларов, а штат — примерно 6 400 человек. Несмотря на масштаб, Наварро сохранил ежемесячный разбор под названием «Что мы продолжаем делать только потому, что я когда-то так решил?». Руководители подразделений могли приносить на него старые распоряжения основателя и доказывать, что они больше не работают. За один год было отменено 41 правило и изменено 17 процессов. Важным сигналом было не количество отмен, а разрешение спорить с авторитетом основателя.

Противоположный пример дала гостиничная группа Polar Crest во время сильной зимней бури. Генеральный директор распорядился использовать корпоративный самолет для вывоза своей семьи из курортного города, хотя внутренний протокол отдавал приоритет медикам и сотрудникам, застрявшим на объектах. Формально решение можно было провести через исключение для руководства, но оно противоречило публично заявленной ценности «начала команда». Через три недели после внутреннего расследования директор ушел в отставку. Ошибка состояла не только в привилегии, а в демонстрации того, что общие правила действуют не для всех.

### **2.1.4. Хорошие и плохие черты глазами последователей**

Исследования восприятия руководителей показывают устойчивую закономерность: люди ценят не эффективность, а надежность взаимодействия. В крупном опросе работников из десятков отраслей в число наиболее желательных качеств руководителя входили трудолюбие, честность, чувство юмора, уверенность, позитивный настрой, способность принимать решения, признание хорошей работы, увлеченность делом, профессиональные знания и понимание бизнеса в целом.

Плохими руководителями чаще называли тогда, когда они не объясняли ожидания, играли в фаворитов, обсуждали людей за спиной, отвергали обратную связь, стремились доказать соб-

ственную правоту, плохо понимали себя, нарушали доверие, не слушали, ставили свои интересы выше общих и не заботились о развитии сотрудников. Такой список важен потому, что большая его часть описывает не врожденные свойства, а повторяющиеся способы поведения.

## 2.2. Знать свои сильные стороны

Одна из самых устойчивых иллюзий о лидерстве — представление о «полном руководителе», который одинаково хорошо анализирует данные, вдохновляет людей, ведет переговоры, разбирается в технологии, принимает быстрые решения, сглаживает конфликты и способен лично закрыть любой пробел. Такой стандарт не только нереалистичен, но и опасен. Он провоцирует руководителя скрывать слабости, брать на себя слишком много и недооценивать взаимозависимость.

В одном исследовании около 60 процентов руководителей признавали, что современные задачи регулярно выходят за пределы возможностей одного человека. Практический вывод прост: сильный лидер не обязан уметь все. Он обязан знать, на что может опереться сам, где ему нужна поддержка и как собрать людей с дополняющими способностями.

### 2.2.1. Что такое сильная сторона

Сильная сторона возникает, когда природная склонность или талант подкрепляются знаниями и навыками. Талант — это повторяющийся способ думать, чувствовать или действовать. Один человек естественно замечает закономерности, другой быстро устанавливает контакт, третий получает удовольствие от упорядочивания хаоса. Пока талант не развит, он остается лишь потенциалом. Обучение и практика превращают его в способность, на которую можно рассчитывать.

Нора Дюбрэ, генеральный директор медиагруппы Eastline, делила управленческие сильные стороны на три условные категории: «мыслитель», «делатель» и «чувствующий». Сама она относилась к делателям: быстро формировала план, закрывала зависшие вопросы и не боялась жестких сроков. Именно поэтому в исполнительную команду она целенаправленно приглашала двух сильных стратегов и директора по людям, который лучше нее замечал эмоциональные последствия решений. Баланс команды компенсировал то, что невозможно было получить от одного человека.

Похожий вывод сделал Стюарт Маклейн, технический директор компании Sentinel Forge. После серии оценочных упражнений он увидел, что его сильнейшая сторона — доведение задач до результата, а слабость — нетерпение к темам, которые не входят в текущий фокус. Маклейн перестал считать эту особенность «просто требовательностью» и назначил рядом с собой руководителя продукта, отвечавшего за сбор слабых сигналов от клиентов и инженеров. Так его скорость перестала подавлять информацию, которая могла оказаться стратегически важной.

Идея «сосредоточиться на сильных сторонах» не означает игнорировать слабости. Если недостаток разрушает доверие, создает этический риск или мешает выполнять ключевую обязанность, его необходимо исправлять. Но основная энергия развития обычно окупается сильнее там, где человек превращает хороший природный потенциал в выдающееся мастерство.

### 2.2.2. Как использовать сильные стороны

В Northfield Press руководители редакционных, коммерческих и цифровых подразделений прошли общую оценку сильных сторон. Для новых проектов команда стала сначала обсуждать не должности, а требования: кто лучше запускает неизвестное, кто способен удерживать сроки, кто замечает интересы партнеров, кто силен в аналитике. В результате запуск образовательной подписки поручили не самому старшему менеджеру, а группе, в которой сочетались стратегическое мышление, влияние, построение отношений и исполнение. Проект вышел на

три недели раньше первоначального графика, а внутренняя оценка нагрузки снизилась, потому что людям реже приходилось постоянно работать «против своей природы».

Для самостоятельной диагностики используются разные инструменты. CliftonStrengths описывает 34 темы сильных сторон, объединяемые вокруг стратегического мышления, построения отношений, влияния и исполнения. HIGH5 предлагает более доступный вариант первичной самооценки. Ни один опросник не должен становиться ярлыком. Его ценность — дать язык для разговора и гипотезу, которую затем нужно проверять наблюдением, результатами и обратной связью.

## **Практика**

Назовите работу, в которой вы теряете счет времени и чувствуете себя особенно компетентно. Затем определите, какие повторяющиеся качества делают эту работу приятной: любопытство, системность, общительность, соревновательность, терпение, воображение, способность объяснять. Наконец, спросите у двух людей, видят ли они эти качества в вашем поведении.

## **2.3. Поведенческие подходы**

Исследования черт не дали универсального профиля лидера, поэтому внимание переместилось с вопроса «кто лидер?» на вопрос «что лидер делает?». Это был важный поворот: поведение легче наблюдать, описывать и развивать, чем личностную черту. Если эффективные действия можно определить, то у лидерства появляется обучаемая часть.

### **2.3.1. Авторитарное и демократическое поведение**

Авторитарный лидер концентрирует полномочия и принимает важные решения при минимальном участии подчиненных. Демократический лидер распределяет полномочия, приглашает людей к обсуждению и использует их знания при решении задач. Классические эксперименты Курта Левина и его коллег в Университете Айовы показали различия не только в производительности, но и в том, что происходило, когда взрослый руководитель уходил из комнаты.

Группы с авторитарным руководителем могли работать очень интенсивно, пока он присутствовал, но были более зависимыми от контроля и чаще демонстрировали раздражение. Демократические группы производили почти сопоставимый объем работы, испытывали меньше враждебности и лучше продолжали деятельность без руководителя. Участие в решениях создавало не только удовлетворение, но и способность к самоуправлению.

Это не означает, что демократия всегда лучше. В аварийной ситуации, на пожаре или во время опасной технологической операции время на обсуждение может быть критическим. Кроме того, новичкам иногда требуется больше прямого руководства, чем опытным специалистам. Роберт Танненбаум и Уоррен Шмидт поэтому предложили рассматривать участие как континуум, а не как выбор из двух полюсов.

#### **Уровень участия**

#### **Как принимается решение**

1. Руководитель решает  
Сам собирает информацию, принимает решение и объявляет его.
2. Руководитель «продает» решение  
Решение уже принято; руководитель объясняет логику и добивается принятия.
3. Представляет идею и отвечает на вопросы  
Люди могут уточнять, но основная рамка задана руководителем.
4. Предлагает предварительное решение  
Решение открыто для изменения после реакции группы.
5. Формулирует проблему и собирает предложения  
Руководитель выслушивает группу, затем решает сам.
6. Задает границы, группа решает  
Команда получает рамки и принимает решение внутри них.
7. Максимальная автономия

Группа действует в пределах общих ограничений, заданных организацией.

### 2.3.2. Исследования Университета штата Огайо

Исследователи Университета штата Огайо собрали почти две тысячи описаний лидерского поведения, затем сократили их до анкеты примерно из 150 наблюдаемых действий — Leader Behavior Description Questionnaire, LBDQ. Анализ привел к двум крупным измерениям: вниманию к людям и инициированию структуры.

Внимание к людям означает уважение к идеям и чувствам подчиненных, заботу, взаимное доверие, готовность слушать и благодарить. Инициирование структуры означает ориентацию на задачу: постановку целей, распределение обязанностей, планирование, графики, стандарты, контроль и требование исполнения.

Ключевой вывод заключался в том, что эти измерения независимы. Руководитель может быть высоким по обоим, низким по обоим или сильным только по одному. Поэтому требовательность к результату не обязательно предполагает холодность, а забота о людях не требует отказаться от стандартов.

На ремонтном предприятии Atlas Rail это особенно хорошо показала начальник смены Майя Рот. Она начинала утренний брифинг с проверки трех показателей — просроченных заказов, повторных дефектов и доступности оборудования — и конкретно назначала ответственных за отклонения. Но каждую пятницу проводила двадцатиминутные индивидуальные разговоры, где спрашивала о перегрузке, обучении и препятствиях. За восемь месяцев повторные дефекты снизились на 27 процентов, а текучесть в смене осталась самой низкой на предприятии. Высокая структура сочеталась с высоким вниманием.

### 2.3.3. Исследования Мичиганского университета

Мичиганские исследования также обнаружили две крупные ориентации, но сформулировали их иначе. Ориентированный на сотрудника руководитель уделяет внимание человеческим потребностям, поддержке и качеству взаимодействия между членами группы. Ориентированный на работу руководитель концентрируется на графике, эффективности, достижении целей и организации процесса.

Ранние мичиганские исследования чаще рассматривали эти ориентации как противоположные: лидер тяготеет либо к людям, либо к производству. Позднее стало очевидно, что поддержку, постановку целей и координацию может обеспечивать не только формальный руководитель. Члены команды также способны выполнять часть лидерских функций, а ситуация может усиливать или ослаблять необходимость конкретного поведения.

### 2.3.4. Leadership Grid: забота о людях и забота о результате

Роберт Блейк и Джейн Моутон объединили две фундаментальные ориентации в Leadership Grid. По каждой оси — забота о людях и забота о производстве — руководитель оценивается от 1 до 9. Модель не сводится к механическому рейтингу личности; она дает язык для описания того, какой приоритет получает каждая сторона работы.

**Стиль**

**Люди / результат**

**Логика**

Командное управление

9 / 9

Высокие стандарты и высокая вовлеченность; взаимозависимость строится на общей цели и доверии.

«Загородный клуб»

9 / 1

Комфорт и отношения ставятся выше требовательности к результату.

Подчинение авторитету

1 / 9

Главная цель — эффективность; человеческий фактор рассматривается как помеха, которую надо минимизировать.

Середина пути

5 / 5

Компромисс: приемлемый результат при приемлемом уровне морали.

Обедненное управление

1 / 1

Минимум усилий и в отношении людей, и в отношении работы.

### **2.3.5. Может ли лидер быть «высоко — высоко»?**

Пять десятилетий исследований снова и снова возвращали ученых к двум метакатегориям — задаче и людям. Не все исследования подтверждают, что одна конкретная комбинация всегда лучшая, но идея сочетать высокую требовательность с сильными отношениями оказалась устойчивой. Практический смысл не в том, чтобы постоянно демонстрировать максимум обоих типов поведения, а в способности не забывать ни одну сторону системы.

Инна Лорен, руководитель консультационной группы Heliot Partners, была сильным аналитиком и долго проводила совещания почти исключительно вокруг цифр. После обратной связи она стала начинать встречи с короткого вопроса о препятствиях, а раз в две недели лично обсуждать с каждым руководителем проекта, какая поддержка нужна от нее. За полгода средняя оценка доступности руководителя во внутреннем опросе выросла с 3,1 до 4,2 из 5, при этом сроки проектов не ухудшились. Поведенческая привычка изменила восприятие лидера без отказа от его исходной сильной стороны.

#### **Практика**

На ближайшем командном проекте сознательно сделайте два действия: одно, направленное на задачу — уточните цель, срок или стандарт качества; другое, направленное на людей — выразите поддержку, попросите мнение или признайте вклад. После встречи отметьте, какое из двух действий было для вас менее естественным.

## 2.4. Индивидуализированное лидерство

Подходы, основанные на чертах и общем стиле поведения, обычно подразумевают, что руководитель относится к группе относительно единообразно. Но повседневный опыт показывает обратное: один и тот же начальник с одним сотрудником общается открыто и доверительно, с другим — формально и кратко, третьему дает свободу, а четвертого контролирует по шагам. Индивидуализированное лидерство рассматривает именно эту единицу анализа — пару «лидер–последователь», или диаду.

В такой перспективе лидерство — не один стиль, направленный на группу, а серия обменных отношений. Каждый участник что-то дает и что-то получает: информацию, усилие, поддержку, доверие, доступ к интересным задачам, защиту, признание, свободу действий. Качество обмена определяет не только отношение сотрудника к руководителю, но и реальный вклад в работу.

### 2.4.1. Модель вертикальных диад: «свои» и «остальные»

Ранний вариант индивидуализированного подхода — модель вертикальной диадической связи, VDL — показал, что подчиненные могут описывать одного руководителя совершенно по-разному. С одними он формирует отношения высокого доверия, уважения и взаимных обязательств; с другими ограничивается формальными требованиями. Так возникают внутренняя и внешняя группы.

Члены внутренней группы обычно получают больше поддержки в сложной задаче, чаще обсуждают цели, имеют свободу выбора метода, предлагают идеи, получают развивающие задания и слышат признание результата. Членам внешней группы чаще дают точные указания, рутинную работу и более жесткий контроль; их ошибки быстрее превращаются в повод для критики, а предложения получают меньше внимания.

Тренер хоккейного клуба Lakeview Arrows Дэниел Мейерс неформально называл четырех опытных игроков «ветеранским советом». Им позволяли пропускать часть восстановительных тренировок, первыми выбирать время индивидуальной работы со специалистами и обсуждать состав на выездные матчи. Молодые игроки называли эту группу «первым классом». За один сезон два перспективных хоккеиста попросили обмен, объяснив агентам, что не видят возможности получить сопоставимое доверие. Даже если привилегии имели рациональное объяснение, их накопление создало две разные реальности внутри одной команды.

### 2.4.2. Обмен между лидером и членом группы — LMX

Следующий этап исследований получил название leader–member exchange, LMX. Он сосредоточился на том, как качество отношений развивается со временем и как связано с результатами. Высококачественный обмен обычно включает частую содержательную коммуникацию, согласование ценностей и ожиданий, взаимное уважение, надежность и готовность выходить за минимальные рамки должности.

Исследования в целом связывают качественный LMX с более высокой удовлетворенностью работой и производительностью. Для последователя это может означать интересные задания, больше ответственности и полномочий, повышение и материальное вознаграждение. Для руководителя — инициативу и дополнительное усилие, которое нельзя получить приказом. Но в модели есть риск: если высокое качество отношений доступно только людям, похожим на руководителя по образованию, интересам или стилю общения, естественная близость превращается в систематическое неравенство.

### 2.4.3. Построение партнерств

Третья фаза развития идеи задала более практический вопрос: может ли руководитель сознательно предложить высококачественные отношения каждому сотруднику, а не только тем, с кем контакт складывается легко? Ответ оказался важным. Положительная связь не обязана быть одинаковой по форме, но возможность доверия, уважения и развития должна быть доступна всем.

Ким Андерс, технический директор компании Iron Ridge Data, заметила, что на удаленных совещаниях пять самых разговорчивых инженеров занимали до 70 процентов эфирного времени. Она ввела «тихий старт»: первые восемь минут участники молча читали один и тот же документ и записывали замечания в общую форму, затем модератор по очереди собирал вопросы. Через два месяца доля сотрудников, которые хотя бы один раз содержательно выступили на еженедельной встрече, выросла с 48 до 91 процента. Изменение не делало отношения одинаковыми, но снижало преимущество тех, кому легче завоевывать внимание спонтанно.

Партнерское лидерство требует индивидуальности без фаворитизма. Одному сотруднику нужна эмоциональная поддержка, другому — четкая структура; одному полезно дать сложный проект, другому — время для развития базовой уверенности. Равенство здесь означает не одинаковые действия, а одинаковую серьезность отношения к потенциалу каждого человека.

#### Практика

Вспомните команду, в которой вам одни люди нравились заметно больше других. Запишите, какие преимущества вы могли бы невольно давать тем, с кем вам легче. Затем придумайте по одному способу создать качественный обмен с каждым участником, не пытаясь сделать отношения одинаковыми.

## 2.5. Лидерские качества во время кризиса

Кризис резко повышает требования к привычным лидерским качествам. В обычной работе недостаток коммуникации или эмоциональной устойчивости может проявляться постепенно; в кризисе последствия становятся видны в течение часов. Людям одновременно нужно выполнять работу, справляться с тревогой и принимать решения при нехватке информации.

Когда в компании Mercury Ridge Systems остановились два ключевых поставщика электронных компонентов, генеральный директор Марк Эслер создал фонд помощи сотрудникам на 1 миллион долларов. На три месяца были приостановлены увольнения по экономическим причинам, ставка оплаты сверхурочной работы для сотрудников на площадках временно удвоилась, а люди, продолжавшие приезжать на производство, получали ежемесячный лимит 150 долларов на доставку еды. Компания также оплатила годовую подписку на приложение для медитации и сервис поиска ухода за детьми и пожилыми родственниками. Эти меры не устраняли кризис цепочки поставок, но показывали, что руководитель видит не только производственный график, но и человеческую цену происходящего.

В кризисе полезно держать в фокусе пять практик.

1. Коммуницировать чаще, чем кажется необходимым. В условиях неопределенности информационный вакуум быстро заполняется слухами. Руководителю следует использовать несколько каналов, повторять ключевые факты и прямо говорить, чего он пока не знает.

2. Проецировать спокойствие. Это не требование быть бесчувственным. Лидер может испытывать тревогу, но не должен превращать ее в хаотичные сигналы для группы. Сдержанный темп речи, ясный порядок действий и предсказуемые ритуалы помогают людям регулировать собственный стресс.

3. Показывать сострадание и заботу. У кризиса есть личные последствия: здоровье, семья, доход, чувство безопасности. Людям важно видеть, что руководство учитывает эти последствия, а не только финансовый ущерб.

4. Снижать неопределенность там, где это возможно. Нельзя обещать то, чего никто не знает, но можно объяснить масштаб проблемы, критерии решений, ближайший горизонт и время следующего обновления.

5. Строить доверие. Последовательность, уязвимость, общая цель и чувство принадлежности особенно важны, когда привычные опоры исчезают.

Том Ларсен, генеральный директор страховой компании Farrow Mutual, во время массового перехода на удаленную работу записывал короткое пятничное видео из домашнего кабинета. В первом ролике сотрудники заметили толстовку университета и детский рисунок на стене; после этого многие стали присылать фотографии собственных рабочих мест. Такие детали не заменяют решения, но делают фигуру руководителя менее дистанционной и усиливают ощущение «мы проходим через это вместе».

Хороший лидер в кризисе сочетает преднамеренное спокойствие с ограниченным, реалистичным оптимизмом. Людям не нужна ложная уверенность, что все будет легко. Им нужна обоснованная вера в коллективную способность справиться с тем, что происходит.

## Ключевые идеи главы

Черты создают основу лидерства, но ни одна отдельная характеристика не гарантирует успеха; значение качества зависит от ситуации и поведения.

Оптимизм помогает поддерживать движение вперед, однако без проверки реальности превращается в оптимистическое искажение.

Уверенность в себе отличается от высокомерия: она дает готовность действовать при неопределенности, но должна сочетаться с обратной связью.

Честность и целостность характера формируют доверие через совпадение заявленных ценностей и повседневных поступков.

Смирение включает точное самопонимание, признание вклада других, готовность учиться, умеренное эго и ориентацию на служение общей задаче.

Сильная сторона — природный талант, усиленный знаниями и навыками; эффективный лидер строит работу вокруг сильных сторон и компенсирует ограничения через взаимозависимость.

Поведенческие исследования выделяют две устойчивые категории: ориентацию на людей и ориентацию на задачу. Эти категории могут сочетаться.

Индивидуализированное лидерство рассматривает качество каждой пары «лидер—последователь»; задача зрелого лидера — строить качественные партнерства не только с естественными фаворитами.

В кризисе особенно важны частая коммуникация, спокойствие, сострадание, снижение неопределенности и доверие.

## Вопросы для обсуждения

1. Почему знание сильных сторон руководителя полезнее попытки стать одинаково хорошим во всем?
2. Какие лидерские черты вы считаете наиболее ценными в обычной работе и какие — в кризисе? Объясните различие.
3. Где проходит граница между полезным оптимизмом и опасным оптимистическим искажением?
4. Чем теория черт отличается от поведенческого подхода и почему второй легче использовать в развитии лидеров?
5. В каких условиях авторитарный стиль может быть оправдан, а в каких он создает ненужную зависимость?
6. Может ли руководитель одновременно быть высоко ориентирован на людей и высоко ориентирован на задачу? Что делает такое сочетание трудным?
7. Какие преимущества и риски возникают, когда лидер строит разные отношения с разными сотрудниками?
8. Как руководителю отличить индивидуальный подход от фаворитизма? Назовите наблюдаемые признаки.

## **Практические упражнения**

### **Упражнение 1. Ваш идеальный лидер**

Упражнение помогает увидеть качества, которые вы сами считаете значимыми и потенциально готовы развивать.

1. Выберите известного вам по книгам, истории или публичным материалам лидера, которым вы восхищаетесь. Запишите три качества или действия, которые вызывают уважение.

2. Выберите человека, которого знаете лично и считаете хорошим лидером. Запишите три качества или действия, которые цените в нем.

3. Сравните списки. Какие характеристики повторяются? Какие из них уже заметны в вашем поведении, а какие требуют сознательной практики?

4. Попросите партнера назвать три лидерских качества, которые он чаще всего видит у вас. Сравните внешнее восприятие со своим списком.

### **Упражнение 2. Тренировка реалистичного оптимизма**

Оптимизм можно усиливать не лозунгами, а тренировкой внимания.

1. Пять минут представьте наиболее благоприятный реалистичный сценарий своей жизни в трех сферах: личной, отношениях и профессиональной.

2. Пять минут перечисляйте конкретные события последней недели, за которые вы благодарны.

3. Запишите, какие препятствия могут помешать каждому благоприятному сценарию, и одно действие, которое уменьшает каждый риск.

4. Повторяйте упражнение десять минут в день в течение двух недель и отмечайте, меняется ли способ, которым вы описываете будущие возможности и риски.

## Кейсы для анализа

### Кейс 1. Northgate Products: люди или результат?

Northgate Products — производитель бытовых товаров среднего размера с 420 сотрудниками на основном заводе. Бен Ярро управлял площадкой десять лет и пользовался большой симпатией работников. При нем в старом складском помещении появился небольшой фитнес-зал, дважды в год проводились семейные пикники, а в декабре завод устраивал праздник для детей сотрудников. Ярро знал по именам большинство мастеров и операторов и каждый день тратил не меньше часа на обход цехов.

Он считал, что лояльность рождается из достойного отношения. При временном падении спроса Ярро предпочитал переводить людей на обслуживание оборудования и обучение, а не увольнять. Если сотрудник после травмы не мог временно выполнять обычную операцию, начальник подыскивал ему другую работу. К руководителям цехов он применял ту же логику: доверял им и редко вмешивался.

Но у этой системы была обратная сторона. Ярро почти не устанавливал количественных целей для подразделений, не требовал планов повышения производительности и не сравнивал качество по сменам. Завод имел самую низкую текучесть среди пяти предприятий группы, но занимал предпоследнее место по себестоимости и выпуску на человеко-час. После продажи компании новому владельцу Ярро предложили досрочную пенсию.

Его сменил Филип Джессен, известный способностью быстро улучшать показатели. В первый месяц он закрыл фитнес-зал, отменил корпоративные пикники и программу тренировок по человеческим отношениям для мастеров. Каждому цеху были заданы жесткие нормативы. На рабочие места установили цифровой мониторинг выпуска, а правило дисциплины звучало просто: одно письменное предупреждение, две недели на исправление — затем увольнение.

Джессен еженедельно разбирал результаты с каждым начальником цеха и требовал согласовывать с ним любое существенное отклонение от плана. Ради увеличения доступного машинного времени он сократил частоту профилактического обслуживания оборудования. Когда спрос на одну линейку упал, 28 работников были уволены вместо перевода на другие операции.

К концу первого года себестоимость снизилась на 20 процентов, а выпуск вырос на 10 процентов. Одновременно трое из семи начальников цехов ушли в другие компании, текучесть среди квалифицированных операторов заметно выросла, а поиск замены стал сложнее. На парковке появились листовки профсоюзной организации. Кроме того, участились незапланированные простои двух старых линий, профилактику которых Джессен сократил.

## Вопросы для обсуждения

1. Сравните черты и поведение Бена Ярро и Филипа Джессена. Где каждый из них находится по ориентации на людей и на задачу?
2. Какой руководитель эффективнее, если оценивать только первый год? Как изменится ответ, если учитывать трехлетний горизонт?
3. Какие элементы подхода Ярро стоило сохранить Джессену, а какие элементы подхода Джессена действительно были необходимы?
4. Если бы вы были руководителем Джессена, какие три изменения потребовали бы от него сейчас и какие показатели использовали бы для проверки результата?

## Кейс 2. Переход к региональному лидерству

Михаил Рамос получил должность регионального директора Bohn Mobility Parts — сети продаж и сервиса автомобильных компонентов. По образованию он инженер-механик, а предыдущие восемь лет работал в проектировании и управлении производственным участком. Рамос хорошо понимал продукт, быстро видел технические тенденции и имел сильные связи с поставщиками.

Перед вступлением в должность он несколько раз встретился с уходящим руководителем, обсуждая сильные и слабые стороны магазинов, ключевых сотрудников, поставщиков и клиентов. Затем Рамос запланировал посещение всех 14 точек региона. Он заранее отправил команде длинное письмо с описанием своих принципов и написал, что хочет «поднять планку сервиса и вернуть магазины в режим роста».

Во время визитов он встречался и с управляющими, и с сотрудниками первой линии. Сначала эти разговоры казались ему полезными: многие люди работали в компании годами и гордились отношениями с клиентами. Но к седьмой точке Рамос начал раздражаться. Некоторые сотрудники подробно рассказывали о графиках, обучении, конфликтах с начальниками и неудобном программном обеспечении. Он все чаще смотрел на часы, потому что расписание было плотным. В личных заметках появилась фраза: «Слишком много жалоб, мало данных».

Гораздо больше энергии ему давала работа с маркетинговой аналитикой. Команда выделила четыре крупных сегмента: клиентов младше 30 лет, людей старше 60, испаноязычные семьи и женщин, самостоятельно отвечающих за обслуживание автомобиля. Отдельно росла группа временно безработных и занятых неполный день клиентов, которые старались продлить срок службы старых машин. Рамос стал задавать вопросы о том, соответствуют ли этим группам сайт, прямая рассылка, реклама в социальных сетях, поисковое продвижение и наличие испаноязычных консультантов.

Регион насчитывал около 380 сотрудников. Рамос называл себя «человеком идей» и любил руководителей, которые быстро подхватывают его замысел и доводят его до результата. Он ожидал высокой ответственности и считал идеалом универсального менеджера, который способен одинаково хорошо разбираться в разных областях. Его новая команда видела энергию и ясное направление, но часть управляющих магазинов уже говорила между собой, что региональный директор слушает людей только до тех пор, пока разговор совпадает с темой, которая ему интересна.

## Вопросы для обсуждения

1. Какие лидерские черты Рамоса можно считать сильными сторонами, а какие способны ограничить его на новой должности?
2. Как бы вы описали его ориентацию на задачу и на людей? Какие конкретные действия подтверждают ваш вывод?
3. Как понимание сильных сторон могло бы повлиять на состав региональной команды Рамоса?
4. Как индивидуализированное лидерство и LMX могли бы помочь ему выстроить отношения не только с маркетинговой группой, но и с управляющими магазинов и сотрудниками первой линии?

### **ЛИДЕРСТВО В ДЕЙСТВИИ**

Ситуационные подходы к лидерству

Глава 3

**СИТУАЦИЯ • ГОТОВНОСТЬ • МОТИВАЦИЯ • РЕШЕНИЕ**

## Глава 3. Ситуационные подходы к лидерству

*Эффективный стиль не существует вне контекста. Поведение, которое помогает одной группе, может мешать другой; то, что работает в спокойный период, способно оказаться бесполезным в кризисе.*

До 2020 года Виктор Куран, директор транспортного управления MetroEast, считался жестким, ориентированным на задачу руководителем. Он требовал точных графиков, лично разбирал отклонения и не любил длинных обсуждений. Когда регион столкнулся со вспышкой тяжелой респираторной инфекции, ситуация изменилась. В отдельные недели до 18 процентов водителей и диспетчеров одновременно отсутствовали по болезни или из-за карантина, пассажиропоток стал непредсказуемым, а сотрудники боялись заражения.

Куран ввел ежедневные пятнадцатиминутные брифинги, на которых сначала сообщал, что известно и чего пока никто не знает, затем давал слово медицинскому консультанту и отвечал на вопросы работников. Он перестал открывать совещания с опозданий и производственных показателей, а начинал с безопасности, нагрузки и проблем семей. Руководитель, которого раньше считали почти холодным, сознательно демонстрировал больше поддержки и сочувствия.

Через несколько месяцев, когда заболеваемость снизилась и основная задача сместилась к восстановлению расписания, Куран снова усилил контроль: установил недельные цели по возврату маршрутов, ввел единый формат отчета и сократил время на открытые обсуждения. Часть сотрудников считала этот возврат слишком резким, однако сам Куран объяснял его изменением задачи. Его пример подводит к центральной идее главы: лидерство зависит от сочетания человека, последователей и ситуации.

### 3.1. Ситуационный, или контингентный, подход

Когда исследования не обнаружили набора черт или поведения, которые гарантировали бы успех в любых обстоятельствах, внимание сместилось к условиям, в которых происходит лидерство. Контингентность означает зависимость одного явления от других. В лидерстве это означает, что эффективность стиля зависит от того, насколько он соответствует конкретной ситуации.

Универсалистский подход ищет качества или действия, полезные почти всегда. Ситуационный подход задает другой вопрос: при каких условиях конкретное поведение дает лучший результат? Ответ часто звучит неудобно — «это зависит». Но именно это делает модель практичной: руководителю нужно не найти любимый стиль и защищать его, а диагностировать обстоятельства.

Три группы факторов особенно важны. Первая — лидер: его привычный стиль, опыт, ценности и полномочия. Вторая — последователи: их потребности, подготовка, уверенность, мотивация и сплоченность. Третья — ситуация: структура задачи, формальная система, технологии, давление времени и внешняя среда. Один и тот же лидер может быть эффективным в одной комбинации и неэффективен в другой.

#### **Комбинация поведения**

##### **Типичная логика**

Высокая задача / низкие отношения

Директивный стиль: планирование, четкие роли, стандарты и контроль.

Высокая задача / высокие отношения

Обучающий стиль: ясные требования сочетаются с поддержкой и развитием.

Низкая задача / высокие отношения

Поддерживающий или участвующий стиль: помощь, консультации, вовлечение в решения.

Низкая задача / низкие отношения

Делегирующий стиль: ответственность передается компетентным и самостоятельным исполнителям.

Эти четыре комбинации не являются оценкой характера. Низкая ориентация на отношения в конкретный момент не означает безразличия, а низкая ориентация на задачу — отсутствия ответственности. Вопрос в том, сколько структуры и поддержки реально требуется людям сейчас.

#### **Практика**

Выберите знакомую вам руководящую ситуацию. Запишите три признака, которые делают ее особенной: уровень навыков людей, ясность задачи, давление времени, степень риска, сплоченность группы или полномочия руководителя. Затем определите, какого поведения — задачи или отношений — в ней нужно больше.

## 3.2. Ситуационная теория Херси и Бланшара

Модель Пола Херси и Кеннета Бланшара делает главным элементом ситуации готовность последователей. Люди различаются по способности и желанию брать ответственность за конкретную задачу. Сотрудник может быть очень опытным в одной области и новичком в другой, поэтому готовность нельзя считать общей и неизменной характеристикой личности.

В готовность входят образование и навыки, практический опыт, уверенность в себе и отношение к работе. Низкая готовность возникает, когда человеку не хватает способности, опыта или уверенности и он не готов самостоятельно нести ответственность. Высокая готовность означает, что человек способен выполнять работу, хочет это делать и уверен в себе.

### 3.2.1. Четыре стиля лидера

1. S1 — инструктирующий стиль. Высокая ориентация на задачу и низкая — на отношения. Руководитель дает конкретные указания: что сделать, как, в какой последовательности и к какому сроку, а затем внимательно контролирует выполнение.

2. S2 — убеждающий, или обучающий, стиль. Высокая ориентация и на задачу, и на отношения. Руководитель по-прежнему задает направление, но объясняет решения, отвечает на вопросы, поддерживает человека и помогает ему понять логику работы.

3. S3 — участвующий стиль. Низкая ориентация на задачу и высокая — на отношения. Руководитель меньше диктует способ выполнения, больше консультирует, укрепляет уверенность и вовлекает последователя в решение.

4. S4 — делегирующий стиль. Низкая ориентация и на задачу, и на отношения. Руководитель формулирует результат и передает человеку значительную свободу в принятии решений и исполнении.

### 3.2.2. Готовность последователей

**Уровень готовности**  
**Состояние последователя**  
**Предпочтительный стиль**

R1 — низкая  
Не способен и не готов или не уверен.  
S1 — инструктирующий

R2 — умеренная  
Пока не способен полностью, но хочет учиться и уверен в возможности освоить работу.  
S2 — убеждающий / обучающий

R3 — высокая  
Способен, но не всегда уверен или не готов брать полную ответственность.  
S3 — участвующий

R4 — очень высокая  
Способен, опытен, уверен и готов отвечать за результат.  
S4 — делегирующий

Дерек Чо владеет четырьмя ресторанами QuickHarbor и часто дает первую работу подросткам 16–18 лет. В первые дни он использует почти чистый S1: показывает, как принимать заказ, как проверять температуру продукта, в какой последовательности закрывать кассу и как очищать оборудование. Такая директивность не унижает новичка, если она соответствует его реальной готовности и постепенно уменьшается по мере роста навыка.

В технологической компании Vela Social операционный директор Майя Ибаньес часто работает с выпускниками университетов, которые мотивированы и быстро учатся, но еще не знают внутренних процедур. Она сочетает четкие требования с объяснением решений, разбором данных и регулярной обратной связью — типичный S2. Ее задача не только добиться выполнения, но и быстро поднять способность человека действовать самостоятельно.

Андрес Вейл, креативный директор студии Method Forge, руководит опытными художниками визуальных эффектов. Когда специалист знает инструмент и процесс, но сомневается в необычном художественном решении, Вейл не дает пошаговую инструкцию. Он формулирует проблему, обсуждает варианты и помогает человеку выбрать путь — поведение, близкое к S3.

На уровне R4 находятся многие зрелые профессионалы: юристы, исследователи, преподаватели, инженеры и социальные работники, которые имеют нужные знания, уверены в себе и готовы отвечать за решение. Для них избыточное руководство превращается в помеху. Лидер задает цель, границы и доступные ресурсы, а затем отступает.

В команде Orion Systems один руководитель одновременно работал с людьми, чей опыт в профессии составлял от 3 до 30 лет. Попытка использовать одинаковое количество контроля для всех быстро вызвала две противоположные жалобы: новички говорили, что им не хватает ясности, ветераны — что ими микроменеджерят. Ситуационная логика требует не «справедливой одинаковости», а соответствия степени руководства реальной готовности к задаче.

## **Практика**

Выберите двух людей, с которыми вы работали. Оцените их готовность не вообще, а к одной конкретной задаче. Что у каждого было с навыком, опытом, уверенностью и желанием брать ответственность? Как должен был отличаться ваш стиль?

### **3.3. Контингентная модель Фидлера**

Фред Фидлер предложил модель, которая учитывает не только последователей, но и благоприятность ситуации в целом. Ее центральная идея отличается от Херси и Бланшара: вместо предположения, что лидер легко меняет базовый стиль, Фидлер предлагает лучше сопоставлять устойчивую ориентацию лидера с обстоятельствами, в которых этот стиль работает.

#### **3.3.1. Ориентация лидера и шкала LPC**

Стиль определяется как преимущественно ориентированный на отношения или на задачу. Для диагностики Фидлер использовал шкалу *least preferred coworker*, LPC — «наименее предпочитаемого коллеги». Руководителя просят вспомнить человека, с которым ему было особенно трудно работать, и оценить его по ряду противоположных характеристик: открытый — закрытый, гармоничный — конфликтный, эффективный — неэффективный, уверенный — колеблющийся, жизнерадостный — мрачный.

Если лидер способен описывать даже наименее удобного коллегу относительно положительно, модель относит его к ориентированным на отношения. Если описание резко негативное, лидер считается более ориентированным на задачу. Метод спорный, но исторически важен: он позволил связать стиль с параметрами ситуации и проверить предсказания на групповой эффективности.

#### **3.3.2. Три элемента ситуации**

1. Отношения «лидер—члены группы». Они благоприятны, когда люди доверяют руководителю, уважают его и принимают его право вести группу. Плохие отношения означают недоверие и низкую готовность следовать.

2. Структура задачи. Высокая структура существует, когда работа хорошо определена, процедуры известны, а результат можно ясно оценить. Низкая структура характерна для исследовательской, творческой или стратегической задачи, где путь заранее не известен.

3. Позиционная власть. Она высока, если лидер обладает формальными полномочиями распределять работу, оценивать, вознаграждать и применять санкции. Она низка, если лидер зависит преимущественно от влияния и не контролирует значимые ресурсы.

Когда отношения хорошие, задача структурирована, а позиционная власть сильна, ситуация крайне благоприятна. Противоположная комбинация создает крайне неблагоприятную ситуацию. Между ними находятся разные варианты умеренной благоприятности.

#### **3.3.3. Соответствие стиля ситуации**

Фидлер обнаружил U-образную закономерность. Руководители, ориентированные на задачу, чаще эффективны в двух крайностях — при очень благоприятной и очень неблагоприятной ситуации. Руководители, ориентированные на отношения, чаще выигрывают в промежуточных условиях.

В очень благоприятной ситуации людям не требуется длительное построение отношений: доверие уже есть, работа ясна, полномочия достаточны. Лидеру остается организовать выполнение. В крайне неблагоприятной ситуации сильная ориентация на задачу также может быть полезна: требуется создать структуру там, где ее почти нет. А в промежуточной зоне отношения становятся ресурсом, способным компенсировать неоднозначность задачи или ограниченность власти.

Когда Novara Devices третий квартал подряд показала убыток, новый руководитель подразделения Эрик Слоун заморозил 17 экспериментальных проектов, ввел еженедельный обзор денежного потока и закрыл две продуктовые линии с отрицательной маржой. До этого он считался человеком с жестким аналитическим стилем, который не любит длительных согласований. В ситуации, где доверие к прежнему руководству было низким, денег не хватало, а сроки реструктуризации диктовали кредиторы, именно сильная ориентация на задачу позволила быстро создать понятный порядок.

Модель Фидлера подвергалась критике. Шкалу LPC считают чрезмерно упрощенной; веса факторов благоприятности — отчасти произвольными; результаты ряда проверок не были статистически сильными. Кроме того, теория плохо объясняет, что происходит со временем. Если ориентированный на задачу лидер успешно превращает крайне неблагоприятную ситуацию в умеренно благоприятную, должен ли он уйти, изменить стиль или продолжить прежнее поведение? Модель не дает ясного ответа.

Исследования также указывают, что лидеры со средними значениями LPC могут быть более гибкими, чем крайние типы. Несмотря на ограничения, вклад Фидлера фундаментален: он заставил исследователей серьезно учитывать соответствие между стилем и контекстом, а не искать единственную правильную манеру руководства.

### 3.4. Теория «путь — цель»

Теория «путь — цель» рассматривает лидерство через мотивацию последователей. Ответственность лидера — помочь людям увидеть, какое поведение приведет к успешному выполнению задачи и к значимому для них вознаграждению. Руководитель может сделать две вещи: прояснить путь к уже существующей награде или повысить ценность самой награды.

Прояснение пути означает объяснить роль, убрать препятствия, дать обучение, определить приоритеты и показать связь между усилием и результатом. Повышение награды начинается с понимания потребностей последователя: одному важна оплата, другому — автономия, третьему — признание, сложность задачи, обучение или перспектива продвижения. Лидер не просто обещает «мотивацию», а связывает желаемый результат с тем, что человек действительно ценит.

#### 3.4.1. Четыре типа поведения лидера

1. Поддерживающее лидерство. Руководитель заботится о благополучии и личных потребностях людей, общается открыто, дружелюбно и создает атмосферу равного уважения.
2. Директивное лидерство. Руководитель точно объясняет, что делать, задает график, стандарты и правила, контролирует выполнение и снижает неопределенность задачи.
3. Участвующее лидерство. Руководитель обсуждает решения с последователями, запрашивает идеи и предложения и использует знания группы до принятия решения.
4. Ориентированное на достижения лидерство. Руководитель ставит сложные ясные цели, подчеркивает высокое качество и показывает уверенность в способности людей преодолеть текущий уровень.

Когда сотрудники мебельной компании Meadow North несколько месяцев работали из дома, операционный директор Элли Форд раз в две недели отправляла каждому небольшой набор закусок стоимостью до 35 долларов и начинала пятничную встречу с короткого неформального разговора. Жест не менял задач, но поддерживал ощущение принадлежности — пример поддерживающего поведения.

В Arria Logic генеральный директор Шэрон Дэниелс, напротив, увидела, что в кризис люди тонут в потоке сообщений и второстепенных проектов. На еженедельной встрече она ограничила повестку тремя приоритетами и требовала от каждой команды назвать один измеримый результат на неделю. Такая директивность была не попыткой контролировать каждую мелочь, а способом убрать шум и сделать путь к результату яснее.

На заводе TreadWorks в Ле-Пюи производственные команды начали с самостоятельного составления смен, затем получили право планировать недельный выпуск. Директор площадки Лоран Карден сохранил прямое вмешательство только в безопасность и крупные кадровые вопросы; по остальным темам команды должны были сами предложить и обосновать решение. Это участвующий стиль, при котором знания исполнителей становятся частью процесса решения.

В некоммерческой инициативе CivicRide директор социальных программ Елена Уорд поставила цель за девять месяцев обеспечить 10 миллионов бесплатных поездок и доставок еды людям, которым было трудно добраться до медицинской помощи или магазинов. Она разбила цель по городам, постоянно показывала прогресс и подчеркивала, что команда способна работать на масштабе, значительно превышающем прежний. Это пример ориентации на достижения.

### 3.4.2. Ситуационные переменные

В теории «путь — цель» поведение выбирается с учетом двух больших блоков. Первый — характеристики последователей: способности, навыки, потребности, мотивация, уверенность и желание получать указания. Второй — рабочая среда: структура задачи, формальная система власти и характеристики рабочей группы.

Человек с небольшим опытом может нуждаться в обучении и директивном поведении. Опытный профессионал, которому важна автономия, быстрее потеряет мотивацию от лишнего контроля. Хорошо структурированная работа сама по себе дает часть направления, тогда как неоднозначная задача увеличивает потребность в разъяснении. Сплоченная группа может предоставить социальную поддержку, которую иначе пришлось бы создавать руководителю.

### 3.4.3. Как использовать вознаграждения

У руководителя есть две основные возможности. Первая — помочь человеку приобрести знания и уверенность, необходимые для получения уже доступной награды. Вторая — изменить или дополнить награду, если существующая не соответствует потребностям. Ошибка возникает, когда лидер предполагает, что все мотивируются одинаково.

#### **Ситуация**

#### **Предпочтительное поведение**

#### **Предполагаемый эффект**

Последователю не хватает уверенности  
Поддерживающее  
Укрепляет уверенность и готовность действовать.

Работа неоднозначна  
Директивное  
Проясняет задачу и путь к результату.

Задача не бросает вызов  
Ориентированное на достижения  
Поднимает уровень цели и усилия.

Вознаграждение не соответствует потребности  
Участвующее  
Помогает понять, что человек действительно ценит, и скорректировать стимул.

Теория «путь — цель» сложна, если пытаться получать из нее точные количественные предсказания. Но как управленческая логика она полезна: не спрашивать только «как мне руководить?», а диагностировать, что мешает человеку двигаться к результату и какое действие лидера устранит именно это препятствие.

#### **Практика**

Выберите человека, который откладывает важную задачу. Не начинайте с давления. Сначала определите, что мешает: непонятный путь, нехватка навыка, слабая уверенность, отсут-

ствие значимой награды или слишком простая задача. Затем выберите соответствующее лидерское поведение и проверьте реакцию.

### 3.5. Контингентная модель Врума — Яго

Модель Виктора Врума и Артура Яго сужает вопрос до одного важного аспекта: сколько участия последователей нужно в конкретном решении. Руководитель сталкивается с проблемой и может решить ее сам, собрать информацию у отдельных людей, обсудить ее с группой или полностью передать решение команде. Правильная степень участия зависит от требований к качеству решения, доступной экспертизы и необходимости добиться принятия.

Это одна из наиболее прикладных ситуационных моделей: она не просто напоминает «учитывать контекст», а предлагает диагностические вопросы и правила выбора стиля.

#### 3.5.1. Пять стилей участия

1. **Decide** — решить самому. Лидер собирает нужную информацию, принимает решение и объявляет или объясняет его группе.

2. **Consult Individually** — консультироваться индивидуально. Руководитель обсуждает проблему с отдельными людьми, собирает идеи, но окончательное решение принимает сам.

3. **Consult Group** — консультироваться с группой. Проблема обсуждается совместно, предложения собираются публично, после чего лидер решает сам.

4. **Facilitate** — фасилитировать. Руководитель формулирует проблему и границы, помогает группе прийти к общему решению и не придает своим идеям дополнительный вес только из-за должности.

5. **Delegate** — делегировать. Группа сама диагностирует проблему, разрабатывает альтернативы и принимает решение в заранее определенных пределах. Руководитель обеспечивает ресурсы и поддержку.

#### 3.5.2. Семь диагностических вопросов

##### Вопрос

##### Что нужно выяснить

##### 1. Значимость решения

Насколько качество решения критично для проекта или организации?

##### 2. Важность приверженности

Насколько необходимо, чтобы последователи искренне приняли решение для его реализации?

##### 3. Экспертиза лидера

Есть ли у руководителя достаточные знания и информация, чтобы решить проблему качественно самому?

##### 4. Вероятность принятия

Если лидер решит один, насколько вероятно, что группа все равно поддержит решение?

##### 5. Поддержка целей

Разделяют ли участники цели организации, которые затронуты этим решением?

#### 6. Экспертиза группы

Есть ли у последователей знания, которых достаточно или больше, чем у лидера?

#### 7. Командная компетентность

Способны ли люди продуктивно работать вместе, разрешать разногласия и принимать решение?

Диагностика быстро ограничивает допустимые варианты. Если решение критично, а лидер не обладает необходимой экспертизой, участие людей становится необходимым для качества. Если реализация требует высокой приверженности и группа не примет решение, принятое сверху, участие также возрастает. Если же времени почти нет, лидер компетентен, а последователи в любом случае поддержат выбор, автократический вариант может быть рациональнее.

### 3.5.3. Время или развитие последователей

Позднее модель стала явно учитывать еще один выбор: что важнее в данной ситуации — скорость или развитие людей. В условиях аварии решение должно быть достаточно качественным и принятым, но время дорого. В другой ситуации несколько дополнительных часов обсуждения могут быть инвестицией в способность команды анализировать проблемы самостоятельно.

Поэтому различают модель, ориентированную на экономию времени, и модель, ориентированную на развитие сотрудников. Первая приводит к наименее затратному по времени стилю, который сохраняет требуемое качество и принятие. Вторая сознательно повышает участие, если это помогает людям развить мышление и навыки принятия решений.

Компания Whitmore Manufacturing получила контракт на систему охлаждения для новой линейки спортивных автомобилей. Через месяц после начала поставок у нескольких машин появились повторные перегревы. Руководитель проекта Артур Вайн две недели провел на испытательных площадках и был уверен, что нашел комбинацию дефектного клапана и ошибочной настройки контроллера. Он обладал значительно большей информацией, чем остальные восемь инженеров команды.

Вайн мог принять решение сам, но считал развитие команды почти столь же важным, как скорость. Он собрал трехчасовую встречу, представил полевые данные, дал каждому специалисту проверить гипотезу со своей стороны и выслушал альтернативы. Затем сам принял окончательное решение и утром запустил испытания. По логике Врума — Яго это Consult Group: решение очень значимо, приверженность команды нужна, лидер обладает высокой экспертизой, но коллективная проверка повышает качество и вовлечение.

Если бы тот же отказ требовал решения в течение десяти минут для предотвращения угрозы безопасности, модель, ориентированная на время, могла бы привести к Decide или к краткой индивидуальной консультации. Ситуация изменилась бы не потому, что ценность участия исчезла, а потому, что цена задержки стала выше.

#### Практика

Вспомните недавнее командное решение. Определите, какой из пяти стилей фактически использовался. Затем ответьте на семь диагностических вопросов. Совпадает ли использованный стиль с тем, который кажется оправданным после анализа?

### 3.6. Заменители и нейтрализаторы лидерства

Последний ситуационный подход идет еще дальше: иногда сама обстановка делает часть лидерского поведения ненужной или практически невозможной. Заменитель лидерства — характеристика ситуации, которая выполняет функцию руководителя и делает определенный стиль избыточным. Нейтрализатор — характеристика, которая мешает лидеру проявлять поведение или лишает его воздействия.

Профессионал с глубоким образованием и десятилетним опытом обычно не нуждается в постоянном объяснении процедуры: подготовка заменяет часть ориентации на задачу. Очень структурированная работа со встроенной обратной связью также сама сообщает человеку, что и как делать. Сильная сплоченность группы способна одновременно давать направление и эмоциональную поддержку.

Нейтрализатор действует иначе. Если руководитель физически отделен от людей и почти не имеет каналов взаимодействия, его способность давать поддержку и направление снижается. Если должность не дает реальной власти над ресурсами, вознаграждениями или назначениями, определенные действия лидера теряют силу независимо от намерений.

#### **Ситуационная переменная**

#### **Влияние на ориентацию на задачу**

#### **Влияние на ориентацию на людей**

Сплоченность группы

Заменяет

Заменяет

Формализация правил

Заменяет

Нет существенного эффекта

Организационная негибкость

Нейтрализует

Нет существенного эффекта

Низкая позиционная власть

Нейтрализует

Нейтрализует

Высоко структурированная задача

Заменяет

Нет существенного эффекта

Автоматическая обратная связь от задачи

Заменяет

Нет существенного эффекта

Внутренняя удовлетворенность работой

Нет существенного эффекта

Заменяет

Профессионализм последователей

Заменяет

Заменяет

Подготовка и опыт

Заменяет

Нет существенного эффекта

Низкая ценность доступных наград

Нейтрализует

Нейтрализует

Смысл подхода — избежать «лидерского перегруза». Если кассир банка работает по подробно формализованной процедуре и система автоматически сигнализирует об ошибках, дополнительный микроконтроль начальника почти не добавляет ценности. Гораздо полезнее использовать время на поддержку, обучение и решение исключений. В другой команде, где социальная поддержка уже сильна, руководитель может сосредоточиться на координации и стратегии.

На производственном участке Harmon Works мастер Пол Ривз каждую неделю выделял полдня, когда два опытных оператора по очереди помогали ему составлять график, распределять заявки на ремонт, вести короткий разбор качества и готовить заказ материалов. Сначала это было развитием сотрудников. Через восемь месяцев Ривза повысили в среднее управление, а участок продолжил работать без немедленного назначения нового мастера: люди уже умели выполнять значительную часть функций. Обучение и распределенная ответственность стали заменителем формального лидерства.

Зрелый лидер не пытается доказать необходимость своего присутствия. Его задача — добавить то, чего ситуация не дает сама. Если структура уже существует, возможно, нужна поддержка. Если люди сплочены, но цель туманна, нужна ясность. Если профессионалы способны принимать решения, лидер может убрать препятствия и не мешать.

## **Практика**

Посмотрите на знакомую команду и перечислите все, что уже дает людям направление и поддержку без участия руководителя: стандарты, автоматическая обратная связь, профессиональная подготовка, сильные коллеги, смысл самой работы. Что лидер продолжает делать по привычке, хотя это уже заменено системой?

## Ключевые идеи главы

Контингентный подход исходит из того, что эффективность лидерского поведения зависит от последователей и ситуации; единственного лучшего стиля не существует.

Херси и Бланшар связывают четыре стиля — инструктирующий, убеждающий, участвующий и делегирующий — с уровнем готовности последователя к конкретной задаче.

Готовность включает способность, опыт, уверенность и желание брать ответственность; она может различаться у одного человека для разных задач.

Модель Фидлера сопоставляет ориентацию лидера с благоприятностью ситуации, определяемой отношениями с группой, структурой задачи и позиционной властью.

В модели Фидлера ориентированный на задачу лидер чаще эффективен в крайне благоприятных и крайне неблагоприятных условиях, а ориентированный на отношения — в промежуточных.

Теория «путь — цель» рассматривает лидера как человека, который проясняет путь к значимому вознаграждению или повышает ценность самого вознаграждения.

Врум и Яго выделяют пять уровней участия в решении — от Decide до Delegate — и выбирают их на основании семи диагностических вопросов.

Заменители лидерства делают определенное поведение избыточным, а нейтрализаторы ограничивают способность лидера влиять.

Практическая зрелость лидера проявляется в диагностике: добавлять структуру, поддержку, участие или автономию именно там, где они нужны, а не потому, что это любимый стиль.

## Вопросы для обсуждения

1. Почему стиль, который был эффективен для руководителя вчера, может перестать работать после изменения ситуации?
2. Считаете ли вы, что лидер способен быстро менять ориентацию на задачу и людей, или базовый стиль относительно устойчив? Аргументируйте.
3. Как бы вы оценили готовность нового сотрудника, который технически силен, но боится принимать решения без одобрения?
4. Какие ограничения модели Фидлера кажутся вам наиболее существенными для практического руководителя?
5. Чем теория «путь — цель» отличается от модели Херси и Бланшара, хотя обе учитывают характеристики последователей?
6. Когда участие группы в решении повышает качество, а когда только замедляет процесс?
7. Почему руководитель иногда должен сознательно выбрать более медленный процесс принятия решения?
8. Назовите три заменителя лидерства в хорошо организованной профессиональной команде. Как они должны изменить поведение формального руководителя?

## **Практические упражнения**

### **Упражнение 1. Два режима лидерства**

Цель — почувствовать различие между сильной ориентацией на задачу и сильной ориентацией на отношения.

1. Выберите реальную проблему небольшой команды: нарушение срока, неравномерная нагрузка, ошибка в отчете или конфликт вокруг распределения работы.

2. Сначала запишите, как вы решали бы проблему как максимально ориентированный на задачу лидер: с кем встретитесь, какие факты запросите, что скажете, какие сроки и стандарты зададите.

3. Затем запишите решение как максимально ориентированный на отношения лидер: кого выслушаете, какие вопросы зададите, как поддержите людей и каким образом будете добиваться добровольной приверженности.

4. Сравните два сценария. Какие элементы можно объединить? Какие ситуационные факторы заставили бы вас выбрать один из них почти без примеси другого?

### **Упражнение 2. Диагностика участия в решении**

Используйте логику Врума — Яго для решения, которое еще предстоит принять.

1. Кратко сформулируйте проблему одним предложением.

2. Ответьте на семь вопросов: значимость решения, важность приверженности, экспертиза лидера, вероятность принятия единоличного решения, поддержка целей, экспертиза группы, командная компетентность.

3. Выберите один из пяти стилей: Decide, Consult Individually, Consult Group, Facilitate или Delegate.

4. Отдельно спросите: что сейчас важнее — скорость или развитие людей? Если ответ меняется, пересмотрите выбранный стиль.

## Кейсы для анализа

### Кейс 1. Office Haven: участие без диагноза

Рафаэль Джонсон руководит производственным отделом Office Haven, выпускающим офисное оборудование. В отделе 15 работников, профсоюза нет. После семинара о вовлекающем управлении Джонсон решил, что сотрудникам следует чаще участвовать в решениях, которые непосредственно их касаются. Для эксперимента он выбрал две темы.

Первая — летний график отпусков. Каждый сотрудник получает две недели, но одновременно отсутствовать могут не более двух человек. Раньше Джонсон просил указать предпочтительные даты, затем сам составлял график, учитывая взаимозаменяемость. Если на один период претендовали люди с сопоставимыми навыками, он отдавал приоритет тому, у кого была выше производительность.

Вторая тема — производственные нормы. За два месяца до этого компания установила оборудование, которое позволяло увеличить выпуск без пропорционального роста усилий. Сдельная премия начислялась за каждую единицу сверх норматива, установленного несколько лет назад инженерным исследованием. Руководство компании хотело пересмотреть нормативы, потому что часть прироста производительности должна была окупить новое оборудование.

За час до окончания смены Джонсон собрал всех 15 работников и попросил обсудить обе темы и подготовить рекомендации. Он предположил, что в его присутствии люди будут сдерживаться, поэтому оставил группу одну и ушел на встречу с менеджером по качеству. Это было особенно удобно: после запуска нового оборудования уровень брака неожиданно вырос, и инженеры искали причину.

К окончанию смены Джонсон вернулся. По производственным нормам группа единогласно предложила ничего не менять. Представитель работников объяснил, что базовая зарплата несколько лет отставала от инфляции, а более высокая сдельная премия лишь восстановила их реальный доход. Джонсон был удивлен: он считал очевидным, что рост производительности делает старый норматив несправедливым для компании.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.