



↙
Армен Петросян

Три дороги в один **ТУПИК**

КРИЗИС СОВРЕМЕННЫХ
ПОДХОДОВ К ЛИДЕРСТВУ

ПРОБЛЕМА ЛИДЕРСТВА И ЕГО РОЛИ В ЖИЗНИ ОРГАНИЗАЦИИ ДО СИХ ПОР ОСТАЕТСЯ НЕРАЗРЕШЕННОЙ И ОДНОЙ ИЗ НАИБОЛЕЕ ЗАПУТАННЫХ. КАКОВА ПРИРОДА ЛИДЕРСТВА? КАК ОНО СООТНОСИТСЯ С МЕНЕДЖМЕНТОМ? КАКОВО ИХ МЕСТО В ОРГАНИЗАЦИИ И КАК ОНИ ВЗАИМОДЕЙСТВУЮТ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ЛЮДЬМИ? ВОТ ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ, НА КОТОРЫЕ ПРЕДСТОИТ ОТВЕТИТЬ.



Лидерство
Менеджмент
Организация

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА



Еще в начале 70-х годов прошлого столетия американский психолог Р. Стогдил отмечал с иронией, что существует практически столько же определений лидерства, сколько людей, пытающихся его определить¹. За последние десятилетия в этом аспекте мало что изменилось. Если не учитывать, что определений стало еще больше, а согласованности между ними – еще меньше. И все чаще высказываются мнения, что лидерство – это вообще весьма темная и расплывчатая идея и вряд ли стоит ждать единства взглядов на его природу и движущие силы. Так, ~~известный британский предприниматель и близкий друг Уинстона Черчилля~~ Дж. Саламан придерживается мнения, что ясное представление о лидерстве никогда не будет получено, потому что «определения обуславливаются не организационными или техническими запросами (которые сами являются продуктами управленческой теории организации), а изменением способов, при помощи которых эти функции с течением времени по-разному осмысливаются. Менеджер, как и подчиненный, есть продукт истории»². Выходит, что все относительно. Сегодня люди смотрят на менеджмент и лидерство с одной стороны, а в других условиях им придется взглянуть на это иначе. И здесь мало что зависит от природы организаций и их «технических запросов». Надо ли удивляться, что определения лидерства не просто множатся сверх всякой меры, но и – по большей части – оказываются весьма далекими от реальной организационной практики? Такая ситуация едва ли терпима. И, по-видимому, настало время разобратся в этом вопросе.

ОДНА ИЗ ФУНКЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА?

Одавно уже укоренилась традиция сводить лидерство к одной из функций менеджмента. Более полувека назад популярный автор книг о бизнесе У. Паки утверждал, что «менеджер должен быть лидером». Причем под словом «лидер» подразумевался тот, «кто впереди других», но не слишком отрывается от них. Паки предложил и более развернутое определение. По его мнению, «лидер является тем, кто генерирует в самом себе необходимость решения, действие, необходимое для внедрения решения, а в других – готовность к принятию этого решения». То есть фактически речь идет о важнейшей функции менеджера, связанной с инициативой и способностью увлечь людей (личным магнетизмом) в процессе постановки задачи и организации труда. Но, поскольку эти два свойства могут использоваться как во благо, так и во зло, «настоящему менеджеру необходимы и другие качества»³. Таким образом, лидерская компонента составляет неотъемлемую часть функций менеджера, хотя и не исчерпывает их. И в этом есть определенная логика. Ведь менеджер влияет на подчиненных, мотивирует, мобилизует и направляет их деятельность на достижение четко сформулированных или подразумеваемых целей. И здесь необходимо определенное лидерское поведение, чтобы зажечь людей и добиться от них значительных результатов там, где обстоятельства, казалось бы, препятствуют прилагаемым усилиям. Однако легко заметить, что лидерские формы проявления потенциала личности менеджера, будучи жизненно необходимы для достижения успеха, выходят за пределы собственно менеджмента.

Что значит функция? Это задача, для выполнения которой система предназначена, ради которой она существует, то, что осуществляется в процессе деятельности. Что касается менеджмента, то его миссия состоит в обеспечении достижения организационных целей. Менеджер ставит ориентиры, координирует и субординирует работу, направ-

ЛИДЕРСКАЯ КОМПОНЕНТА
СОСТАВЛЯЕТ НЕОТЪЕМЛЕМУЮ
ЧАСТЬ ФУНКЦИЙ МЕНЕДЖЕРА,
ХОТЯ И НЕ ИСЧЕРПЫВАЕТ ИХ



ленную на движение к ним, и контролирует ее ход, не говоря уже о конечных результатах. А какова миссия лидера? Прежде всего – воодушевлять исполнителей и поддерживать их старания. Лидер настраивает людей и заставляет изо всех сил продвигать общее дело. Таким образом, лидерство, конечно же, поддерживает функции менеджмента, но само одной из таковых не является. Более того, оно выступает лишь средством реализации предназначения менеджера, наряду со многими другими: специальными знаниями, способностью схватывать ситуацию, умением пользоваться техническими устройствами и т.д. Правда, роль лидерства в решении управленческих задач подчас столь существенна, что оно неизбежно приобретает особый статус. Но это вовсе не значит, что лидерство перестает быть инструментом руководителя и превращается для него в самоцель.

Каждый знает, что далеко не все менеджеры обладают лидерскими качествами. О некоторых из них говорят: «Хороший работник, знающий и умелый, но совсем не лидер». Значит ли это, что такой управленец никуда не годится? Отнюдь. В определенных пределах он может вполне успешно справляться со своими задачами, не демонстрируя лидерского поведения. Разумеется, оно почти всегда желательно, но вовсе не обязательно на нижнем и особенно на среднем уровне управления.

Безусловно, значимость лидерских качеств резко возрастает, как только менеджер приближается к верхушке организации. А для большинства руководителей высшего звена они становятся важнейшим условием эффективной работы. Однако даже по отношению к ним нельзя однозначно расставлять акценты. Ведь у многих организаций (дочерних предприятий, изготавливающих компоненты или запасные части для материнских компаний, для социологических служб при различных администрациях и т.д.) цели подчиненные или неизменные. Даже первые лица таких компаний могут легко обходиться без всякой харизмы. Точно так же не все лидеры являются менеджерами. Наглядный пример – проповедник, увлекающий за собой огромные толпы и даже не пытающийся вникнуть в «прозу жизни» своих последователей. Так, Иисус Христос, если верить Евангелиям, тяготился рутинной повседневных дел и проявлял недовольство, когда ученики обращались к нему с мирскими нуждами. То же самое можно сказать об Иоанне Крестителе, Будде, Махатме Ганди и других проповедниках.

Так какой же функцией менеджмента является лидерство, если оно, будучи органически присущим деятельности многих не-менеджеров, обходит стороной значительную часть менеджеров? И почему же тогда лидерство так сильно отличается от остальных управленческих функций?⁴

Можно ли вообразить себе менеджера (даже самого низкого уровня, такого, например, как заводской мастер или администратор небольшого офиса), который вообще не ставит целей, хотя бы самых ничтожных и бессмысленных, не ищет путей и средств их осуществления, не координирует работу подчиненных и совершенно не следит за их

¹ Stogdill R. M. Handbook of leadership: A survey of theory and research. N. Y.: Free press, 1974. – P. 259

² Salaman G. Competences of managers, competences of leaders // Leadership in organizations: Current issues and key trends / Storey G. (ed.). – L.: Routledge, 2004. – P. 58

³ Puckey W. What is this management? – L.: Chapman & Hall, 1944. – P. 19, 40–41

⁴ См.: Петросян А. Э. Менеджмент: Идеи, задачи, тесты. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2008. – С. 41–44

КАКОВА МИССИЯ
ЛИДЕРСТВА? ПРЕЖДЕ
ВСЕГО – ВОДУШЕВЛЯТЬ
ИСПОЛНИТЕЛЕЙ
И ПОДДЕРЖИВАТЬ ИХ
СТАРАНИЯ



действиями? Едва ли. Даже если такой человек и найдется, он тут же будет признан абсолютно не соответствующим занимаемой должности. Но, если так, зачем добавлять к триаде «планирование – организация – контроль» еще одну мифическую «направляющую» – функцию, связанную с лидерством?

ОБОРОТНАЯ СТОРОНА МЕНЕДЖМЕНТА?

По-видимому, осознание непригодности подобной трактовки лидерства подталкивает многих к поиску других точек зрения, позволяющих избавиться от функции, столь явно выбивающейся из стройной картины того, что должно быть свойственно любому менеджеру. Некоторые уже вполне отдают себе отчет в том, что менеджмент и лидерство – разные направления деятельности. Хотя эти понятия, безусловно, взаимосвязаны, они

охватывают самостоятельные явления и ни одно из них не может быть растворено в другом.

Считается, что традиция противопоставления лидеров и менеджеров восходит к гарвардскому профессору А. Залезнику. По его словам, лидер – это художник, который прорубает себе дорогу в организационных джунглях при помощи интуиции и творчества, тогда как менеджер просто решает задачи, руководствуясь принципами разумности и контроля⁵. Правда, лидерство и менеджмент могут найти пристанище и в одной личности. Но в этом нет ничего удивительного. Финансист часто находится в полной гармонии с живущим в нем торговцем, точно так же, как дизайнер – с инженером. А ученый, например, может быть не только математиком или экономистом, но и биохимиком или геофизиком.

Порой приходится слышать, что «лидеры создают и высказывают видения», тогда как «менеджеры обеспечивают их реализацию»⁶. Некоторые специалисты фокусируются на динамической стороне вопроса. По их мнению, «менеджмент создает определенную меру предсказуемости и порядка», тогда как лидерство вызывает «изменения нередко драматического уровня»⁷. Это значит, что менеджеры никак не соприкасаются с лидерством – так же, как и лидеры остаются в стороне от менеджмента. Их взаимосвязь чем-то напоминает отношения между конструктором, разрабатывающим проекты, и технологом, обеспечивающим условия и возможности их осуществления. Подчас это противопоставление доводится до логического конца, когда лидер предстает в качестве «катализатора», занятого стратегией, а менеджер превращается в исполнителя. Так, по определению профессора University of Leicester А. Браймана, менеджер, в отличие от лидера, – это «оператор», или «техник», которого волнует только «выполнение операциональной цели здесь и сейчас»⁸. То есть лидер определяет, что делать, а менеджер делает то, что определено.

Такие исследователи, как В. Бенис и Дж. Голдсмит, идут еще дальше. Они утверждают: «Существует глубокое различие, пропасть между лидерами и менеджерами. Хороший менеджер совершает свои действия правильно. Лидер совершает правильные действия. Совершение правильных действий подразумевает цель, направление, задачу, видение, мечту,

⁵ См.: Zaleznik A. 1977. – Managers and leaders: Are they different? // Harvard business review. – Vol. 55, № 3. – P. 67–78

⁶ Syrett M., Hogg C. (eds.), 1992. – Frontiers of leadership: An essential reader. Cambridge (MA): Blackwell, 1992. – P. 5

⁷ Conger J. A. Learning to lead: The art of transforming managers into leaders San Francisco (CA): Jossey – Bass, 1992. – P. 20.

⁸ Bryman A. Leadership and organization. L.: Routledge, 1986. – P. 6

путь, кругозор». Менеджмент соотносится с действенностью, лидерство – с эффективностью. Первый ассоциируется с вопросом «как?», второе – с вопросами «что?» и «почему?». Менеджеры работают с «системами, рычагами, процедурами, политиками и структурами», а лидерство имеет дело с «доверием, людьми», что предполагает «инициативу и новаторство». Таким образом, лидерство носит «творческий, адаптивный и подвижный» характер. Оно «смотрит на линию горизонта, а не себе под ноги»⁹. Однако, несмотря на столь категоричные и далекоидущие выводы, никаких конкретных и тем более убедительных доводов в их пользу не приводится. А главное – не предлагаются сколько-нибудь отчетливые критерии для разграничения понятий. В самом деле, как отличить менеджера от лидера? Вопрос висит в воздухе.

Разумеется, при желании можно счесть такими критериями триаду «что, как и почему?» или пару «действенность – эффективность». Но, к сожалению, сами эти понятия оказываются в действительности еще более расплывчатыми, чем то, что с их помощью предполагается сравнивать.

В самом деле, действенность связывается с правильной реализацией, а эффективность – с правильной постановкой целей. Это значит, что лидер формулирует задачу, а менеджер ее выполняет. Но мы привыкли думать, что постановка целей – одна из наиболее важных функций менеджмента – как часть планирования¹⁰. Но тут она полностью вверяется лидерам.

Весьма странно выглядит менеджер, который перестает быть самим собой и превращается в рядового исполнителя. Он заботится, главным образом, об осуществлении целей, кем-то уже поставленных. Разумны ли они и насколько обоснованны – это выходит за рамки его компетенции.

Картина ясная и вполне определенная. Но в ней нет ничего нового, если не считать переименования фигур. Менеджер называется тут лидером, а исполнитель – менеджером. Более развернутую и, казалось бы, менее уязвимую позицию занимает Дж. Коттер из Гарвардского университета, исследующий поведение людей в организациях. Он согласен с тем, что «лидерство отличается от менеджмента», но добавляет, что не так, как «думает большинство людей». «Это, – в трактовке Коттера, – не нечто мистическое или таинственное. Оно совершенно не нуждается в харизме или других экзотических личностных чертах. Это не епархия немногих избранных. К тому же оно не обязательно лучше, чем менеджмент, и не служит ему заменой; скорее лидерство и менеджмент представляют собой два особых и взаимодополняющих вида деятельности. Они оба необходимы для успеха в постоянно усложняющемся и переменчивом деловом окружении».

Кроме того, Коттер выдвигает достаточно четкий критерий различения менеджеров и лидеров. По его мнению, менеджер обеспечивает достижение целей и наделен для этого соответствующими полномочиями. В свою очередь, лидер, предвосхищая будущее, схватывает и формулирует стратегические ориентиры организации. Задача менеджера состоит в подборе и расстановке кадров, тогда как лидер открывает для них общее видение и перспективы развития, подготавливая тем самым будущие изменения. Если менеджмент призван «справиться со сложностью», то «лидерство имеет дело с изменениями»¹¹. Менеджер контролирует подчиненных и несет ответственность за результаты их работы. Лидер воодушевляет и мобилизует людей, побуждая действовать с максимальной самоотдачей. На первый взгляд – вполне разумно и обоснованно. По сути, здесь функции менеджмента разделены на две части. Первая охватывает «техническую» сторону (решение задач, составление бюджета, контроль), вторая – «личностную» (мотивация, воодушевление). Но иллюзия непогрешимости сразу же развеивается, как только предложенные критерии находят практическое применение. В самом деле, если менеджмент – техническая сторона управления, а лидерство – личностная, значит ли это, что менеджеры не выполняют никакой межличностной роли? Является ли менеджер бесчувственным роботом, неким техническим челноком, снующим в административной машине, или он вступает и в лично окрашенное общение с подчиненными? Выпускает ли он одни лишь директивы или обсуждает с людьми свои решения? А лидер – вовлечен ли он как-то в технические процедуры или же только парит над организацией и вещает с высоты свои непреложные истины?

Можно ли вообще структурно дифференцировать технические и межличностные стороны управления? Не сродни ли это попыткам отделить душу от тела? В конце концов, межличностные связи – тоже одна из составляющих управленческой системы, которая, утратив их, перестала бы работать.

⁹ Bennis W. G., Goldsmith J. Learning to lead: A workbook on becoming a leader. Reading (MA): Perseus, 1997. – P. 4

¹⁰ См., напр.: Drucker P. F. Management: Tasks, responsibilities, practices. N. Y.: Harper Collins, 1999. – P. 400

¹¹ Kotter J. P. A force for change: How the leadership differs from management. N. Y.: Free press, 1990. – P. 103–104

КЛЮЧЕВАЯ ОСОБЕННОСТЬ
ЛИДЕРА ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В ТОМ,
ЧТО ЗА НИМ ИДУТ
ПО ДОБРОЙ ВОЛЕ



Таким образом, Коттер допускает элементарную логическую ошибку. Один структурный компонент системы противопоставляется не другому компоненту, а всей системе. В результате система сводится до уровня отдельно взятого элемента. А ее функции неизбежно «съеживаются», как шагреновая кожа.

ФОРМАЛЬНОЕ И НЕФОРМАЛЬНОЕ ЛИДЕРСТВО

В концепции Коттера имплицитно присутствует и другая ось противопоставления менеджмента и лидерства. Ключевая особенность лидера усматривается в том, что за ним идут по доброй воле. У лидера нет полномочий поощрять или наказывать. Тем не менее люди вверяют ему себя, принимая выдвигаемые им требования. А менеджер, опираясь на формальную власть, заставляет подчиненных выполнять поставленные цели.

Разграничение лидерства формального и неформального тоже не ново. Оно уходит корнями в ранние его исследования. В одном из популярных учебников, первое издание которого вышло в середине прошлого века, предназначение лидерства сводится к сплочению людей и образованию социальных групп и указывается, что этого можно добиться как с помощью официальной должности, так и за счет «признания другими личного превосход-

ства лидера». Отсюда различие между формальным лидерством и естественным. Но, каким бы ни было происхождение лидера, в любом случае он «выступает признанным представителем рабочей группы в ее отношениях с остальными сотрудниками организации или же людьми за ее пределами. Он становится центром притяжения, символом неповторимости группы». Правда, официально назначенный руководитель обладает рядом преимуществ и потому чаще других получает признание. Однако формальный статус и как бы навязанность извне провоцируют некоторое его отчуждение от коллектива. С одной стороны, стремясь продвинуться по служебной лестнице, менеджер ассоциирует себя не столько со своими подчиненными, сколько с руководством организации. А с другой – регулярно участвуя в работе иных групп (например, различных комитетов и комиссий, состоящих в основном из таких же формальных лидеров), он постепенно обрастает интересами, которые нередко вступают в прямой конфликт с устремлениями его подчиненных¹². От этих противоречий свободен естественный лидер. В отличие от формального, он пребывает в одном – «горизонтальном» – измерении (вместе с коллегами), а не сует сразу по двум – «горизонтальному» и «вертикальному» (линии командования). Зато его возможности влияния на жизнь организации в целом тоже остаются незначительными – по крайней мере в нормальных условиях.

Правда, между формальными и неформальными лидерами не возводится непреодолимых барьеров. По мнению Коттера, они действуют бок о бок в одной и той же организации и совместными усилиями обеспечивают ее поступательное развитие. Более того, «разумные компании ценят обе разновидности людей и упорно работают над тем, чтобы сделать их частью единой команды». В принципе, эти качества вполне могут сочетаться в одном человеке. И «организации могут «выхаживать» своих высокопоставленных должностных лиц, чтобы они они приобретали и те и другие качества»¹³.

Сосредоточиваясь в менеджере, они должны были бы стать залогом высокой эффективности его деятельности. Однако уже сама по себе квалификация неформального лидерства как естественного, в противовес официальному, которому приходится всего лишь играть эту роль, создает питательную почву

для разного рода недоразумений. Не говоря уже о том, что и фигура менеджера приобретает весьма сомнительные очертания. Он бесцеремонно вторгается в чужую, неестественную для него область деятельности, чтобы обеспечить решение своих задач, но при этом изначально – уже по факту своего назначения на должность – обладает козырями, которые людьми, занимающимися ею «по естеству», добываются в поте лица – благодаря личным достоинствам и успешному опыту.

Таким образом, лидерство не просто расщепляется на формальное и неформальное – происходит как бы раздельная «институционализация» каждого из этих компонентов. Формальное лидерство привязывается к менеджменту, а неформальное оказывается «чистым» выражением собственной природы лидерства. Фактически ему придается исключительно моральный статус. Что же касается лиц, обладающих какими-то организационными полномочиями, их лидерство заведомо квалифицируется только как формальное.

Но что означает моральное лидерство? Как замечал Э. Григс, моральный лидер «помогает людям понять самих себя, осознать собственные идеалы и претворяет их туманные мечты в четкие ориентиры поведения»¹⁴. Он внушает им уважение и доверие. Приверженцы следуют за ним не потому, что надеются на вознаграждение или боятся санкций. Они верят, что их лидер праведник, чье слово не расходится с делом. Люди не сомневаются, что он знает, куда им идти,

и искренне готов разделить с ними эту дорогу, не оставляя для себя каких бы то ни было «запасных аэродромов».

Разве формальные лидеры (менеджеры) начисто лишены этих качеств? Разумеется, нет. И сторонники разделения лидерства на формальное и неформальное этого тоже не станут отрицать. Но в их понимании такой менеджер просто сочетает в себе обе «проекции» – невзирая на их несовместимость. Как он ведет за собой подчиненных, будучи сам себе непримиримой оппозицией, остается глубокой тайной.

В любой организации менеджер наделяется определенной формальной властью. Но вовсе не потому, что без нее он как личность не стоит ни гроша. И не только потому, что она является ключевым средством влияния на сотрудников. Если бы у менеджера не было четко очерченных полномочий, в сфере его ответственности воцарился бы настоящий хаос. Организация, утратив свою иерархическую структуру, превратилась бы в примитивное объединение «вольных стрелков».

Но можно ли сказать, что менеджер способен встать во главе организации или какого-то ее подразделения только потому, что ему предоставили формальные полномочия? Разумеется, нет. В противном случае на свете не было бы плохих менеджеров. Стоило бы только расширить и укрепить полномочия – и даже самый никчемный из них сумел бы добиться впечатляющих успехов. Но почему-то ничего подобного не происходит. А теперь вообразим обратное – будто один из сотрудников организации завоевал высокий авторитет и доверие коллег. Все они готовы последовать за ним куда угодно по его первому слову. Стоит ему выступить с каким-то предложением – и оно сразу же становится для них неоспоримым. Можно ли считать такую ситуацию благом для организации? Вряд ли. Скорее это бомба замедленного действия.

Что должен при этом чувствовать менеджер как формальный лидер? Его статус нивелирован. Он не в состоянии что-либо противопоставить своему «серому» конкуренту. Надо либо как-то приспособиться к неформальному лидеру, либо фактически прекратить выполнение своих обязанностей.

В действительности оба варианта чреватy неразберихой и потерей управляемости, хотя номинально иерархическая структура организации остается нетронутой. Бессмысленно требовать чего-то от официального лица, так как реально оно ничем не управляет. И в то же время обладатель неофициальной власти, фактически управляющий организацией, не обязан ни перед кем отчитываться.

Неформальное лидерство допустимо в компании в ограниченной степени. Как только оно начинает угрожать статусу и полномочиям формального руководителя, такая партизанщина оказывается губительной. Естественно, речь не идет о каких-то драконовских мерах против вовлеченных в нее лиц. Однако безучастное отношение к происходящему неизбежно приводит к разъеданию нормальных рабочих взаимосвязей и в конечном счете – к разрушению организации изнутри.

Те, кто противопоставляет лидера менеджеру, фактически подменяют их реальные взаимоотношения столкновением неформальных и формальных лидеров. Однако неформальное лидерство – это в каком-то смысле аномальное явление, явное откло-

¹² Саймон Г. А., Смитбург Д. У., Томпсон В. А. Менеджмент в организациях. М.: Экономика, 1995. – С. 93–96

¹³ Kotter J. P. What leaders really do // Syrett M., Hogg C. (eds.). *Frontiers of leadership: An essential reader*. Camb. (Mass.): Blackwell, 1992. – P. 16–17

¹⁴ Griggs E. H. *Moral leaders*. N. Y.: Abingdon press, 1940. – P. 11



НЕФОРМАЛЬНОЕ
ЛИДЕРСТВО ДОПУСТИМО
В КОМПАНИИ
В ОГРАНИЧЕННОЙ СТЕПЕНИ

нение от установленного порядка. И его нельзя рассматривать как полноправную часть системы управления.

Конечно, было бы глупо недооценивать неформальных лидеров и тем более пренебрегать ими. Более того, совершенно неопозволительно подавлять или «выжигать» их «каленным железом». Ведь неофициальная структура возникает не по чьей-либо прихоти, это реакция компании на поставленные перед ней задачи. Если официальная структура не справляется с тем, чего требует ситуация, организационная система спонтанно перестраивается, компенсируя недостатки первоначальной схемы.

Таким образом, если неформальный лидер не переходит определенных границ, он может приносить организации существенную пользу, заполняя пробелы официальных каналов информации и влияния. Тем не менее нельзя переворачивать дело с ног на голову и ставить неформального лидера выше формального. Если нечто подобное где-то и практикуется, это признак «революционной ситуации» – двоевластия, фактически подразумевающего наличие альтернативного менеджера. А это чревато весьма серьезными негативными последствиями для организации. Если двоевластие вызвано тем, что менеджер слабоват и не выдерживает требований, предъявляемых должностью, его нужно сместить немедленно. А если к тому же неформальный лидер проявляет умение руководить коллективом, значит, есть и готовый кандидат на освобождающееся место. Но в любом случае нельзя предоставлять неформальному лидеру возможность возвышать свой реальный статус (потенциал влияния на сотрудников) до уровня формального главы организации или какого-то ее подразделения.

Если же менеджер демонстрирует ярко выраженное лидерское поведение и оно органически сочетается с чертами крепкого администратора, это большое счастье для организации. Благодаря такой универсальности удается не просто выстраивать более гибкие отношения с коллективом, особенно в условиях больших перемен, а радикально снижать давление на управленческую иерархию снизу. Но это вовсе не значит, что такой менеджер совмещает роли формального и неформального лидера.

В чем смысл лидерского поведения менеджера? В том, чтобы, пользуясь своей харизмой, авторитетом и влиянием на окружающих, обеспечивать достижение организационных целей.

В ином случае – когда неофициальные действия начинают превалировать в его практике и он проявляет готовность поступиться интересами организации ради усиления собственной популярности или укрепления доверия со стороны подчиненных – менеджер фактически превращается в неформального лидера. А формальный лидер, оказавшийся на деле собственным антиподом, представляет, быть может, даже большую опасность для организации, чем лидер неформальный, способный ввергнуть организацию в пучину двоевластия, а точнее – безвластия.

Как бы то ни было, фигура менеджера, по существу, расщепляется надвое. Из нее выжимается естественный лидер, который, будучи лишь частью менеджерского духа (причем совсем не обязательной), превращается в самостоятельную единицу и обретает независимое существование. Но, когда лидерское «Я» отделяется от менеджерского, не покидая при этом их общего тела, столкновение неизбежно. А это не что иное, как «профессиональная шизофрения».

И единственный способ преодолеть эту болезнь – водворить отвыкшее лидерское «Я» обратно в «душу менеджера». Только так можно вернуться к разумному представлению о лидерстве как инструменте управления людьми. ■