

A man in a dark suit is seen from behind, holding a flaming torch high in the air. The background is dark and smoky, with the light from the torch illuminating the scene. The text is overlaid on the right side of the image.

ВЛАДИМИР ТАРАСОВ

ТЕХНОЛОГИЯ ЛИДЕРСТВА



ДОБРАЯ КНИГА

*Владимир
Тарасов*



Технология
лидерства

Книги Владимира Тарасова

Система автоматизированной аттестации
руководителей и специалистов (СААРС).
Опыт социальной технологии
Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров
Технология жизни. Книга для героев
Искусство управленческой борьбы. Технологии
перехвата и удержания управления
Внутрифирменные отношения в вопросах и ответах
Русские уроки японских коанов
Полководец
Управленческая элита: как мы ее отбираем и готовим
Философские рассказы для детей от шести до шестидеся-
ти лет. Романтические истории. Опыт обычной жизни
Социальные технологии Таллиннской школы менед-
жеров. Опыт успешного использования в бизнесе,
менеджменте и частной жизни (*с соавторами*)
Социальная технология в вопросах и ответах
Технология лидерства
Прагматическая логика
Управление по Макиавелли. Тонкости этики и
технологии управления современной компанией

Аудиокурсы Владимира Тарасова

Персональное управленческое искусство
Восемь ступеней управленческого искусства
Искусство управленческой борьбы. Технологии
перехвата и удержания управления
Управление по Макиавелли. Тонкости этики и техноло-
гии управления для руководителей (*в двух частях*)



*Подробная информация о книгах
и аудиокурсах Владимира Тарасова
на веб-сайте издательства
«Добрая книга» www.dkniga.ru*

ВЛАДИМИР ТАРАСОВ

ТЕХНОЛОГИЯ ЛИДЕРСТВА



ДОБРАЯ  КНИГА

УДК 65.0, ББК 65.050.2, 65.290-2, Т 191

Технология лидерства / В. К. Тарасов. — М.: Добрая книга, 2024. — 240 с.

ISBN 978-5-98124-708-8. Отпечатано в России.

16+ Знак информационной продукции согласно
Федеральному закону № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.

В этой книге Владимир Тарасов дает читателю практические инструменты и технологии для эффективного управления деятельностью группы людей в формальной или неформальной организации. Он показывает, какие шаги необходимо предпринять каждому, кто хочет развить в себе лидерские качества, какие приемы и специфические управленческие механизмы должен использовать лидер, чтобы успешно руководить другими людьми, сохраняя влияние и власть в различных обстоятельствах, в том числе в ситуациях конфликта и борьбы за власть.



Издательство «Добрая книга»®

Электронная почта: mail@dkniga.ru

Веб-сайт издательства: www.dkniga.ru

Все права защищены. Любое копирование, воспроизведение, хранение в базах данных или информационных системах, передача в любой форме и любыми средствами — электронными, механическими, посредством фотокопирования, записи или иными, — любой части этой книги запрещено без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© В. К. Тарасов, 2017.

© ООО «Издательство «Добрая книга», 2017–2024.

Словосочетание «Добрая книга» и логотип издательства являются зарегистрированными товарными знаками ООО «Издательство «Добрая книга».

Подписано в печать 16.02.2024. Формат 70х100 1/32. Усл. печ. л. 9,67.
Заказ 2401920. ООО «Издательство «Добрая книга». 127051, Москва,
Петровский бульвар, 11. Отпечатано в ООО «Ярославский полиграфический комбинат». 150049, Ярославль, ул. Свободы, 97.

Содержание

Как я учился быть лидером.	9
Подходы к лидерству	15
Две зарисовки.	19
Кто такой лидер?	23
Три варианта лидерства	25
Целевое лидерство.	27
Процессное лидерство	31
Смешанное лидерство.	33
Каким должен быть идеальный лидер.	37
Основные функции лидера	41
Отличие лидера от руководителя.	55
Лидерство в административных структурах.	63
Становление лидера	67

Формирование группы ведомых.....	71
Превращение группы ведомых в команду	81
Типы команд.....	87
Команда военного типа.....	89
Команда специалистов	93
Команда «инвалидов»	99
Команда партийного типа.....	103
«Партийный секретарь»	113
Кто подходит на роль «партийного секретаря»..	117
Пространство управленческих решений.....	123
Ориентация на дело	125
Что такое дело?	127
Ориентация на власть	131
Что такое власть?	133
Власть и влияние	137
Размер власти.....	141
Усиление власти влиянием.....	145
Манипулятивная власть	147
Власть ребенка как первичный источник власти	151
Ориентация на отношения с людьми	155
Необходимость ориентации на все три критерия одновременно.....	159

Общение лидера с командой	163
Эволюция команды	167
Негативно активный лидер	175
Негативно пассивный лидер	179
Позитивно пассивный лидер	183
Позитивно активный лидер	187
Лидер, уходящий вперед	193
Основные механизмы управления и лидерства	197
<i>Подражание</i>	197
<i>Создание условий</i>	198
<i>Доминирование</i>	199
<i>Идеологическое управление</i>	200
<i>Управление картиной мира</i>	200
<i>Информационное дистанцирование</i>	202
<i>Управление рекомендациями</i>	205
<i>Делегирование</i>	208
<i>Администрирование</i>	209
Ритуалы, закрепляющие роль лидера	211
Отказ от лидерства	221
Послесловие	225
Об авторе	227

Как я учился быть лидером

С детства у меня были хорошие отношения со сверстниками, с ними у меня не было проблем. Я дружил с теми, с кем и хотел дружить, поэтому никак не ощущал свой статус среди них, как не ощущают здоровье, когда оно есть.

Но уже учась в Ленинградском университете, я обратил внимание на то, что я не лидер, что в любом деле среди своих ребят я — второй или третий номер, но не лидер. Я стал перепроверять себя и убедился, что так оно и есть.

Например, отправляется наш опер-

отряд в рейд отлавливать хулиганов и пьяниц, командир разбивает наших на пятерки и назначает старших. Я как комиссар отряда, то есть номер два в оперотряде, ожидаю, что и меня командир поставит старшим в какую-нибудь пятерку. Так нет, он придает меня какому-нибудь новичку, старшему в пятерке, в помощь, «как опытного». Это меня, конечно, задевало, но я не решался поднимать этот вопрос.

Или, например, соберутся ребята и девушки к кому-нибудь пить вино и петь хором под гитару (такой у нас тогда был вид досуга). Каждый может подсказать, какую песню петь следующей, и эту подсказку обычно подхватывают. А я заметил, что моих песен не поют: я подсказываю, но никто не обращает на это внимания. А мне-то больше и заняться нечем, кроме как подсказывать — у меня ни голоса, ни слуха. Всем хорошо, а мне

скучновато, но и покидать хорошую компанию тоже не хочется.

Я осознал, что у меня серьезная проблема: во мне никто не видел лидера — не видел потому, что я и на самом деле им не был. Я был просто хорошим покладистым парнем, даже слишком покладистым, а потому и не лидером. Надо было эту проблему решать, иначе вся жизнь сложится неправильно: меня так и будут другим в помощь придавать как «более опытного», а «менее опытные» будут продвигаться по жизни вперед и становиться моими начальниками.

Я подумал, что среди своих ребят мне отношение к себе не поменять. Нужно было уехать туда, где меня никто не знает, и начать строить отношения с людьми заново. Я решил продолжить учебу в другом университете.

В те времена в нашей стране в каждом крупном городе было по университету.

Я взял карту, какая оказалась под рукой, и стал смотреть, какой университетский город был ближе всего. Таких было два: Петрозаводск и Тарту. До каждого из них было по 4 миллиметра. Чтобы сэконо- мить деньги на будущих поездках домой, я отправился на вокзал узнать, сколько стоят билеты туда. Проезд в Тарту был на тридцать копеек дешевле. Так я оказал- ся в Эстонии и, скорее всего, навсегда.

Я решил, что на новом месте буду держаться дружелюбно, но ни с кем особо не дружить, пока не стану лидером. Пусть другие ребята прилепляются ко мне, а не я к ним. И надо было себя обозна- чить каким-нибудь внятным лидерским поступком.

На первом же общеуниверситетском комсомольском собрании я попросил слова и вышел на трибуну. Раздались аплодисменты. Когда они стихли, я начал говорить. Тут опять раздались аплодис-

менты. Подождав, когда они закончатся, я продолжил говорить. Но мне снова стали аплодировать. Я понял, что здешние комсомольцы — народ хотя и осторожный, но жесткий, русский язык здесь не приветствуется, и покинул трибуну. Была ранняя осень 1965 года.

Я особо не обиделся, понимая, что в чужой монастырь со своим уставом не ходят, но и не отступился. То, что хотел сказать на собрании, я опубликовал в качестве статьи в университетской газете. Ректор университета профессор Клемент удостоил мою статью в следующем номере газеты двумя абзацами критики. Это означало, что ко мне отнеслись всерьез, как к человеку с позицией.

Дальше пошло легче. Постепенно ко мне стали прилепляться ребята, я научился быть лидером, а позже научился и не быть им, если это не требовалось.

Благодаря вынужденному вниманию

к феномену лидерства я привык приглядываться к взаимоотношениям и поведению лидеров и их последователей (ведомых), что в конечном итоге и привело к появлению этой небольшой книги.

Подходы к лидерству

Феномен лидерства волнует людей тысячелетиями. Получается, что один человек начинает управлять другим, и тот его слушается, причем добровольно. Слушается не потому, что лидер его кормит, или платит ему, или применяет силу (тогда все было бы понятно), а потому, что один почему-то играет роль лидера, а другой почему-то (и зачастую охотно) играет роль ведомого. Почему это происходит?

Большинство авторов, поделившихся с читателями своими размышлениями

о лидерстве, предпочитают так называемый феноменологический подход, то есть описывают феномен лидерства — рассказывают другим о том, чем отличается лидер от ведомых, наделяя лидера всякими замечательными качествами. Рассказывают так, как будто читатели в глаза никогда не видели живого лидера, и вот, к счастью, нашелся очевидец, который им об этом может рассказать. Литература о лидерстве в значительной степени состоит из рассказов таких «очевидцев».

Есть и другие подходы — психологический, социально-психологический, социологический... Чаще всего это тоже рассказы о том, что и так всем известно, но рассказы более структурированные и написанные научным языком. Здесь уже мелькают иногда дельные наблюдения и выводы, но это скорее исключение, чем правило.

Мой подход к лидерству сложился

не как отстраненный взгляд с другой планеты, а как подход сугубо прагматический. Точнее, социально-технологический. Я рассматриваю социально значимое поведение и лидера, и ведомого, в котором выделяю для себя различные виды этого поведения — формулы, приемы и стратагемы, как бы проецируя все поведение на ось рецептов.

Две зарисовки

Встретились во дворе два подростка.

Вовка:

— Витька, пойдешь со мной?

— Куда?

— Неважно! Пойдешь или нет?

И Витька идет.

Почему Витька идет за Вовкой? Потому, что с Вовкой интереснее, чем без него.

Что-то новое увидишь или узнаешь. Даже если и не увидишь, и не узнаешь, все равно само ожидание нового и интересного греет душу. Ведь Вовка предприим-

чив, и у него всегда есть План. Без Вовки у Витьки жизнь была бы более пресной.

Идут две девушки по длинной-длинной улице. Нина канючит:

— Ася, давай возьмем такси!

Ася молчит. Мимо то и дело прошмыгивают такси.

— Ну давай возьмем такси!

Ася молчит. Проходят еще метров триста. Наконец, Ася поднимает руку, и очередное такси останавливается.

Что мешало Нине самой поднять руку и остановить такси? Ничего! Было же понятно, что идти слишком далеко, что обе устали и придется брать такси. Кстати, Нина побогаче Аси, и платить за такси будет она.

Проницательный читатель уже догадался, что в этих примерах Вовка и Ася — лидеры, а Витька и Нина — ведомые. Тем

самым мы отдали дань феноменологическому подходу к лидерству.

Кто такой лидер?

Лидер — это тот, кто в своих интересах организует деятельность людей на добровольной основе, не стимулируя их материально, без взаимных правовых обязательств, и руководит этой деятельностью.

Дополняющей ролью к роли лидера является роль ведомого.

Ведомый — это тот, кто признает конкретного лидера в качестве такового и, по возможности, следует его указаниям, не претендуя на какое-либо вознаграждение, хотя иногда и ожидая таковое.

У одного лидера может быть большое количество ведомых. Если ведомых больше одного, то мы будем говорить о группе ведомых, понимая под этим группу людей, непосредственно руководимую одним лидером.

Если лидер руководит многими людьми, большинство из которых получают указания не от самого лидера, а от других его ведомых, то мы будем говорить о движении и о лидере движения. У движения, в отличие от группы ведомых, может быть не один, а несколько лидеров.

Мы сказали, что лидер осуществляет руководство в своих интересах. Но это руководство потому ему и удастся, что следование за лидером оказывается более или менее в интересах и ведомых тоже.

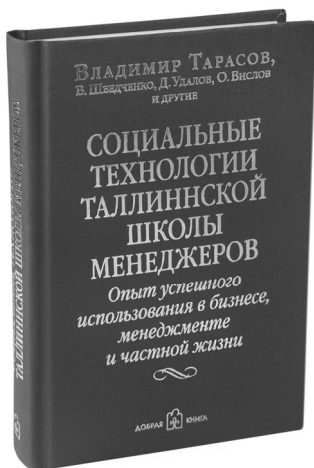
Следование за лидером имеет свою инерционность. Группа может следовать за ним некоторое время и после того, как лидер перестал удовлетворять ее интересам.

Три варианта лидерства

Можно различать три варианта лидерства:

1. Целевое лидерство, когда ведомые идут за лидером к привлекательной для них цели.
2. Процессное лидерство, когда сам процесс действия в роли ведомых для них привлекателен.
3. Смешанное лидерство, когда ведомых мотивирует и цель, и процесс.

ВЫШЛО В СВЕТ УНИКАЛЬНОЕ ИЗДАНИЕ МАТЕРИАЛОВ
МЕЖДУНАРОДНОЙ КОНФЕРЕНЦИИ «ОПЫТ УСПЕШНОГО
ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ ТАЛЛИННСКОЙ ШКОЛЫ
МЕНЕДЖЕРОВ В БИЗНЕСЕ, МЕНЕДЖМЕНТЕ И ЧАСТНОЙ ЖИЗНИ»



В. Тарасов, В. Шведченко,
Д. Удалов, О. Вислов и др.
**Социальные технологии
Таллиннской школы
менеджеров. Опыт
успешного использования
в бизнесе, менеджменте
и частной жизни**

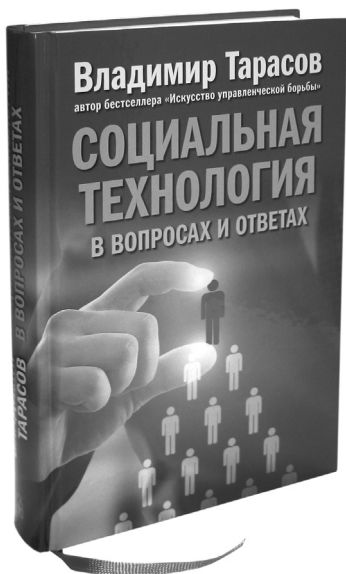
В сборник вошла большая обзорная статья Владимира Тарасова, основателя Таллиннской школы менеджеров, об эволюции социальных технологий, разработанных им за тридцать с лишним лет, а также статьи российских и зарубежных предпринимателей, менеджеров и бизнес-тренеров, успешно использующих эти технологии в самых разных ситуациях и областях деятельности.



Подробная информация о книге,
ознакомительные фрагменты и заказ книги —
на веб-сайте издательства «Добрая книга»
www.dknight.ru

«Социальная технология в вопросах и ответах» — новая книга Владимира Тарасова, квинтэссенция его богатейшего пятидесятилетнего опыта и единственное в своем роде учебное пособие по развитию социально-технологического мышления.

Это практическое руководство, написанное в форме мастер-класса, научит вас анализировать любые сложные жизненные ситуации, самостоятельно находить оригинальные социально-технологические решения любых организационных и личных проблем, успешно внедрять их и строить стратегии поведения, ведущие к достижению поставленных целей.



Подробная информация о книге, ознакомительные фрагменты и заказ книги — на веб-сайте издательства «Добрая книга» www.dknight.ru



В своей новой книге известный социальный технолог и бизнес-тренер, автор бестселлера «Искусство управленческой борьбы» Владимир Тарасов дает читателю практические инструменты и технологии для эффективного управления деятельностью группы людей в формальной или неформальной организации.

Используя социально-технологический подход к лидерству и опираясь на собственные оригинальные исследования и разработки, Владимир Тарасов показывает, какие шаги необходимо предпринять каждому, кто хочет развить в себе лидерские качества, какие инструменты, приемы и специфические управленческие механизмы должен использовать лидер, чтобы успешно руководить другими людьми, сохраняя влияние и власть в различных обстоятельствах и ситуациях, в том числе в ситуациях конфликта и борьбы за власть.

Эта книга поможет тем, кто облечен властью, и тем, кто стремится к ней, серьезно пересмотреть свои взгляды на жизнь и свои подходы к практической деятельности.

ISBN 978-5-98124-708-8



9 785981 247088



ДОБРАЯ КНИГА

