РБК PRO

Трудно найти, легко потерять: откуда берется и как пропадает авторитет

Саморазвитие • Карьера
Статьи Школа управления «Сколково»

Авторитет вовсе не приходит вместе с должностью. Откуда он возникает, какими средствами создается, делаем ли мы это сами или это заслуга других, как авторитет теряется — в вопросах разбираются Джек Вуд и Алексей Улановский (Школа управления «Сколково»)

Что такое лидерский авторитет?

Профессор Гарвардского университета Рональд Хейфиц определял авторитет как «дарованную власть выполнять службу». Формальные полномочия предоставляются вам сразу после назначения на должность. Однако авторизуют вас другие от своего имени. Иногда мы склонны думать,

что лидерство и авторитет являются внутренними характеристиками или чертами личности. Это не так. Авторитет основывается на том, как вас воспринимают другие внутри конкретной социальной системы и только в ней.

Ваш авторитет может различаться в разных организационных контекстах. Вы можете дать распоряжение кому-то в своей организации, но, если вы попробуете сделать то же самое в другой, вы потерпите фиаско. Там у вас будет нулевой авторитет. Что еще важно: авторитет вам даруют не только ваш босс и акционеры, но и ваши коллеги и подчиненные. Они же могут деавторизовать вас. Осознанно или неосознанно усомниться в ваших полномочиях, оспорить вашу позицию или обесценить в глазах других, что не позволит вам выполнить вашу первичную задачу.

Авторитет на высшем уровне

Вопросы о природе авторитета мы изучали и обсуждали на протяжении более чем десяти лет с 1200 владельцами бизнеса, CEO и менеджерами международных компаний. Они на протяжении недели находились в малых группах, решая сложные командные задачи, соревнуясь с другими командами и изучая паттерны принятия решений группой. В таких условиях хорошо проявляются полезные и ошибочные допущения людей о собственном лидерстве.

Особенность этого формата взаимодействия в том, что команды составлены из людей, имеющих высокий статус в своих организациях. Однако, когда они попадают в новые команды равных, их регалии и прошлые заслуги не имеют большого значения. Руководители не могут полагаться на свои звания, размер своих столов или цену своих часов. Они должны заново завоевывать и выстраивать свой авторитет. В конце недели участники голосуют друг за друга, так что мы всегда имеем социометрическую карту лидерского влияния внутри каждой из мини-групп.

Наконец, каждая группа имеет своих поведенческих консультантов, которые сопровождают участников и помогают в их обучении. Мы опросили консультантов, работавших на этих программах, и собрали вместе свои и их наблюдения.

Первоначальный и поддерживаемый авторитет

Можно провести четкое различие между тем, что мы называем «первоначальным» (primal) и поддерживаемым (sustaining) авторитетом.

Первоначальный авторитет – это власть и контроль, которые вы получаете в начальный момент формирования группы. Поведенчески он **приобретается** через следующие действия: проявление инициативы (первенство предложений, принятие мер); активность и разговорчивость; громкий голос; пространственное расположение (кто сидит в середине или во главе группы); экспансия в пространстве (завоевание территории, например широко раскинутые руки, ноги, разложенные вещи, выбор более высокого стула, вставание, хождение); другие действия, привлекающие внимание окружающих. К слову, привлечение внимания – это также один из атрибутов авторитета в группах детей и приматов, в которых лидер располагается пространственно в центре внимания остальных членов.

Однако люди, которые лидируют на ранних стадиях групповой работы, необязательно сохраняют свое лидерство позже. На практике они часто теряют его.

Под **поддерживаемым авторитетом** мы подразумеваем два параметра. Во-первых, он устойчив во времени, долгосрочен. Во-вторых, последователи продолжают «даровать власть» лидеру, потому что это поддерживает взаимный «психологический контракт» между ними и лидером. Этот контракт практически всегда является негласным соглашением о защите и заботе: что лица, наделенные авторитетом, поддержат безопасность и обеспечат благополучие группы, организации или страны. Поддерживаемый авторитет основан на доверии. Лидеры, обладающие им, выстраивают надежные и предсказуемые отношения – не чтобы «выглядеть хорошо», но чтобы «делать хорошо».

Когда доверие надломлено, авторитет лидера уменьшается. Если оно сильно подорвано, авторитет становится неустойчивым.

Как вы теряете авторитет

Ниже мы приводим наиболее упоминаемые нашими опрошенными консультантами поведенческие паттерны, которые приводят к потере авторитета.

1. Стремление доминировать. Использование силы, чтобы заставить других делать то, что вы хотите. Это может проявляться в разных формах: желание просто всех перекричать; давление без предоставления убедительных аргументов и данных; конфликт с одним из членов группы; выражение эмоций без попытки понять причины своих реакций; непонимание причин собственной агрессии; самообман; много слов и мало дела.

2. Паралич действий. Состояние растерянности и замешательства относительно развития группы, неспособность прояснить направление. Оно проявляется во фразах типа «я не знаю, что делать». Водители, убирающие руки с руля своей машины; капитаны, отпускающие паруса и румпель парусной лодки; пилоты, отказывающиеся от ответственности за безопасное управление самолетом. Замешательство – не то же самое, что сомнения. Сомнения необходимы для адаптации, если их исследовать. Сомнения содержат информацию. Они маркируют то, как мы меняем направление.

3. Фокус на себе, а не на команде. Замыкание на своих интересах, безапелляционная уверенность в своей правоте и неготовность к обсуждению, нежелание найти контакт с командой, пропуск общих мероприятий (совместных обедов, встреч). Этот набор выражает склонность быть я-центрированным, нарциссичным и безразличным к мыслям и чувствам других.

4.Отказ от лидерства и потеря энергии. Потеря вовлеченности, интереса, фокуса, сознательный отказ от лидерства и сведение активности на нет, выключение из процесса в важный момент. Участники группы также негативно оценивали ситуации, когда лидер брал на себя ответственность, а потом пугался и бросал ее.

5.Неумение справляться с тревогой. Как дети родителя, неспособного совладать со своей тревогой в стрессовой ситуации, чувствуют себя уязвимо и небезопасно, так чувствуют себя и члены команды тревожного лидера.

6.Жалобы на обстоятельства. Жалобы на правила, обвинение других людей и внешних факторов также выглядели невыигрышно для участников

и понижали доверие к лидеру. Очевидно, что такое поведение воспринималось другими членами команды как малодушие и самооправдание.

7.Отсутствие результата. Наконец, неудача в достижении поставленных целей. Из-за отсутствия ли ясного видения, или слабой коммуникации, или отсутствие коллективной мотивации (драйва), или когда лидер «завел не туда», но вовлечение команды без демонстрации результата снижает лидерский авторитет.

Как приобрести поддерживаемый авторитет

Какое поведение вносит вклад в создание устойчивого во времени авторитета? Ниже мы приводим список действий, которые, по нашим наблюдениям, способствовали этому.

1. Брать на себя ответственность. Это наиболее повторяющийся ответ в нашем опросе. Поведенчески это проявляется в том, что руководители осознанно выдвигают себя на лидерскую роль, когда это уместно. Эти лидеры берут ответственность за решение, когда группа находится в замешательстве, проявляют смелость, стремятся доказать, что могут.

2. Быть внимательным к другим. Руководители, обладающие тем, что мы называем поддерживающим авторитетом, вовлекают и поддерживают других, уделяют внимание каждому, замечают сильные стороны и признают заслуги других, делятся своими полномочиями. Это поведение можно назвать «инклюзивным» – включающим других, разделяющим ответственность, власть и контроль.

3. Быть убедительным. Это касается риторических навыков руководителей: они имеют уверенную, четкую, убедительную позицию, ясно излагают мысли, хорошо аргументируют с опорой на данные. Они также умеют защищать свою точку зрения без выпадения в «защитную позицию» и не сдаются после первой же критики.

4. Говорить открыто и честно. Открытые честные коммуникации, признание своих ошибок, открытый разговор про свои эмоции, даже когда это некомфортно.

5. Слушать и прояснять. Задавать вопросы, слушать и прислушиваться. Это то, что сейчас модно называть «коучинговым стилем» лидерства –

помощь людям и командам в раскрытии своего потенциала через восприимчивые вопросы и активное слушание.

6. Иметь стратегическое видение. Способность сохранить «большую картинку», выбранную совместно стратегию, способность возвращаться в разговоре от сторонних тем к сутевым.

7. Демонстрировать экспертизу. Среди наиболее частых дескрипторов, описывающих эту характеристику: экспертность; широкий кругозор; эрудиция в разных областях жизни, от стройки и финансов до психологии и вопросов детей; яркие идеи.

8.Формировать коалиции. Формирование мини-групп доверия, кругов влияния, которые помогают лидеру продвигать свое мнение. В более широком смысле можно сказать, что те, кто способен сохранить свой авторитет демонстрируют кооперативное поведение.

9.Проявлять чувство юмора. Чувство юмора в работе команды полезный ресурс, так как он позволяет говорить о некомфортном, расширяет совместное видение, разряжает напряженную ситуацию и добавляет позитивного настроя команде.

Очевидно, что это не полный список способов приобрести и утратить авторитет. Однако он содержит ряд базовых характеристик, подтверждаемых и другими исследованиями. Лидерский авторитет — это один из тех ресурсов, который трудно приобрести и легко потерять. Попадая в новую группу, важно помнить, что первое впечатление и инициатива (первоначальный авторитет) не гарантируют нам устойчивого доверия и уважения (поддерживаемый авторитет). Устойчивый во времени авторитет требует больше, чем способность говорить хорошо и получать проекции «харизматика» от других. Нам нужно осознавать и учитывать последствия нашего поведения в группах, не обманывая других и не впадая в самообман.

Мы теряем свой авторитет, когда нам не хватает осознания ситуации или наших собственных более глубоких мотивов. Верный способ потерять свой авторитет — впасть в самообман.

Авторы: *Джек Вуд, приглашенный профессор Школы управления «Сколково»; Алексей Улановский, профессор бизнес-практики Школы управления «Сколково»*
Дата публикации: *23.09.2022*
https://pro.rbc.ru/demo/6322d1399a79474e350f7d01