

## Содержание:

# Введение

**Актуальность темы:** В течение прошлого века твердое убеждение в необходимости жесткого администрирования, обезличенных процедур и административных методов воздействия сменилось концепцией менеджмента как сбалансированной системы управления ресурсами компании, учитывающей природу каждого типа ресурса. Это положение вещей породило так называемый великий парадокс управления, когда менеджерам приходится контролировать все менее управляемые и непредвиденные ситуации. Причем с ростом общей нестабильности в мире этот парадокс усиливается. Громкие корпоративные скандалы, глобальные кризисы, экономическая неопределенность, развитие электронной коммерции, глобализация, стремительный научно-технический прогресс и другие трансформации свидетельствуют об определенной эволюции в понимании основных механизмов, влияющих на конкурентоспособность компании, и вызывают необходимость по-новому воспринимать роль менеджера в организации. В первую очередь требуется лидер, а не администратор.

Перспективы развития экономики как никогда ранее зависят от уровня компетенции, подготовки, личных качеств и морального состояния лидеров всех уровней - от президента до руководителя небольшой фирмы. Лидер, руководя интересами, распределяя блага и развивая собственную деятельность, обеспечивает работой сотни людей, стимулирует прогресс в обществе, вносит оживление, дающие толчок эволюции.

В современном менеджменте лидерство интегрирует межличностные факторы организации для ориентации их на достижение целей. Управление и лидерство - не синонимы. Можно занимать первую должность в организации, но не быть лидером. Лидерство не подменяет собой менеджера, а дополняет его. Лидер - это тот, кому удастся превратить сотрудников в своих единомышленников, объединить их и вдохновить на достижения поставленных целей.

Умелое руководство компанией - один из главных факторов ее успеха и высокой эффективности. Изучение проблемы лидерства необходимо для выработки методов

эффективного руководства, отбора и формирования лидеров. Наибольший эффект управления достигается в ситуации, когда инструменты руководства и неформального лидерства сосредоточены в одних руках. В настоящее время хороший руководитель организации - это человек, который умело сочетает в себе профессионализм менеджера и исключительные способности лидера, а, следовательно, виртуозно управляет организацией, ее формальной и неформальной средой.

**Цель работы:** раскрыть сущность, значимость и практическую ценность лидерства в системе менеджмента

**Задачи работы:** дать понятие о лидерстве, определить функции лидера и его роль в организации, изучить влияние лидера на команду, выявить личностные качества лидера, провести анкетирование на предприятиях г. Хабаровска, сделать анализ на основе исследования.

## **I. Основы лидерства**

### **1. Понятие и содержание лидерства**

Проблема лидерства интересовала историков и философов со времен античности, однако предметом научных исследований эта тема стала только в XX веке. Существует более 350 определений лидерства. Один из авторов, писавших на эту тему, утверждает, что «лидерство - это наиболее очевидный и наименее понятный феномен на земле».

Дать определение лидерства довольно трудно, поскольку сложна сама природа этого явления. Некоторые даже настаивают на том, что лидерство - это просто романтический миф, питающийся несбыточными надеждами людей на то, что некто придет к ним и решит их проблемы одним лишь усилием воли.

Слово «лидер» многозначно, переводится с английского языка на русский как: 1) Ведущий, руководитель; 2) Корабль, возглавляющий группу, караван судов; 3) Спортсмен или спортивная команда, идущие первыми в соревновании; 4) Едущий впереди велосипедиста мотоциклист (гонка за лидером)

Феномен лидерства коренится в самой природе человека и общества. Явления, во многом схожие с лидерством встречаются в среде животных, ведущих коллективный, стадный образ жизни. Здесь всегда выделяется наиболее сильная, достаточно умная, упорная и решительная особь - вождь, руководящий стадом (стаей) в соответствии с его неписаными законами, которые диктуются

взаимоотношениями со средой и являются биологически запрограммированными.

Лидерство в классическом варианте рассматривается как особое качество, модель поведения человека или компании, обеспечивающие передовые позиции

**Лидер** - член организации, обладающий высоким личным статусом, оказывающий сильное влияние на мнение и поведение окружающих его людей, членов какого-либо объединения, организации и выполняющий комплекс функций.

В результате возникло отношение к лидерству как к новой модели управления, способной обеспечить выживание компании в условиях изменения

Доказано, что на лидеров очень часто возлагаются нереальные надежды. Например, некоторые проблемные компании приглашают к себе известных харизматических руководителей, полагая, что те помогут преодолеть кризис. Однако в конечном результате происходит лишь усугубление проблем. В трудные времена люди ищут сильного лидера, чтобы избавиться от страха и устранить неопределенность. В последние годы романтические и героические концепции лидерства подверглись серьезным сомнениям. В понимании лидерства был достигнут существенный прогресс, и сейчас делается акцент на естественной природе этого феномена, выражающегося в реальном и весьма ощутимом влиянии сильных личностей на организации и социальные группы.

**Лидерство** - это взаимоотношения между лидером и членами группы, оказывающими влияние друг на друга и совместно стремящимися к реальным изменениям и достижению результатов, отражающих общие цели. Лидерство невозможно без влияния, возникающего между людьми, которые стремятся к изменениям, отражающим общие цели лидера и ведомых. Влияние означает, что взаимоотношения между людьми не являются пассивными. Влияние имеет много направлений и не является односторонним. В большинстве организаций руководители оказывают влияние на подчиненных, но и подчиненные также влияют на руководителей. Люди, вовлеченные в подобные взаимоотношения, стремятся к постоянным изменениям, и лидерство предполагает создание условий для изменений, а не сохранения status quo (существующего положения вещей). К

тому же изменения не диктуются лидером, но отражают общие для лидера и членов группы цели. Более того, целью изменений представляются результаты, которых хотят достичь и лидеры, и группа.

Важный аспект лидерства - влияние на людей, заставляющее их сплотиться вокруг общей концепции.

**Лидерство** - это процесс направления поведения людей с целью достижения общих целей. Лидерство предполагает оказание влияния на окружающих, в результате которого люди стремятся к изменениям, направленным на достижение желаемых результатов в будущем.

Лидерство не может заменить менеджмент - они должны дополнять друг друга. Например, можно назвать менеджером того, кто следит за расходами, определяет цели, разрабатывает планы, координирует работу отделов, контролирует деятельность компании и оценивает полученные результаты. При этом он же является сильным лидером, который определяет перспективы, вдохновляет сотрудников, концентрирует их внимание на долгосрочных целях, формирует корпоративную культуру, благоприятную для роста и процветания организации, создает среду, где ценятся честность и ответственность.

В различных организациях на всех иерархических уровнях есть менеджеры, которые являются также эффективными лидерами, и большинство людей способны развить в себе необходимые для этого качества.

Бывают случаи, когда формальные полномочия и необходимость их реализации в полном объеме мешают менеджеру стать лидером. Действует фактор формальной ответственности, исполнительства решений более высокого уровня управления. Тогда в коллективе возникает неформальный лидер. В этих условиях может быть два варианта взаимоотношений формального и неформального лидера: либо противоборств и противостояние их, либо установление дружеских взаимоотношений, направленных на достижение общей цели управления. Лидерству в значительной мере свойственна неформальная основа. Руководство - это феномен, имеющий место в системе формальных отношений, а лидерство - феномен, порожденный системой неформальных отношений. Причем роль руководителя заранее определена «на табло» социальной организации, оговорен круг функций реализующего ее лица. Роль лидера возникает стихийно, в штатном расписании учреждения, предприятия ее нет. Руководство - есть социальный по своей сущности феномен, а лидерство - психологический. Руководство - явление

более стабильное, менее подверженное перепадам мнений и настроений членов группы, чем лидерство. Неформальный же лидер может проявиться и получить признание в коллективе, организации в силу своих ярко выраженных индивидуальных, социальных, политических, психологических и иных качеств. Опора неформального лидера - признание его группой. В своих действиях он делает ставку на людей и их взаимоотношения. Своим авторитетом и влиянием неформальный лидер воздействует на поведение людей и может составить оппозицию формальному руководителю.

Сила и принуждение при лидерстве часто заменяются побуждением и воодушевлением. В результате лидерского подхода воздействие основывается на принятии людьми требований лидера без явного или прямого проявления власти. Способность лидера влиять на людей дает ему возможность использовать власть и авторитет, получаемые от его последователей.

Менеджмент Лидерство

*Направление*

- Планирование и составление бюджета - Концентрация внимания на итоговых финансовых результатах деятельности - Создание образа будущего и разработка стратегии - Концентрация внимания на будущих результатах деятельности

*Ориентация*

- Организация работы и подбор персонала - Руководство и контроль - Создание границ - Формирование корпоративной культуры - Стимулирование профессионального роста персонала - Устранение границ

*Взаимоотношения*  
- Концентрация внимания на достижении организационных целей, связанных с производством\продажей товаров и услуг - Использование должностной власти - Исполнение роли босса - Концентрация внимания на людях: воодушевление и мотивация членов группы - Использование личной власти - Исполнение роли наставника, помощника, прислуги

*Личностные качества*  
- Эмоциональная дистанция - Ментальность эксперта - Умение выражать свои мысли - Конформизм - Адекватная оценка организации - Эмоциональные связи (Сердечность) - Открытость - Умение слушать собеседника - Нонконформизм (смелость) - Адекватная оценка собственных качеств (характер)

В целом лидерские отношения отличает то, что последователи признают лидера составной частью организации только тогда, когда он доказал свою компетентность и ценность. Лидер получает свою власть от последователей, поскольку они признают его в качестве лидера. Для поддержания своей позиции лидер должен предоставлять им возможность удовлетворять свои потребности, которые не могут быть достигнуты по-другому.

## **2. Современная парадигма лидерства**

Некоторые ученые полагают, что современный мир переживает более глубокую трансформацию по сравнению с той, которую он пережил в эпоху промышленной революции 500 лет назад. Быстрые изменения окружающей среды вызывают фундаментальные перемены, оказывающие колоссальное влияние на организации и ставящие перед их лидерами сложные задачи. Эти сдвиги обусловили переход от традиционной парадигмы к новой, как показано в таблице «Новая реальность лидерства».

Лидеры, оперирующие в рамках старой парадигмы (левая колонка) становятся все более и более неэффективными. Успешные лидеры XXI века будут соответствовать новой реальности, характеристики которой приведены в правой колонке.

### **От стабильности к изменениям и кризисному менеджменту**

В рамках новой парадигмы, согласующейся с теорией хаоса, считается, что мы живем в мире неопределенности, и незначительные на первый взгляд события способны вызвать весьма существенные и далеко идущие последствия. Изменения и кризисы стали нормой жизни многих организаций. Лучшие из современных лидеров признают неизбежность изменений и кризисов, видя в них источник энергии и самообновления. Не пасуя перед трудностями, они вырабатывают в себе навыки кризисного менеджмента, которые помогают организации пережить любой шторм и улучшить результаты своей деятельности. Непрерывная динамика окружающей среды научила лидеров инициировать изменения внутри организаций, чтобы развивать персонал и продвигаться вперед. Эффективные лидеры понимают: стабильность - это миф, ведь где нет изменений, там нет жизни.

### **От контроля к делегированию властных полномочий**

Некогда лидеры, наделенные властью, считали, что они должны диктовать подчиненным, что делать, когда, как и т. д. Они были убеждены в том, что строгий контроль обеспечивает эффективность и производительность организации. Косная организационная иерархия, структурированные задания и производственные процессы, детально расписанные процедуры как бы показывали всем, что те, кто находятся на верху служебной лестницы, обладают властью, а пребывающие на нижних ступенях власти лишены. В настоящее время такая концепция распределения власти представляется неадекватной.

Опора на контроль и жесткость оказывается менее эффективной, чем мотивация и высокая мораль. Современные лидеры стремятся не сосредоточить в своих руках власть, а наделить ею подчиненных, создавая условия для развития персонала и вовлечения всех сотрудников в решение организационных проблем.

Одна из причин этого явления заключается в том, что финансовый фундамент современной экономики во многом составляет информация, а не только физические активы, включающие землю, строения и производственное оборудование. Пятьдесят лет назад физические активы составляли 73% всех активов нефинансовых корпораций США. Сейчас их удельный вес снизился до 53%. Это означает, что главным фактором производства являются человеческие знания, которые усиливают власть сотрудников. Образовательный и профессиональный уровень рабочих США и других развитых стран значительно повысился за последние десятилетия, и многих людей уже не устраивает работа в организациях, не предоставляющих возможностей для обучения и роста.

Во времена, когда всем организациям было необходимо, чтобы сотрудники работали по восемь часов в день, командно-контрольная система была достаточно эффективной, но при этом интеллектуальный потенциал персонала практически не использовался. Теперь организации не могут позволить себе, чтобы люди, приходя на работу, «оставляли» свои мозги за дверью. Успех зависит от интеллектуального уровня персонала, и лидеры должны признать простую истину: здания и машины могут находиться в собственности; люди - нет. Одна из важнейших задач, стоящих перед лидерами, - мотивировать рабочих в полной мере реализовывать свой потенциал, создавать атмосферу уважения и условия, благоприятные для профессионального развития сотрудников.

## **От конкуренции к сотрудничеству**

Передача властных полномочий предполагает также внедрение новых методов работы, в рамках которых сотрудничество преобладает над соперничеством и конфликтами.

Хотя в некоторых компаниях по-прежнему поощряются внутренняя конкуренция и агрессивность, большинство организаций отдадут предпочтение работе в командах и сотрудничеству. Команды, самостоятельно определяющие направление своей деятельности, и другие формы горизонтального сотрудничества разрушают границы между отделами, что способствует распространению знаний и информации по всей организации. Многие компании основывают свою деятельность на концепции менеджмента знаний, которая формирует культуру информационного обмена, а не сокрытия информации. Некоторые виды конкуренции могут оздоравливать атмосферу в организации, но многие лидеры не приемлют идею конкуренции как борьбы, в которой один соперник одерживает победу, а другой терпит поражение. Вместо этого они направляют энергию сотрудников на то, чтобы те добивались наилучших результатов. Сейчас наблюдается усиление тенденции разрушения границ и укрепления сотрудничества между организациями. При этом автономия и конкуренция отходят на второй план. Новые формы глобального бизнеса способствуют возникновению сетей независимых компаний, разделяющих финансовые риски, ведущих информационно-технологический обмен и предоставляющих доступ на свои рынки.

Переход к сотрудничеству ставит перед лидерами сложные задачи и заставляет их отказываться от концепции ведения жесткой конкурентной борьбы. Лидерам организаций необходимо создавать среду, благоприятную для сотрудничества и взаимной поддержки. Передача властных полномочий в сочетании с динамичностью окружающей среды превращает запугивание и манипулирование в устаревший способ конкуренции.

### **От единообразия к разнообразию**

Деятельность многих организаций основывается на концепциях единообразия, сепаратизма и специализации. Людей, мыслящих и действующих одинаково и владеющих схожими профессиональными навыками, группируют в автономные отделы, например, в бухгалтерский или производственный. Считается, что в гомогенных группах сотрудникам легче налаживать общение и взаимодействие. Однако подобное единообразие может привести к катастрофе в условиях многонационального и разнообразного мира.

Происходящие в мире изменения усиливают разнообразие как на уровне одной страны, так и на международном уровне. Например, ожидается, что в США в ближайшие годы на 40% увеличится число трудоспособного населения, представляющего этнические меньшинства. Более половины этих людей будут составлять эмигранты в первом поколении, приехавшие из стран Азии и Латинской Америки. Почти 2/3 из них будут женщинами.

Привнесение разнообразия в организацию - это оптимальный способ привлечь наиболее талантливых людей и сформировать корпоративную культуру, которая соответствует условиям многонационального мира. Организация оказывается в кризисе, когда ее лидеры не учитывают требований разнообразной окружающей среды. Например, репутация некоторых известных компаний, включая Coca-Cola, Texaco, Mitsubishi, была сильно подпорчена после того, как против них были выдвинуты обвинения в расовой и половой дискриминации.

### **От эгоцентризма к более высоким целям**

Ряд громких скандалов, связанных с проблемами корпоративной этики, заставил многих лидеров отказаться от эгоцентризма в пользу достижения более высоких целей. Это относится не только к лидерам в бизнесе, но и к лидерам некоммерческих организаций, политики и спорта.

В период экономического роста многие лидеры стремились к тому, чтобы достичь как можно большего в личном плане. Так, с 1981 по 2000 год зарплаты главных исполнительных директоров крупных американских компаний увеличились в 43 раза. К сожалению, неумное стремление добиться личного успеха и процветания (соответствующее старой парадигме мышления) заставляет людей преступать рамки закона, что приводит к коррупции и появлению сенсационных заголовков на первых полосах ведущих газет. Печальными примерами здесь служат неэтичные и эгоистичные поступки лидеров. Стремление к личной выгоде создает среду, в которой расцветают тщеславие и алчность.

Лидеры, действующие в рамках новой парадигмы, отодвигают личные интересы на второй план, придавая первостепенное значение подотчетности, честности и ответственности, которую они несут перед сотрудниками, потребителями, организацией и всеми ее долевыми участниками. Такие лидеры не преступают законов этики, даже если это наносит им личный ущерб.

### **От героизма к скромности**

В настоящее время «лидеры-герои» отходят на второй план, уступая место трудолюбивым и скромным руководителям, работающим как бы в тени и спокойно создающим сильную компанию более за счет поддержки и развития персонала, чем за счет личных способностей и стремления к успеху.

В 1980-1990-е годы эффективное лидерство отождествлялось с сильным эгоцентричным человеком и высокими личными амбициями. Формированию такого образа способствовали и многочисленные публикации в прессе.

Лидеры, мыслящие категориями новой парадигмы, полностью лишены эгоцентризма. Джим Коллинз, автор книги «От хорошего к великому», называет таких людей «лидерами пятого уровня». Они, в противоположность лидерам-героям, непретенциозны и часто находятся в тени, хотя при этом несут ответственность за все ошибки и неудачи возглавляемой ими организации. Лидеры пятого уровня предоставляют творческую свободу своим подчиненным и последователям. Объясняя успех организации, они ссылаются на работу сотрудников, скромно умалчивая о себе. Несмотря на личную скромность, новые лидеры очень амбициозны в том, что касается работы их организации в целом. В этом смысле они стремятся достичь высоких и долгосрочных результатов. Такие люди воспитывают других лидеров, формируя корпоративную культуру, в которой высоко ценятся профессиональное мастерство и честность. Эгоцентричные лидеры склонны создавать организацию, в которой единственный герой окружен тысячей помощников. Руководители, мыслящие категориями новой парадигмы, создают организацию со многими лидерами, способными вести людей за собой и обеспечивать долгосрочный успех компании в будущем. Они стремятся к тому, чтобы полностью раскрыть потенциал сотрудников.

## **4. Виды и классификации лидерства**

Богатство сторон, аспектов лидерства определяет многообразие его типологии. Наиболее простой и широко распространенной классификацией лидерства в организации является:

**1. Деловое лидерство.** Оно характерно для групп, возникающих на основе производственных целей. В его основе лежат такие качества, как высокая компетентность, умение лучше других решать организационные задачи, деловой авторитет, опыт и т.п. Деловое лидерство наиболее сильно влияет на эффективность руководства.

**2.** Эмоциональное лидерство. Оно возникает в социально-психологических группах на основе человеческих симпатий, притягательности межличностного общения. Эмоциональный лидер вызывает у людей доверие, излучает теплоту, вселяет уверенность, снимает психологическую напряженность, создает атмосферу психологического комфорта.

**3.** Ситуативное лидерство. Строго говоря, по своей природе оно может быть и деловым, и эмоциональным. Однако его отличительной чертой является неустойчивость, временная ограниченность, связь лишь с определенной ситуацией. Ситуационный лидер может повести за собой группу лишь в определенной ситуации, например при всеобщей растерянности во время пожара.

Если в качестве критерия использовать роль, которую выполняют руководители-лидеры, то их типы, как это установил Э. де Боне, выглядят следующим образом:

) *Ведущие за собой.* Это наиболее наглядный тип. К нему относятся те, кто любит принимать решения самостоятельно под личную ответственность. Лидерство - их естественное состояние, но они обладают врожденными лидерскими качествами;

) *Организаторы групп.* Их отличительной чертой является знание психологии своих последователей. Они лучше всего подходят для управления людьми в малых группах;

) *Исполнители.* Самый рациональный тип лидеров. Их отличает энергичная деятельность, личный пример, целеустремленность, умение преодолевать барьеры, создавать сплоченный коллектив;

) *Дипломаты.* Легко контактируют с сотрудниками. Могут отстаивать свое мнение, используют диалоги и разрешают проблемы персонифицированно;

) *Генераторы идей* отличаются ориентацией на новые задачи, содействием передовому, интуицией, синтезом знаний, самокритичностью;

) *Продавцы идей* - предприимчивы, обладают креативностью и способностью к контролю своих, а также чужих эмоций;

) *Синтезаторы.* Умеют выделить самое главное из очень большого объема информации, что позволяет им использовать нетрадиционные подходы;

) *Разъяснители.* Умеют разъяснить последователям суть даже самой сложной ситуации;

- ) *Реакторы*. Активно и разумно критически реагируют на идеи других, что позволяет сделать их своими последователями;
- ) *Коммуникаторов* отличает высокая коммуникабельность, умение слушать людей;
- ) *Исследователи* могут получать и обрабатывать информацию, сопоставлять и анализировать факты, проводить эксперименты;
- ) *Следопыты* обладают способностью к самостоятельным действиям, т. е. автономии;
- ) *Хранители информации*. Умеют собирать информацию, знают, где ее можно найти и как использовать;
- ) *Организаторы*. Руководители с талантом практической организации производства и управления персоналом.

Помимо этого, в организациях различают «формальное» и «неформальное» лидерство. «Формальное» лидерство связано с установленными правилами назначения руководителя и подразумевает функциональное отношение. Формальное лидерство выступает в качестве руководства организации - посредника социального контроля и власти на основе социальных норм и административно-правовых полномочий. «Неформальное» лидерство возникает на основе личных взаимоотношений участников деятельного процесса. Члены трудового коллектива самостоятельно (по своему усмотрению) передают лидеру властные полномочия, наделяют необходимыми правами и ответственностью, а также оказывают необходимую поддержку в достижении поставленной цели.

Интересной представляется классификация лидерства, предложенная проф. Б.Д. Прыгиным. В ее основу положены три различных критерия: во-первых, по содержанию; во-вторых, по стилю; в-третьих, по характеру деятельности лидера.

*По содержанию различают:*

- лидеров-вдохновителей, разрабатывающих и предлагающих программу поведения;

лидеров-исполнителей, организаторов выполнения уже заданной программы;

лидеров, являющихся одновременно и вдохновителями и организаторами.

*По характеру деятельности различают:*

- универсальный тип, т. е. постоянно проявляющий качества лидера;

ситуативный, проявляющий качества лидера лишь в определенной ситуации.

Помимо названных, нередко используется классификация лидеров в зависимости от их восприятия группой. Согласно такому критерию выделяются следующие виды лидеров:

) *"Один из нас"*. Лидер этого типа особо не выделяется среди членов группы. Он воспринимается как "первый среди равных" в определенной сфере, наиболее удачливый или волею случая оказавшийся на руководящей должности. В целом же он, по мнению группы, живет, радуется, страдает, принимает правильные решения, делает ошибки и т.п., как и все другие члены коллектива;

) *"Лучший из нас"*. Лидер, принадлежащий к данному типу, выделяется из группы по многим (деловым, нравственным, коммуникационным и иным) параметрам и в целом воспринимается как образец для подражания;

) *"Хороший человек"*. Лидер такого типа воспринимается и ценится как реальное воплощение лучших нравственных качеств: порядочности, доброжелательности, внимательности к другим, готовности прийти на помощь и т.п.;

) *"Служитель"*. Такой лидер всегда стремится выступать в роли выразителя интересов своих приверженцев и группы в целом, ориентируется на их мнение и действует от их имени.

Виды восприятия лидера отдельными членами группы часто не совпадают или накладываются друг на друга. Так, один сотрудник может оценивать лидера как "одного из нас", другие же воспринимают его одновременно и как "лучшего из нас", и как "служителя" и т.п.

Лидерство различается по силе влияния на членов группы (организации). Одного лидера люди слушаются беспрекословно, советам же или указаниям другого следуют лишь до тех пор, пока они не вступают в противоречие с их собственными интересами и установками.

В зависимости от направленности влияния на реализацию целей организации лидерство делится на:

*конструктивное (функциональное)*, т.е. способствующее осуществлению целей организации;

- *деструктивное (дисфункциональное)*, т.е. формирующееся на базе стремлений, наносящих ущерб организации (например, лидерство в сформированной на предприятии группе воров или взяточников);

*нейтральное*, т.е. не влияющее непосредственно на эффективность производственной деятельности (например, лидерство в группе работающих в одной организации садоводов-любителей).

Другой важнейший тип лидерства, основанный в первую очередь на личных качествах человека - **трансформационное лидерство**. Оно оказывает сильное влияние на подчиненных и способно обновлять организации целиком. Для более полного понимания его следует сравнить с **транзакционным лидерством**.

Основу транзакционного лидерства составляет транзакция, или процесс взаимобмена между лидером и группой. Транзакционный лидер учитывает нужды и желания группы и удовлетворяет ее запросы в обмен на достижение специфических целей или несение определенных обязанностей. Таким образом, подчиненные получают вознаграждение за свою работу, а лидер - выгоду от выполнения ими заданий. Транзакционные лидеры концентрируют внимание на текущей деятельности организации, преуспевая в том, что касается повышения производительности, безличных аспектов работы и традиционных функций менеджмента, таких как планирование и составление бюджета. Лидеры этого типа могут быть достаточно эффективными. Оправдывая ожидания подчиненных, они помогают сотрудникам приобрести уверенность в себе. Кроме того, удовлетворение нужд персонала способствует повышению производительности и улучшению морального климата. Однако транзакционные лидеры склонны следовать общепринятым правилам, поэтому они больше стремятся к стабильности, чем к изменениям. Транзакционные навыки важны для всех руководителей. И все же в условиях стремительных изменений современные организации нуждаются в лидерах, использующих другие методы.

### **Трансформационное лидерство**

Трансформационное лидерство характеризуется способностью к осуществлению значительных изменений. Лидер этого типа привносит изменения в концепцию будущего развития организации, в ее стратегию, культуру, производство и применяемые технологии.

Вместо того чтобы анализировать и контролировать специфические транзакции с подчиненными, используя правила, директивы и стимулы, трансформационный

лидер концентрирует свое внимание на «нематериальных вопросах»: перспективах, общих ценностях, новых идеях. Он стремится наладить сотрудничество, наполнить смыслом работу подчиненных и вовлечь их в процесс изменений. Трансформационное лидерство основывается на личных ценностях, убеждениях и качествах лидера, а не на взаимобмене между ним и подчиненными. Между транзакционным и трансформационным лидерством существуют следующие различия:

- 1.** Трансформационное лидерство делает из подчиненных лидеров. Сотрудникам предоставляется относительная свобода, чтобы они могли самостоятельно контролировать свою деятельность в пределах очерченных границ. Они вовлекаются в процесс решения проблем и учатся новым способам работы, что способствует повышению производительности.
- 2.** Трансформационное лидерство переводит потребности сотрудников с нижнего физиологического уровня (безопасность, надежность) на более высокий психологический уровень (самооценка, реализация своих способностей). Очень важно, чтобы потребности нижнего уровня удовлетворялись за счет достойных заработков и хороших условий труда. Тем не менее трансформационный лидер обеспечивает также возможности роста и развития индивидуально для каждого подчиненного. Лидер распределяет задания так, чтобы повысить запросы и возможности сотрудников и соотнести их с корпоративными целями. Он воздействует на подчиненных, вовлекая их в процесс изменений.
- 3.** Трансформационное лидерство вдохновляет сотрудников на отказ от личных интересов ради интересов группы. Трансформационные лидеры мотивируют подчиненных перевыполнять свои обычные нормы. Они объясняют сотрудникам значение целей и конечных результатов и убеждают их отказаться от личных сиюминутных интересов ради миссии организации. Подчиненные восхищаются такими лидерами, отождествляют себя с ними и проникаются к ним доверием. Однако трансформационный лидер привлекает подчиненных не только своими личными качествами, но также стремлением к изменениям и самопожертвованием ради высоких целей.

#### **14. Работа лидера с командой**

Успех команды во многом зависит от эффективности и профессионализма ее лидера. Профессора Гарвардской школы бизнеса, изучая команды кардиохирургов, обнаружили, что установки и действия лидера являются важнейшим фактором для

определения эффективности всей команды. Однако руководство командой требует особого подхода, который существенно отличается от принятых во многих организациях директивных методов. Большинство людей способны усвоить навыки, необходимые для лидера команды, хотя приобретение этих навыков не всегда дается легко. Чтобы стать эффективным лидером, нужно стремиться к изменению себя, к выходу за пределы своей зоны комфорта и избавлению от многих предрассудков, определявших поведение в прошлом.

### **Признать значение общих целей и ценностей**

Лидер команды должен сформулировать ясную концепцию, чтобы направить усилия людей в единое русло. Настоящий лидер помогает участникам команды наполнить работу смыслом. Как показывает изучение кросс-функциональных команд, наибольшего успеха добиваются те из них, участники которых имеют ясное представление о своей миссии и верят, что от их работы во многом зависит процветание всей компании. Для создания команды необходимо сплотить людей, чтобы они имели общие цели и ценности. Здесь лидеры могут использовать ритуалы, церемонии, поучительные истории и другие символические средства, которые служат единению команды и наполнению смыслом ее работы.

### **Уметь признавать свои ошибки**

Настоящий лидер всегда готов согласиться с тем, что он не является «самым умным» человеком на свете. Эффективный лидер стимулирует обмен знаниями и идеями, воодушевляя участников команды приносить в общую работу свои уникальные таланты и навыки. Он не боится признать свои ошибки, обнаружить пробелы в знаниях и обратиться за помощью. Этим лидер дает понять участникам команды, что все проблемы, ошибки и разногласия обсуждаются открыто и что никто не должен бояться проявить свою некомпетентность.

### **Быть наставником для участников команды и оказывайте им поддержку**

Настоящий лидер создает условия для обучения и развития участников команды и достойно вознаграждает труд подчиненных. Он озабочен не столько собственным продвижением и увеличением размера своей зарплаты, сколько интересами участников команды, которые нуждаются в поддержке и признании. Зачастую лидеры забывают, сколь важно подчиненным чувствовать, что их труд по-настоящему ценится. Одна женщина, работавшая в течение многих лет секретарем, рассказывает, как начальнику удавалось воодушевлять подчиненных: «Наша команда состояла из четырех человек. В течение всех последних лет по

окончании каждого рабочего дня, сколь бы труден он ни был, начальник приходил к нам в кабинет и благодарил за хорошую работу»

Чтобы команда была эффективной, нужно установить баланс между необходимостью выполнять корпоративные задания и удовлетворением социально-эмоциональных потребностей сотрудников. Здесь уместно вспомнить стили руководства, ориентированные на задания и людей. Ориентация на задания в основном связана с высокой производительностью, тогда как ориентация на людей - с взаимоотношениями и удовлетворением потребностей сотрудников.

Чтобы команда показывала хорошие результаты в течение длительного периода, она должна не только выполнять поставленные перед ней задания, но и удовлетворять потребности людей, входящих в ее состав. Эти условия выполняются при участии в работе лидеров, играющих одну из двух основных типов ролей.

*Роль* может осмысляться как ряд определенных форм поведения, ожидаемых от своего лидера участниками команды.

**Роль специалиста** связана с предложением новых идей и способов решения проблем, а также с оценкой эффективности команды. Человек, исполняющий эту роль, рассматривает факты, вносит предложения, добывает необходимую информацию, чтобы прояснить задания, суммирует данные и воодушевляет коллег.

**Социально-эмоциональная роль** включает в себя такие формы поведения, как вовлечение участников команды в процесс решения проблем, чуткое восприятие чужих идей, устранение разногласий и конфликтов, внимательное отношение к чувствам и потребностям коллег. Человек, исполняющий эту роль, является примером для остальных. Он устанавливает нормы поведения и налаживает взаимодействие и сотрудничество между участниками команды, помогая им преодолевать трудности.

В идеальном случае лидер команды исполняет две роли одновременно, чем заслуживает уважение и восхищение участников команды. Однако иногда бывает необходимо концентрировать больше внимания на какой-то одной из ролей. Например, если члены команды в значительной степени ориентированы на задания, лидер может исполнять в основном социально-эмоциональную роль. И напротив, когда участники команды ориентированы на взаимоотношения, лидеру следует исполнять роль специалиста, проясняя задания и устанавливая цели. Усилия лидера направлены на обеспечение условий, в которых участники команды

могли бы удовлетворять оба типа потребностей: профессиональные и социально-эмоциональные. Хорошо сбалансированные команды способны успешно работать в течение длительного времени, если каждый сотрудник удовлетворяет свои основные потребности и выполняет поставленные перед ним задания.

Два типа ролей, исполняемых лидерами команд

*Роль специалиста Социально-эмоциональная роль*

Предлагает новые идеи и решения. Воодушевляет коллег: вовлекает их в общую работу, проявляет теплоту и заботу. Оценивает эффективность команды, высказывает мнение по поводу предложений коллег. Разрешает конфликты, возникающие между участниками команды, сглаживает разногласия и помогает устранить различия. Ищет информацию для решения проблем, а также определения заданий и круга ответственности каждого члена команды. Проявляет дружелюбие и поддерживает участников команды, внимательно относится к потребностям и чувствам коллег. Обобщает идеи и факты. Утверждает нормы поведения, напоминает другим о необходимости соблюдения этих норм, налаживает взаимодействие. Заряжает энергией участников команды и стимулирует работу. Стремится разрешить проблемы, возникающие в результате командного взаимодействия и стимулирует работу взаимодействия или неправильного поведения коллег; чутко реагирует на эмоциональное состояние окружающих

## **15. Роль лидера в осуществлении реинжиниринга**

Лидер добивается осуществления реинжиниринга. Это старший руководитель, имеющий достаточное влияние, чтобы заставить компанию вывернуться наизнанку и стать с ног на голову; он может убедить людей смириться с радикальными изменениями, которые произойдут в результате реинжиниринга. Без лидера организация может провести документальные исследования и даже предложить новые концепции схем процесса, но сам реинжиниринг не получится. Даже если он начнется, то без лидера существенно сбавит темпы или сойдет на нет к моменту начала внедрения.

Обычно старших руководителей не назначают на роль лидера: они вызываются и назначают сами себя. Человек с достаточным влиянием становится лидером реинжиниринга, когда его охватывает стремление перестроить компанию, сделав ее лучшей в отрасли.

Основная роль лидера - быть провидцем и вдохновителем. Представив себе, какой должна быть организация, и сформулировав свое представление, лидер внушает всем сотрудникам компании целеустремленности и понимания миссии. Лидер должен объяснить всем, что для реинжиниринга требуются серьезные усилия. Убеждения и энтузиазм лидера дают организации духовную энергию для путешествия в неизведанное.

Лидер также дает старт реинжинирингу в компании. Именно он назначает старших менеджеров руководителями бизнес-процессов и поручает им достичь прорывов в эффективности. Лидер обрисовывает общий план, задает новый стандарт и с помощью руководителей процесса побуждает других воплотить этот план.

Лидеры должны создавать условия, способствующие реинжинирингу. Одних лозунгов недостаточно: любой разумный сотрудник корпорации с опаской или даже скепсисом отнесется к призывам нарушать правила, бросать вызов общепринятым представлениям и нестандартно мыслить. Поэтому лидер должен не только призывать руководителя процесса и команду реинжиниринга добиться результатов, но и обеспечить им нужную поддержку, говоря: «Смело действуйте, а если кто-то будет вас критиковать, я приму огонь на себя. Если кто-то станет у вас на пути, скажите мне, и я с этим разберусь».

Кто играет роль лидера? Этот человек должен обладать достаточной властью над всеми участниками перестраиваемого процесса (или процессов), чтобы эти преобразования осуществились. В большинстве крупных компаний они занимаются широким кругом вопросов: от получения капитала на Уолл-стрит и работы с ключевыми клиентами до взаимоотношений с правительством. Эти обязанности нередко отвлекают их внимание от компании и происходящих в ней процессов. Поэтому чаще в роли лидера выступает старший исполнительный директор или президент компании, которые уделяют внимание и клиентам, и работе фирмы.

Если планируется реинжиниринг лишь одной части корпорации, лидером может быть руководитель ниже рангом - например, директор подразделения. Но тогда он должен обладать полномочиями по использованию ресурсов, необходимых для выполнения процессов его подразделения.

Например, если подразделение использует производственные мощности, которыми заведует директор производства, не подчиняющийся директору реформируемого подразделения, то у последнего может не оказаться достаточных полномочий для изменений в производстве. В таком случае лидер реинжиниринга должен занимать

более высокое место в иерархии. По этим же причинам глава функционального направления (например, вице-президент по продажам или производству) обычно не подходит для роли лидера; исключение - если реинжиниринг не выходит за пределы этого функционального направления.

Лидерство зависит не только от должности, но и от характера. Лидер реинжиниринга отличается честолюбием, активностью и любознательностью. Человек, стремящийся сохранить существующее положение вещей, никогда не почувствует нужную для реинжиниринга страсть и энтузиазм.

Лидер также должен быть лидером. По нашему определению, лидер - не тот, кто заставляет других выполнять его желания, а тот, кто побуждает их хотеть того же, что и он. Лидер не принуждает сотрудников к изменениям, которым они сопротивляются, - он формулирует общий план и убеждает людей, что они хотят в нем участвовать, так что они охотно смиряются с трудностями при его выполнении.

Моисей был лидером-провидцем. Он убедил сынов Израилевых идти в землю, где течет молоко и мед, когда кругом был один песок. Один человек не мог заставить целый народ отправиться в пустыню; он должен был вдохновить их своим планом. Когда они подошли к Красному морю, Моисей сказал: «Вот наш план: мы войдем в море, Господь сделает так, что воды расступятся, и мы пройдем среди моря по суше». И евреи, доверившись ему, пошли по внезапно обнажившемуся морскому дну. Это иллюстрация обязанностей лидера - в опасный момент идти в авангарде и не оставлять своих подопечных.

Лидер реинжиниринга может продемонстрировать свое лидерство с помощью сигналов, символов и систем.

Сигналы - это четкие сообщения лидера о реинжиниринге для организации: его значение, почему мы им занимаемся, как мы к нему приступим и что потребуется. Успешные лидеры реинжиниринга по опыту знают, что они всегда недооценивают количество необходимых сообщений. Одной, двух и даже десяти речей недостаточно: слушатели даже не начнут осознавать нужную информацию. Людям трудно усвоить понятие реинжиниринга, потому что оно противоречит всему, что они делали на протяжении своей карьеры. Во многих случаях они не видят (или отказываются видеть) потребность в нем. И правильные сигналы может подавать только человек с серьезным отношением к реинжинирингу, которое может доходить до фанатизма. Как сказал Уинстон Черчилль, фанатик - это человек, который не может изменить взгляды и не может переменить тему. По этому

определению, лидер реинжиниринга должен быть фанатиком, так как он должен постоянно говорить об этом, чтобы люди поняли и приняли его всерьез.

Символы - это подкрепляющие содержание сигналов действия лидера, призванные показать, что он следует собственным словам. Назначая в команды по реинжинирингу лучших людей, отвергая схемы, которые приведут лишь к небольшим улучшениям, и устраняя мешающих реинжинирингу менеджеров, лидер выполняет символические действия, важность которых значительно превышает их фактическую ценность. Эти действия доказывают сотрудникам организации, что лидер серьезно относится к реинжинирингу.

Чтобы подкрепить решение о реинжиниринге, лидеру следует использовать системы управления, которые должны измерять и вознаграждать эффективность таким образом, чтобы сотрудники стремились к значительным изменениям. Если нововведение оказывается неудачным и новатора наказывают, попыток новаторства больше не будет. Одна из самых успешных страховых компаний в США, Progressive Insurance, процветает благодаря постоянному новаторству. Брюс Марлоу так формулирует подход компании: «Мы никогда не наказываем за неудачи. Мы наказываем только за небрежное исполнение и нежелание осознать реальность».

Системы управления должны вознаграждать, а не наказывать людей, которые испытывают хорошие, но оказавшиеся неудачными идеи. Лозунг компании Motorola - «Мы рады благородным неудачам». Если организация требует постоянного совершенства, она отбивает у людей охоту к попыткам и вселяет в них робость. Как сказал Вольтер, «лучшее - враг хорошего».

Некоторые лидеры обнаружили, что не смогут начать работу по реинжинирингу в корпорациях, чья культура и организация будут слишком сопротивляться изменениям. Так, Рой Комптон, директор страховой компании Aetna Life and Casualty, начал свою программу реинжиниринга с ряда действий, которые на первый взгляд не имели ничего общего с перестройкой процессов. Он изменил организационную структуру, которая усилила автономию основных подразделений и исключила перекрестные субсидии, а также назначил новую команду высшего руководства и провел значительные сокращения персонала, что резко снизило издержки и положило конец традиционно патерналистской культуре Aetna. Ни один из этих шагов не подходит под наше определение реинжиниринга, но они создали условия, в которых реинжиниринг мог достичь успеха. По словам Комптона, эти изменения ценны, так как они помогли показать всем, что он сжег за

собой мосты. Он положил конец старой компании, так что ей оставалось идти только вперед. Немецкое выражение eine Flucht nach Vorn - «отступление вперед» - передает то сочетание безрассудства и высоких целей, которое многие лидеры реинжиниринга считают необходимым внушить своим компаниям.

Какую часть своего времени лидер должен посвящать реинжинирингу? Ведь у старшего менеджера есть и другие заботы, в том числе поддержание жизнеспособности компании на стадии реформирования. На этот вопрос у нас два ответа. С одной стороны, лидер должен уделять реинжинирингу как таковому лишь небольшой процент своего времени, обычно при выполнении обзоров проекта и произнесении вдохновляющих речей. Вместе с тем реинжиниринг должен глубоко проникнуть в сознание и цели лидера, чтобы стать основой всех его действий.

Большинство провалов реинжиниринга является результатом неудачного лидерства. Без сильного, напористого, приверженного делу и знающего лидера никто не сможет убедить функциональных руководителей подчинить интересы их подразделений интересам процессов, выходящих за рамки их функций; никто не сможет добиться изменений в системах вознаграждения и измерений; никто не сможет вынудить отдел управления персоналом изменить систему оценки работы; никто не сможет убедить людей, которых затрагивает реинжиниринг, что альтернативы не существует и что результаты будут стоить мучений, связанных с этим процессом.

Мы так подробно рассказали о позиции лидера потому, что она играет огромную роль в успехе реинжиниринга. Другие роли тоже важны, но лидер - особенно.

## **6. Стратегическое лидерство**

лидерство харизматический личностный

Высоких результатов корпоративной деятельности нельзя добиться благодаря лишь счастливому стечению обстоятельств. Во многом их достижение определяется выбором, который делают лидеры. Топ-менеджеры обязаны знать организационную среду, прогнозировать события на ближайшие 5-10 часов и определять направление будущей работы так, чтобы с ним были согласны все сотрудники. Стратегическое лидерство имеет решающее значение для успеха организации. **Стратегическое лидерство** - это способность предвидеть будущее,

проявлять гибкость, мыслить стратегически и сотрудничать с окружающими ради проведения изменений, направленных на усиление конкурентоспособности организации. В условиях динамичной внешней среды лидерам приходится сталкиваться с потоком сложной и неоднозначной информации, и нет двух таких руководителей, которые совершенно одинаково оценивали бы одно и то же явление или делали полностью идентичный выбор в схожих ситуациях.

Сложность окружающей среды и неопределенность будущего могут действовать подавляюще. Поэтому многие руководители склонны концентрировать внимание не столько на стратегических, сколько на внутренних организационных вопросах. Гораздо проще и удобнее иметь дело с обыденными заданиями и операциями, когда можно увидеть реальный результат и проконтролировать ситуацию. Кроме того, многие лидеры тонут в потоке информации и всяких мелочах. Массовые увольнения и модернизация организационной структуры снизили лояльность персонала. К тому же лидерам теперь все сложнее поддерживать темп: информация стала доступнее для рядовых сотрудников, а значит, распространяется со всевозрастающей скоростью. Большинство лидеров с трудом находят свободную минуту, чтобы поразмыслить над образом будущего. Согласно исследованиям, руководители финансовых, информационно-технологических и операционных отделов тратят на обычные повседневные задания соответственно 84%, 70% и 76% рабочего времени. Как показывают другие исследования, топ-менеджеры современных компаний тратят в среднем лишь 1-3% рабочего времени на обдумывание корпоративных перспектив.

Для усиления конкурентоспособности организации ее лидерам необходимо понимать сущность текущих тенденций. Им не столько нужно реагировать на изменения окружающей среды, сколько осмысливать произошедшие события и определять их значение для будущего. Лидеры должны иметь не только исчерпывающую информацию, но и свободное время, а также ментальное пространство для ее обработки и использования.

Например, председатель совета директоров *Microsoft* Билл Гейтс периодически удаляется от всех дел на несколько дней, чтобы принять стратегическое решение.

В наше время особое значение приобретает способность предвидеть запросы потребителей в будущем. Глобализация, ослабление государственного регулирования, передовые технологии, демографические сдвиги и изменение стиля жизни людей трансформировали способы ведения бизнеса и наши представления о нем. Ни одна организация не сумеет добиться устойчивого

успеха, если ее руководители не имеют отчетливого образа будущего.

## ОБРАЗ БУДУЩЕГО

В контексте организации **образ будущего** - это привлекательная концепция идеального будущего, которая заслуживает доверия, но еще не реализована. Она выражает не только мечты, но и амбициозные планы, причем каждый сотрудник стремится воплотить их в жизнь.

Образ будущего выражает амбициозные желания и ставит перед людьми сложные задачи, для решения которых необходимо приложить максимум сил. Многие успешные организации не имеют коротких афористичных слоганов, но созданный ими образ будущего вдохновляет сотрудников, поскольку указывает высокие цели. Такие концепции ассоциируются с превосходными результатами корпоративной деятельности. Когда образ будущего вдохновляет сотрудников, они стремятся воплотить его в жизнь. Образ будущего одинаково важен для коммерческих и некоммерческих организаций.

Перспективная концепция основывается на текущих реалиях, но она устремлена в будущее, заметно отличающееся от существующего положения вещей. Чтобы группа или организация прошла по трудному пути к намеченной цели, ей нужен эффективный лидер. Сравним стратегическое лидерство с рациональным менеджментом, стремящимся сохранить существующее положение вещей. Когда сотрудники отчетливо видят картину будущего, их повседневные решения и действия направлены на воплощение перспективной концепции в жизнь. Образ будущего наполняет людей энергией и энтузиазмом. Люди хотят, чтобы работа вдохновляла их. Яркая картина будущего отвлекает их от рутины и мотивирует показывать лучшее, на что они способны.

## Миссия

**Миссия** - это основная цель и причина существования организации. Миссия определяет главные ценности организации, и на ее основе создается картина будущего. Образ будущего выражает амбициозные намерения организации, которые она хотела бы осуществить в будущем, в то время как миссия представляет собой формулировку того, за что борется организация в настоящем. В то время как образ будущего со временем трансформируется, миссия остается неизменной, несмотря на технологические, экономические и другие изменения. Миссия определяет характер и дух компании и может использоваться лидерами для наполнения смыслом работы подчиненных.

## Формулировка стратегии

Миссия и образ будущего имеют большое значение, но их недостаточно для создания сильной организации. Для достижения успеха необходимо найти методы выполнения миссии и воплощения в жизнь образа будущего. Эту функцию выполняет стратегия.

**Стратегия** - это общий план работы организации, помогающий достичь корпоративных целей и описывающий распределение ресурсов и взаимодействие с окружающей средой. Формулируя стратегию, лидеры ставят следующие вопросы: Что представляет собой организация в настоящий момент? К какому статусу стремится организация? Какие изменения и тенденции наблюдаются в конкурентной борьбе? Какое направление действий позволит нам воплотить в жизнь картину будущего? Для разработки стратегии необходимо умение слушать людей как в самой организации, так и за ее пределами, а также способность адекватно оценить изменения окружающей среды.

Настоящие лидеры чутко воспринимают все тенденции и подготавливают организацию к решению задач, которые возникнут перед ней в будущем, что зачастую требует радикальных способов мышления.

**Формулировка стратегии** - это интеграция образа будущего, миссии компании и знаний об окружающей среде, осуществленная таким образом, чтобы достичь эффекта синергии и создать ценности для потребителей. Когда эти элементы соединяются вместе, компания имеет хороший шанс добиться успеха в конкурентной борьбе. Но для решения этой задачи лидеры должны быть уверены, что стратегия может быть реализована, т. е. повседневная деятельность сотрудников организации находится в рамках выбранного направления.

**Реализация стратегии** предполагает использование нескольких инструментов, с помощью которых распределяются ресурсы, а элементы организации адаптируются друг к другу, что позволяет достичь стратегических целей. При этом важнейшую роль играет сильное руководство. Кроме того, для реализации стратегии необходимо, чтобы ее понимали и поддерживали сотрудники организации. И здесь на первый план выходят лидеры, разъясняющие подчиненным стратегические решения. Сотрудники, доверяющие своим лидерам и сохраняющие лояльность по отношению к организации, в большей степени поддерживают стратегию и прилагают максимум сил для выполнения стратегических решений.

Лидеры ежедневно несут ответственность за принятие стратегических решений, которые вызывают изменения структур, систем, политики и т. д., что позволяет поддержать стратегическое направление. Решения об изменениях, имеющих существенное стратегическое влияние и легких для реализации, должны приниматься лидерами в первую очередь. При этом необходимо предпринимать быстрые действия для реализации решения.

Иногда лидеры принимают решения, имеющие незначительный стратегический эффект, но легкие для выполнения. Примером могут служить небольшие улучшения качества продукции, производственных процессов или технические усовершенствования. Однако со временем даже незначительные улучшения способны оказать сильное влияние на организацию. Кроме того, незначительные изменения могут использоваться, чтобы символизировать поступательное движение. Часто лидерам бывает нужно в короткие сроки продемонстрировать пусть незначительные, но заметные улучшения, чтобы оздоровить рабочую атмосферу в организации и подготовить сотрудников к серьезным трансформациям, т.е. сконцентрировать их внимание на картине будущего.

### Влияние лидера

Лидеры, соединяющие воедино картину будущего и стратегию, способны оказать по-настоящему сильное влияние на свою организацию, и это одна из приоритетных задач, стоящих перед ними. Согласно исследованиям, стратегическое мышление и планирование будущего положительно воздействуют на результаты деятельности компании и ее финансовый успех. В другой научной работе показано, что в 44% случаев изменения прибыли крупных фирм можно объяснить стратегическими действиями их лидеров. Интересные выводы дали исследования, в которых рассматривались результаты работы организации после смены лидера. Эти исследования проводились в Великобритании в течение 20 лет и охватывали 167 корпораций, 193 производственные компании, большое количество Методистских церквей и фирм розничной торговли. Обнаружилось, что с успешными лидерами неизбежно связываются повышение прибыли и цен на акции компании, а в случае церквей - увеличение паствы, пожертвований и хорошие отношения между людьми. Хотя экономические условия и обстановка в индустрии играют заметную роль, во многих организациях сильный лидер мог оказать положительное воздействие вне зависимости от этих факторов. В общем, от 20 до 45% улучшенных результатов работы организации можно объяснить умелыми действиями ее лидера. В недавних исследованиях сравнивалась эффективность команд топ-менеджеров и отдельного лидера. Команды топ-менеджеров оказывают влияние на

стратегию организации и на результаты корпоративной деятельности. Команды обладают разнообразными знаниями и навыками, помогающими разрешать сложные ситуации. Считается, что характеристики команды руководителей важнее для организации, чем характеристики ее главного исполнительного директора. Например, численный состав, разнообразие, установки и навыки команды топ-менеджеров во многом определяют характер общения и сотрудничества в организации, что в свою очередь влияет на результаты ее деятельности.

В последнее время большее значение приобретают команды руководителей, чем индивидуальный лидер, что вполне объяснимо. В условиях сложной среды один человек не в состоянии решить все задачи. Команда имеет больше шансов на выработку эффективной стратегии, поскольку ей легче учесть все обстоятельства и рассмотреть альтернативные точки зрения, а затем принять совместное решение. Именно команда способна помочь организации быстро адаптироваться к изменениям внешней среды.

Хотя по этой теме проведено еще мало исследований, мы можем с уверенностью сказать, что стратегические решения лидеров организации существенно влияют на результаты ее деятельности.

Итак, лидеры определяют направление деятельности организации, создавая картину будущего и разрабатывая стратегию. Они обязаны изучить корпоративную среду, представить, как она может измениться в будущем, и выбрать стратегическое направление, убедив в его правильности сотрудников. Образ будущего - это привлекательная идеальная концепция, которая заслуживает доверия, но еще не реализована. Она соединяет настоящее с завтрашним днем. В ней описываются действия и решения, направленные на достижение долгосрочных целей. Образ будущего воодушевляет и сплачивает сотрудников, наполняя смыслом их работу. В нем определяются нормы труда, для выполнения которых люди должны показать лучшее, на что они способны. В миссии указываются основные ценности компании, ее цель или причины существования. Образ будущего изменяется со временем, а миссия остается неизменной, отражая устойчивый характер корпоративной деятельности. Стратегия определяет методы, с помощью которых образ будущего и миссия воплощаются в жизнь. Она представляет собой общий план работы, позволяющий достичь корпоративных целей и описывающий распределение ресурсов и взаимодействие с окружающей средой. Успешные компании разрабатывают стратегии, основанные на основной компетенции и ориентированные на достижение эффекта синергии и создание ценностей для потребителей. Стратегия выполняется с помощью систем и

структур, которые являются архитектурой для корпоративной деятельности. Лидеры выбирают направление развития организации путем рационального и интуитивного мышления. В стратегическом направлении отражаются мечты и надежды на будущее. Лидеры улучшают работу организации только в том случае, если сочетают создание образа будущего с практическими действиями, позволяющими реализовать задуманное. Успех организации не бывает случайным. Он определяется решениями, которые принимают лидеры.

## II. Психологические аспекты лидерства

### 1. Теории личностных качеств

Первые попытки понять успех лидеров были сосредоточены на изучении их личностных качеств. **Личностные качества** - это индивидуальные отличительные черты лидера, такие как интеллект, честность, уверенность в себе, внешность. В исследованиях начала XX века, рассматривавших выдающихся лидеров, была сформулирована теория великой личности. В ее основе лежит предположение, что некоторые люди имеют врожденные качества лидера. **Теория великой личности** определяет качества лидера, отличающие его от остальных людей. Однако в большинстве исследований обнаруживается лишь слабая связь между личностными качествами и успехом лидера. В самом деле, разнообразие качеств успешных лидеров свидетельствует, что способности к лидерству не обязательно являются врожденными.

Благодаря развитию психологии изучение личностных качеств лидеров в 1940-50-е годы проводилось с применением анкет и тестов. Здесь оценивались особенности личности (креативность, уверенность в себе), физические параметры (возраст, энергичность), способности (объем знаний, свободное владение речью), социальные качества (популярность, коммуникабельность) и качества, связанные с работой (стремление добиться высоких результатов, упорство в преодолении трудностей). Эффективными лидерами часто признавались те, которым удавалось добиться исключительных результатов работы, занять более высокую должность в организации и заработать больше денег.

Интерес к личностным качествам подогревается исследованиями эмоциональных составляющих интеллекта, таких как самосознание, способность владеть своими

эмоциями, способность сохранять оптимизм и надежды несмотря на сложные обстоятельства, внимательное отношение к окружающим, коммуникабельность, навыки взаимодействия

Таким образом, изучение личностных качеств стало важной частью исследований лидерства в XX веке и не теряет своего значения в XXI. Многие ученые по-прежнему убеждены, что определенные личностные качества присущи эффективному лидеру, но только в сочетании с другими факторами. Некоторые из этих личностных качеств - уверенность в себе, честность и прямота, настойчивость - считаются существенными для лидера.

**Честность** - это правдивость и непредвзятость, это открытость перед окружающими.

**Прямота** означает цельность, собранность и способность действовать в соответствии с высокими моральными принципами. Перечисленные качества вызывают у окружающих уважение и позволяют лидеру добиться доверия последователей. После громких корпоративных скандалов последнего времени во многих организациях воцарилась атмосфера недоверия. Лидеры должны проявить честность и прямоту, чтобы развеять эту атмосферу. Люди устали от жесткой авторитарной власти, и многим хотелось бы видеть перед собой лидера, собственным примером вдохновляющего окружающих соблюдать этические нормы. Примером здесь может служить Дэвид Максвелл, бывший главный исполнительный директор компании *Fannie Mae*. Когда Максвелла спросили, как бы он реагировал на повышение компанией цен ради сиюминутной выгоды, но с неизбежным вредом в долгосрочной перспективе, он посмотрел на собеседника с удивлением и ответил, что такое просто никогда не могло прийти ему в голову. Успешные лидеры должны также выполнять свои обещания и следить за тем, чтобы их слова не расходились с делом. Настоящий лидер вызывает доверие окружающих. Он имеет незыблемые принципы и всегда следует им. Авторы одного исследования задавали один и тот же вопрос пятистам менеджерам: «Какие качества Вы более всего цените в лидерах?» На первом месте оказалась честность. В итоге авторы делают следующий вывод: Честность - жизненно необходимое качество для лидера. Следуя за человеком в военном сражении или на заседании совета директоров, вы прежде всего стараетесь решить для себя, стоит ли ему доверять. Мы хотим, чтобы он был правдив, этичен и принципиален. И нам необходимо быть полностью уверенными в честности наших лидеров.

**Настойчивость (драйв).**

Третьей характеристикой, весьма существенной для успешного лидерства, является настойчивость (драйв). **Драйв** - это сильная мотивация, которая придает мощную энергию лидеру. Настойчивые лидеры имеют высокий уровень притязаний, инициативны и постоянно стремятся к достижению высоких результатов. Амбиции заставляют лидеров ставить перед собой высокие цели и проявлять инициативу, чтобы достичь их.

Сильная настойчивость выражается в энергичности. Она позволяет лидеру неустанно работать в течение многих лет. Настоящие лидеры обладают энергией и жизненной силой, помогающей им идти в ногу со временем и выполнять встающие перед ними задачи. Лидеры часто берут на себя ответственность за разработку и реализацию новых проектов. Приведенный ниже отрывок содержит признания одного молодого человека, обнаруживающие в нем драйв, необходимый для успешного лидера. «Я хочу на практике применить знания, полученные мною в колледже, чтобы взойти по служебной лестнице и, возможно, даже стать президентом крупной компании, - говорит Эл. - Я собираюсь очень много работать и надеюсь, что через пять лет мне удастся стать менеджером среднего звена, а затем подняться и на более высокий уровень. Уже в студенческие годы я мечтал о том, чтобы сделать хорошую карьеру. Если я обнаружу, что в компании нет возможности для моего продвижения, я сменю место работы».

## **2. Харизматическое лидерство и его концепции**

Харизма - (от греч. charisme - божественная благодать, дар) - исключительные свойства, которыми наделяется лидер в глазах своих почитателей.

Харизма - наделение личности свойствами, вызывающими преклонение перед ней и безоговорочную веру в ее возможности.

Харизматический лидер - человек, наделенный в глазах его последователей авторитетом.

Понятие харизмы в науке весьма расплывчато. Носитель харизмы - эдакий вождь-спаситель, который лучше всех знает, что делать. Очень важно, что он сам верит в свою миссию. Такие люди в повседневности выглядят странновато. Но когда созревает достаточно мощная общественная потребность (обычно в период социальных катаклизмов), такие люди перестают восприниматься с усмешкой.

Потенциально харизматиками могут стать многие - так что предложение присутствует постоянно. Но харизматический лидер востребован прежде всего в таком обществе, где постоянно происходят какие-то кризисные ситуации и отсутствует система контроля власти со стороны граждан. Когда после радикальных перемен наступает стабилизация, люди хотят просто жить спокойно при эффективном управлении.

Образ харизматического лидера в течение многих лет представлял особый интерес для научных исследований, посвященных политическим, социальным и религиозным движениям. В последние годы ученые стали изучать влияние харизматического лидерства на организации. Понятие харизмы с трудом поддается определению. В одной из работ она названа «огнем, который питает энергией подчиненных, поддерживает их преданность и стремление добиваться результатов выше запланированных». Харизматические лидеры обладают способностью вдохновлять и мотивировать людей так, чтобы те действовали, превосходя свои обычные возможности, невзирая на все препятствия и личные жертвы. Описывая харизматического лидера, один комментатор отмечает: «Он убеждает людей - подчиненных, сотрудников, потребителей, даже топ-менеджеров - работать вместе и делать то, чего они раньше не могли делать. Люди готовы отправиться за ним на край света, пройти босиком по битому стеклу. Он не настаивает, он просто отдает приказания».

К **харизматическим** можно отнести следующие характеристики лидера:

- 1) вдохновляющее воздействие на последователей
- ) демонстрация суперспособностей к впечатляющему менеджменту
- ) доверие последователей
- ) предвидение кризисных ситуаций
- ) способность к трансформации (преобразованию) последователей

Харизматический лидер оказывает сильное эмоциональное воздействие на людей, потому что может затронуть не только их чувства, но и разум. Он может возбужденно говорить, что находится на «передней линии огня», и окружающие воспринимают его как героя, способного преодолеть любые преграды.

Харизматический лидер часто появляется в тяжелые для общества или организации времена, потому что в этот момент нужна сильная вдохновляющая

личность, способная снять стресс и уменьшить тревогу людей. Например, Амар Халед появился как молодой мусульманский религиозный лидер в Египте в начале XXI века во время очередного ближневосточного кризиса. Его страстные, эмоциональные выступления не оставляли равнодушными людей, желавших жить как добропорядочные мусульмане. На уровне организаций яркий пример подобной ситуации представляет Ллойд Уорд, назначенный председателем Национального олимпийского комитета США в то время, когда эту организацию раздирали внутренние распри и она стремительно теряла доверие общественности. Национальный олимпийский комитет поверил Уорду, известному своими способностями объединять и вдохновлять людей. Харизма Уорда помогла преодолеть фракционность и возродить былую славу НОК США.

Если харизма руководителя не противоречит этическим нормам, она способствует повышению продуктивности всей организации. Харизматические лидеры повышают уровень самосознания людей, открывают перед ними новые возможности, так что сотрудники начинают жертвовать личными интересами ради интересов команды, отдела или организации.

Харизматические лидеры вдохновляют людей своей страстью к работе, апеллируя к чувствам и разуму подчиненных. Хотя невозможно «научиться» харизме, существуют некоторые аспекты харизматического лидерства, которые каждый может использовать в своей практике.

### **Что делает лидера харизматическим?**

Понимание характеристик и поведения харизматического лидера способно помочь человеку стать более сильным руководителем. Как показывает ряд исследований, харизматические лидеры наделены особыми качествами. Документально подтверждено их сильное влияние на подчиненных и описаны формы поведения, помогающие им достичь выдающихся результатов.

Харизматические лидеры создают атмосферу изменений и идеализированную картину будущего, которое выглядит значительно привлекательней настоящего. Они обладают способностью выразить сложные идеи и так четко сформулировать цели, что буквально всем - от вице-президента до обслуживающего персонала - удастся их понять. Харизматические лидеры вдохновляют последователей своей увлеченностью, даже если успех легко достижим. Эта увлеченность сама по себе становится «наградой» для подчиненных. Харизматические лидеры используют оригинальные методы, чтобы изменить существующее положение вещей.

Харизматические лидеры добиваются доверия последователей, когда берут на себя личный риск. Они страстно защищают свою позицию. Мартин Лютер Кинг, развернувший борьбу за гражданские права, почти каждый день получал смертельные угрозы в свой адрес и адрес своей семьи. Беря на себя риски, лидеры становятся еще более эмоционально привлекательными для последователей.

Другая важнейшая характеристика харизматического лидера заключается в том, что источник его влияния - личная власть как противопоставление должностной власти. Люди уважают харизматического лидера и восхищаются им за его опыт, знания, личные качества, а не за звание и должность. Хотя харизматические лидеры могут занимать высокое положение, они способны преодолевать границы формальной организационной иерархии, потому что их влияние основывается на личных качествах, а не на должностной власти.

Рассмотрим 6 концепций харизматического лидера.

**1.** Дж. Конжер и Р. Канунго разработали атрибутивную модель, согласно которой последователи приписывают лидеру харизматические черты, наблюдая за его поведением, на протяжении сменяющихся друг друга трех стадий в процессе:

оценки ситуации (учитывается точность этой оценки);

демонстрации стратегического предвидения, в частности, с помощью формулировки нетрадиционных целей;

демонстрации способности служить примером и вдохновлять последователей.

**2.** Основываясь на понятиях *социализированного* и *персонализированного* стремления к власти, введенных Д. Мак-Клелландом, выделяют соответствующие два вида харизматического лидерства:

) *социализированная* харизма характеризуется:

- сдержанным стремлением к власти и не слишком усердным использованием ее;

индуцированием интернализации (т. е. возникновения ценностей, общих для лидера и последователя); стремлением к целям, соответствующим потребностям подчиненных; постоянной их поддержкой и интеллектуальной стимуляцией.

) *для персонализированной* харизмы свойственны:

несдержанное стремление к власти и усиленное использование этой власти;

индукция идентификации (т. е. взаимоотношения между лидером и последователями строятся на основе привлекательности лидера);

стремление к целям, представляющим выгоду лично для лидера, и обманом, силой навязанным последователям;

поддержка последователей демонстрируется лидером только в случае, если это ему выгодно. В результате последователи социализированного лидера становятся автономными, свободными и ответственными, а персонализированного - зависимыми, подчиненными и покорными. Если социализированные лидеры в целом полезны для организации, так как стремятся к целям, конгруэнтным ее целям, то персонализированные приносят пользу лишь в кризисных ситуациях.

**3.** Кетц де Врейз рассматривает харизматическое лидерство с позиций психоаналитической парадигмы: лидер воспринимается последователями как стабильная фигура отца, когда он демонстрирует исполнение одной из трех ролей: героя, прорицателя, спасителя. Особенно восприимчивыми в этом плане являются беспомощные, эмоционально неустойчивые, плохо контролирующие себя последователи и последователи, находящиеся в критической ситуации. Такая ситуация действует и на лидера - он может перейти от адекватного восприятия себя к резкому преувеличению своих достоинств, стремясь увеличить одновременно и зависимость от него последователей.

**4.** Д. Эбербах объединяет в своей концепции харизму и теорию преданности Дж. Боули:

в ситуации кризиса последователи получают «харизматическую травму», что приводит к деиндивидуализации и усилению семейной привязанности к лидеру - харизматической гомогамии (любви к одному человеку);

ситуация кризиса дает власть харизматическому лидеру и вынуждает его использовать директивный стиль.

**5.** По Р. Трайсу и А. Бейеру, харизматическое лидерство направлено на сохранение (иногда - развитие) целостной культуры организации, проявляющейся:

в определенной идеологии (имплицитных ценностях, нормах, взглядах);

в виде культуральных форм (символов организации, ее лозунгов, принятом жаргоне, мифах, легендах). Эта идеология и культуральные нормы позволяют членам организации справляться с неопределенностью и противоречивостью

ситуаций, складывающихся в организации. Тенденция рассматривать многие процессы, происходящие в организации, в том числе и лидерство, как часть ее культуры очень характерна для современной организационной психологии.

**6.** К. Клейн и Р. Хауз считают, что харизма характеризует не лидера и последователя, но отношения между ними - это огонь, который зажигает, воодушевляет последнего. Если подобные взаимоотношения возникают у лидера, имеющего харизматические способности, со всеми подчиненными, речь идет о гомогенной харизме, если же только с некоторыми, немногочисленными, имеет место вариативная харизма.

### **Негативные стороны харизмы**

Большинство исследователей отмечают еще одну особенность харизмы: она может иметь как созидательный, так и разрушительный эффект. Такие лидеры, как Уинстон Черчилль, Джон Кеннеди, Мохандас Ганди, без сомнения, обладали очень сильной харизмой. Но то же самое можно сказать и об Адольфе Гитлере, Чарльзе Мэнсоне, Иди Амине. Далеко не всегда харизма используется во благо группе, организации и обществу. Иногда она может служить своекорыстным интересам, что приводит к обману и эксплуатации людей и манипуляции ими. Поскольку основой харизмы являются эмоции, а не логика и разум, она потенциально опасна.

Исследователи связывают негативное и позитивное влияние харизмы с персонализированными и социализированными лидерами соответственно. Лидеры, заботящиеся только о собственных интересах, могут приносить большой вред окружающим. Персонализированным харизматическим лидерам свойственны самовозвеличивание, антидемократичность и эксплуататорское отношение к людям. Социализированные харизматические лидеры получают власть, а не захватывают ее сами, они демократичны и склонны оказывать поддержку окружающим. Как показывают исследования, персонализированные харизматические лидеры наносят организациям значительный вред, имеющий долгосрочные негативные последствия. Социализированные харизматические лидеры, напротив, улучшают организационную деятельность.

## **3. Ценности и установки**

**Ценности** - это фундаментальные убеждения, имеющие большое индивидуальное значение, стабильные во времени и влияющие на установки и поведение человека.

Ценности являются главной причиной, по которой мы выбираем тот или иной способ действий. Признает это человек или нет, но он постоянно оценивает вещи, людей и идеи, называя их хорошими или плохими, приятными или неприятными, этичными или неэтичными и т. д. Например, сотрудник, высоко ценящий честность и прямоту, теряет уважение к лидеру, говорящему неправду.

Существенное влияние на ценности человека оказывает и его семейное окружение. В этой связи необходимо понимать, что, хотя ценности и не наследуются, а усваиваются, некоторые убеждения формируются в достаточно раннем возрасте. Многие лидеры говорят, что своими способностями вести за собой людей они обязаны прежде всего родителям, повлиявшим на формирование их ценностей. Например, руководитель Томас Чарльтон высоко ценит высокий уровень притязаний, целеустремленность и настойчивость. Отец Чарльтона был боксером и постоянно учил сына добиваться самых высоких результатов и никогда не отступать. Томас вспоминает, что в юном возрасте он во время школьных соревнований по футболу сломал руку, но не покинул поля и довел игру до конца. Главный исполнительный директор компании *Bertolli North America* Уильям Монро научился смелости и умению рисковать от своей матери. Когда Уильяму было шесть лет, его отец умер, и мать одна воспитывала двоих детей. «Горе не сломило ее. Она оставила домашнее хозяйство и устроилась работать на текстильную фабрику, - рассказывает Монро. - Мама купила дом, хотя родственники утверждали, что мы не сможем погасить кредит. Она умела принимать рискованные решения, не оглядываясь назад и ни о чем не жалея».

Ценности могут влиять на лидера различными способами. Во-первых, они во многом определяют восприятие ситуаций и проблем. Под **восприятием** мы подразумеваем процесс осмысления внешней среды путем отбора, упорядочения и интерпретации информации. Например, амбициозный лидер, стремящийся сделать хорошую карьеру, может воспринимать проблему или ошибку подчиненного как препятствие, мешающее ему добиться успеха, в то время как лидер, высоко ценящий умение прийти на помощь, будет воспринимать аналогичную ситуацию как возможность поддержать сотрудника и развить его профессиональные навыки. Во-вторых, ценности также определяют отношение лидера к окружающим. Руководителю, ценящему лояльность, конформизм и вежливость, будет трудно понять уверенного в себе, независимого, творчески одаренного сотрудника, который неохотно подчиняется приказам. Знание о различиях в ценностях помогут лидеру наладить конструктивное взаимодействие с таким человеком.

**Как психологические установки влияют на лидера?**

Ценности помогают выяснить установки лидера по отношению к себе и подчиненным.

**Установка** - это позитивная или негативная оценка людей, событий или вещей. По мнению психологов, установки включают в себя три компонента: когнитивный (мысли), аффективный (чувства) и поведенческий. Когнитивный компонент отражает знания человека об объекте, например знание руководителя о качестве работы и способностях подчиненных. Аффективный компонент указывает на чувства, которые человек испытывает по отношению к объекту. Поведенческий компонент определяет действия индивидуума. Например, лидер может избегать сотрудника или отказываться поручать ему как члену группы некоторые задания. Хотя установки изменить легче, чем ценности, как правило, они отражают фундаментальные убеждения человека: влияние его социального окружения и жизненный опыт. Так, у лидера, выводящего на первый план умение прощать и сочувствие, установки и поведение по отношению к подчиненным будут значительно отличаться от установок и поведения лидера, ценящего личные амбиции и способности.

Особое значение имеют установки лидера по отношению к самому себе. **Я-концепция** отражает ряд установок человека по отношению к самому себе; содержит элементы самооценки и позитивные или негативные чувства к себе. Люди с позитивной Я-концепцией имеют высокую самооценку, а с негативной - низкую. Лидеры с позитивной Я-концепцией более эффективны, чем лидеры с негативной; последние имеют низкую самооценку и часто создают рабочую обстановку, ограничивающую рост и развитие персонала. Такие лидеры могут вредить и собственной карьере. В разделе «Книжная полка лидера» рассматривается, как некоторые установки и формы поведения снижают эффективность лидера и ограничивают его карьерный рост. Характер взаимодействия лидера с подчиненными зависит от его установок по отношению к окружающим. Стиль лидера во многом определяется его общими установками по отношению к человеческой природе: его мыслями и чувствами по поводу мотивации, роста и развития, а также восприятием людей как честных или нечестных. Учитывая свой опыт работы в качестве менеджера и консультанта.

Дуглас Мак-Грегор утверждает, что существует два ряда общих установок по отношению к личности человека. Один ряд установок описывается теорией X, другой - теорией Y.

**Теория X** основывается на предположении о том, что люди в основном ленивы, не мотивированы на работу и имеют естественную склонность избегать ответственности.

Таким образом, руководитель, чьи установки описываются теорией X, будет убежден в необходимости контролировать, направлять и запугивать сотрудников, чтобы они работали изо всех сил. В некоторых случаях такой начальник может быть грубым, нечутким и игнорирующим проблемы подчиненных. Теория X относится к лидеру, ориентированному в большей мере на задания и производство, чем на людей. **Теория Y**, напротив, основывается на предположении о том, что людям не свойственно нежелание работать и что в основном они стремятся делать то, что им интересно. Согласно теории Y, при определенных условиях люди стремятся расширить круг своей ответственности и проявляют воображение и творческое начало, чтобы решить корпоративные проблемы. Лидер, чьи установки описываются теорией Y, не будет считать, что для эффективной работы необходимо контролировать и направлять подчиненных. Чаще всего лидеры этого типа в большей мере ориентированы на людей, что не исключает также ориентации на задания и производство.

## **4. С каким полом связывается лидерская роль?**

Гендерный стереотип: лидером должен быть мужчина (и на работе, и в семье). Ему приписываются такие лидерские качества, как асертивность, организаторские способности. Женщины не должны назначаться на менеджерские должности, по крайней мере, высшего топ-уровня.

Собственно, это самый обобщенный стереотип, связанный с лидерством.

Стереотип сформировался в маскулинной культуре, с помощью явления стратификации полов его поддерживали на протяжении длительного времени, что служило дополнительным аргументом для его сторонников. В последнее время появилось еще одно объяснение: женщины не способны к лидерству и не стремятся к нему. По поводу двух последних утверждений мы поговорим ниже, а пока обратимся к конкретным исследованиям.

### **Детский возраст**

По данным исследований, мальчики считали, что для них в большей степени, чем для девочек, характерны такие проявления лидерства, как власть и статус в иерархических взаимоотношениях в классе. Иначе говоря, мальчики пытались соответствовать гендерному стереотипу. Мальчики делали больше попыток (не обязательно успешных) доминировать над взрослыми, чем девочки. Такое поведение мальчиков - неадекватное восприятие себя и неадекватное же намерение доминировать над взрослыми (которое вряд ли увенчается успехом) - можно было бы считать неадаптивным. Девочки с этих позиций выглядят личностно более зрелыми. Однако, возможно, такая неадаптивная активность приводит в дальнейшем к успеху в роли лидера - из множества попыток стать лидером какие-то оказываются удачными.

Если вспомнить особенности сексуального поведения, которые различны у разных полов в животном мире, то здесь отчетливо видна разница полов - у одного превалирует активное начало, когда успех достигается за счет количества попыток, а у другого - предельная адаптивность, соответствие поведения ситуации, так сказать, «качественное» преимущество.

Какая стратегия более продуктивна для занятия лидерской роли? Нам кажется, все зависит от ситуации. В случае с конкурентной моделью лидерства - безусловно, мужская, но в случае с кооперативной моделью - возможно, женская стратегия. Пока же отметим, что в детском возрасте нет особых различий в занятии лидерской роли между девочками и мальчиками, разве что в больших претензиях на лидерство у последних. Если даже принять гипотезу о существовании врожденного лидерского потенциала, то им, по-видимому, в равной степени обладают и мальчики, и девочки. Различия появляются позже, когда женщины и мужчины начинают взаимодействовать между собой - на работе и в семье

*Лабораторные исследования.* В роли стихийных лидеров чаще выступали либо мужчины либо, одинаково часто, мужчины и женщины.

Мужчины делали больше попыток доминировать над представителями своего пола. В присутствии противоположного пола женщины менее активно, чем мужчины, претендовали на роль стихийного лидера, однако в ряде случаев это происходило на первых стадиях взаимодействия, при более длительном общении женщины уравнивались с мужчинами по лидерству.

В целом данные о том, кто был более успешен во влиянии на другой пол, противоречивы. В лабораторном эксперименте, где не вступают в силу такие

мощные факторы, как лидерские способности, личностные характеристики, компетентность и пр., пол может выступать в качестве решающего фактора (проявляется так называемый «гендерный эффект»), поэтому следовало бы ожидать «стоцентного» соответствия гендерному стереотипу. Однако это ожидание не оправдалось, разве что у мужчин снова были большие претензии на лидерство. Важно и то обстоятельство, что женщины вначале уступали мужчинам лидерство, а затем тоже претендовали на него. У женщин наблюдалось проявление фемининной модели лидерства, которую иначе можно было бы назвать вакуумной моделью, комплементарной - она проявляется лишь в вакууме лидерства. Если же имеется лидер-мужчина, женщина уступает ему лидерскую роль. Но, подчеркнем, это было лишь на первых стадиях взаимодействия!

В нашем лабораторном исследовании (проведенном в реальных студенческих группах), вопреки ожиданиям, лидерами чаще становились женщины, чем мужчины (14 и 4 соответственно из выявленных 18 лидеров). Возможно, это новая тенденция, когда молодежь не следует устоявшемуся гендерному стереотипу, что лидером должен быть мужчина.

*Полевые исследования.* Здесь можно наблюдать наличие трех тенденций: а) меньшее число женщин на менеджерских позициях; б) значительно меньшее - на высшем уровне управления; в) ключевые посты в компаниях занимают мужчины. В организациях менеджерские должности чаще занимают мужчины; но доля женщин растет: если в 1970-х годах, к примеру, в США женщины-менеджеры составляли 16%, то в начале 1990-х - уже 40% всего управленческого персонала. Однако в основном они занимают должности низшего и среднего уровней и почти не представлены на высшем уровне управления - там их всего 1%. В целом меньшее количество женщин на лидерских позициях в организациях отмечают многие исследователи. Даже там, где женщины введены в руководство больших компаний, их не продвигают на ключевые должности (ключевые в смысле определения стратегии развития, принятия решений, получения прибыли). Как правило, им поручают работу с персоналом, мотивируя тем, что у них это лучше получается. Однако это приводит к тому, что женщины и не могут проявить себя там, куда их не пускают - на топ-уровне управления.

Таким образом, в деловых группах полевые исследования подтверждают стереотип (о преобладании мужчин в лидерской позиции), особенно относительно высшего уровня управления, а лабораторные рисуют более сложную картину.

Почему именно такое распределение результатов? Возможно, потому, что в полевых условиях мужчины не уступают лидерство женщинам, поскольку это связано с достаточно серьезными преимуществами (зарплата, престиж, карьера), а в лабораторных условиях нет подобных преимуществ, и мужчины могут позволить женщинам стать лидерами на то короткое время, что длится эксперимент.

И в целом прослеживается закономерность, что мужчины не обязательно обладают более мощным лидерским потенциалом, чем женщины. Гендерная диспропорция среди лидеров различных групп, менеджеров организаций - это порождение взрослого делового мира, до недавнего времени во многих странах - мира мужчин. Вполне понятна тревога мужчин, что женщины могут вытеснить их с менеджерских позиций, тем более что женщины все более активно отстаивают свои права на рынке труда. Ситуация, когда женщины терпеливо ждали, что мужчины откажутся от малооплачиваемой, тяжелой и неинтересной работы и тем самым освободят для них рабочие места, почти повсеместно уходит в прошлое.

### **III. Практическая ценность лидерства**

В список предприятий, на которых проводилось анкетирование, были включены:

- . ООО «Юнити» - г. Хабаровск, ул. Целинная, 2
- . ООО «Абрис» - г. Хабаровск, ул. Дзержинского, 34
- . ОАО «Росбанк» - г. Хабаровск, ул. Комсомольская, 71
- . ООО «Санвей» - г. Хабаровск, ул. Радищева 6
- . ОАО «Восточный экспресс банк» - г. Хабаровск, Уссур-ий б-р, 45

Проведем анализ собранной информации.

Все опрашиваемые люди отвечали с позиции занимаемой ими руководящей должности. Из курса «Теория менеджмента» известно, что лидер может и не иметь за собой руководящего поста, то есть оказывать влияние на людей исключительно за счет своих лидерских способностей. Однако поистине эффективный лидер будет тогда, когда за ним еще и закреплена руководящая должность.

#### **1) Почему лидерские качества особенно ценятся в условиях рынка?**

По данному вопросу у руководителей было много не похожих друг на друга мнений. Но в то же время все они сводились к тому, что рыночные условия достаточно непредсказуемы, в которых выживает сильнейший, и для требуется человек, наделенный лидерскими способностями, способный незамедлительно отреагировать на любые изменения и задать нужный вектор движения своей команде.

Большое впечатление произвело мнение по этому вопросу директора службы логистики («Юнити»): *«Лидер - это локомотив движения вперед. Поэтому любой качественный скачок в производственном процессе возможен только при наличии лидера. Именно наличие лидерских качеств даст возможность сформировать команду единомышленников, «заразить» их новой идеей и воплотить ее в реальный результат»*

Похожее мнение руководителя ОРБ ДВТУ («Восточный экспресс банк»): *«За способность быстро адаптироваться к рыночной ситуации, и задавать верное направление команде»*

Начальник контрольно-ревизионного отдела («Санвей»): *«В наших рыночных непредвиденных и рискованных реалиях выживает самый сильный, конкурентоспособный, грамотный стратег, который обязательно наделен лидерскими способностями»*

## **2) Каким образом можно воспитать в себе лидерские качества?**

В этом случае мнения у руководителей были также неоднородны. Например, как пишет директор службы по логистике («Юнити»): *«Образование и образованность, наличие интереса ко всем сторонам и жизни, и производства, в частности»*. Можно понять, что истинным лидером становятся не только путем самообразования и самовоспитания. Лидер также должен полностью быть погружен в «производственную жизнь», «сродниться» с ней, то есть иметь ясное понимание работы внутренних процессов и структур в организации.

Мнение по этому вопросу руководителя ОРБ ДВТУ («Восточный экспресс банк»): *«Постановка личных амбициозных целей, вызов своим страхам, выход из «зоны комфорта» для преодоления трудностей - только через победу над собой»*. Без сомнения, лидером становятся также через самомотивацию на достижение заветных целей, борьбой с неуверенностью, через способность не бояться принимать решение самому и отвечать за него.

А вот похожее мнение управляющего филиалом ОАО «Росбанк»: *«Нужно максимально использовать все свои таланты и сконцентрироваться на каких-либо конкретных действиях, а не просто хотеть»*

Руководитель отдела прямой дистрибуции («Абрис») выразил такую точку зрения: *«1) продиагностировать, какие уже развиты, 2) выбрать те, что не развиты, расставить приоритеты, 3) определить модель поведения, действовать, анализировать, корректировать и снова действовать».*

### **3) Какие приемы вдохновения работников Вы используете?**

Главными способами побуждения людей работать среди опрошенных руководителей были: 1) внушение своим работникам какой-то идеи, с помощью которой их команда достигнет впечатляющих результатов, и как это положительно может отразиться на каждом из работников; 2) предоставление работнику право на непосредственное участие в реализации этой идеи и дать ему почувствовать себя, образно выражаясь, той «деталькой», без которой «механизм» не будет успешно функционировать. 3) признания заслуг работника перед всем коллективом

Дословно приведем мнение руководителя ОРБ ДВТУ («Восточный экспресс банк»): *«Комфортная атмосфера, четкие цели, добиваясь которых они видят свои достижения и стремятся к развитию, публичное признание их заслуг, интересные проекты»*

Вот что ответила по поводу этого управляющая филиалом ОАО «Росбанк»: *«Говорю о перспективах работы, о том чего мы достигнем, как коллектив и что это даст конкретному сотруднику»*

Руководитель отдела прямой дистрибуции («Абрис») интересно ответил: *«Прием Тома Сойера, когда ему пришлось красить забор».* Существует такой психологический прием, при котором, человек, проявляя искреннее удовольствие работать, вызывает тем самым у окружающих любопытство и «заражает» их желанием делать эту работу самим. Лидеру, безусловно, это свойственно. Ведь как говорил известный военачальник и президент США Дуайт Эйзенхауер: *«Лидерство - это искусство заставлять других делать то, что ты хочешь, так, чтобы они думали, что сами хотят этого»*

### **4) Какие характеристики лидерства помогли Вам в карьерном росте?**

У руководителей по данному вопросу были разнородные ответы, но в то же время все перечисленные характеристики являются гранями лидерства, которые обеспечивают карьерный рост.

Вот что думает директор службы логистики (ООО «Юнити»): *«Очень большой опыт работы с людьми, обучаемость, личная примерность, обязательность и исполнительность»*

Руководитель ОРБ ДВТУ (ОАО «Восточный экспресс банк») ответил так: *«Настойчивость, умение аргументировано отстаивать свою позицию, толерантность, ориентир на перспективные задачи»*

Руководитель контрольно-ревизионного отдела («Санвей») перечислила такие качества, как ответственность, исполнительность, активность, стрессоустойчивость, обладание высокими моральными качествами и интеллектуальными способностями.

Руководитель отдела прямой дистрибуции («Абрис»): *«Нацеленность на результат, оптимизм, готовность решать сложные задачи, способность найти или создать единомышленников и др.»*

Действительно, все перечисленные качества и способности имеют отражение в действиях и поведении лидера, участвуют в продвижении его по служебной лестнице.

### ***5) Как проявляет себя в критических ситуациях лидер в отличие от руководителя?***

У большинства руководителей этот вопрос вызывал трудность при ответе. Возможно, это было обусловлено не цельным представлением, чем вообще отличается руководитель от лидера. Один из руководителей («Восточный экспресс банк») выдвинул такое предположение: *«Принимает удар на себя?»* Причем вопросительный знак в конце подчеркивает неуверенность при ответе. Но не согласиться с этим ответом, даже если его писали интуитивно, трудно. Лидер и в самом деле отвечает не только за себя, но и за других членов своей команды. Даже теоретической части (глава I, пункт 16.) данной курсовой работы мы нашли этому уместное подтверждение: *«Смело действуйте, а если кто-то будет вас критиковать, я приму огонь на себя. Если кто-то станет у вас на пути, скажите мне, и я с этим разберусь»*

От другого руководителя был получен ответ следующего содержания: *«Если лидер уверен в своей идее, то проанализировав, найдет вариант решения проблемы для движения далее»*. В этом случае мы пришли к выводу, что лидер независимо от сложности ситуации, непоколебимо будет предан своей идее. Благодаря этому он сможет распространить это чувство среди своих последователей, и вместе, сплоченной командой, они смогут выйти из сложного положения.

Руководитель отдела прямой дистрибуции («Абрис»): *«Лидер скорее всего поведет за собой, руководитель распределяет роли, задачи, делегирует полномочия, сам остается несколько в стороне»*.

Итак, лидер в отличие от руководителя в сложных ситуациях проявляет большую озабоченность за своих последователей, он старается быть с ними «на одной волне» и всячески поддерживать.

### **6) Как Вы завоевали лидерский авторитет у сотрудников?**

Большинство руководителей обеспечили свой лидерский авторитет за счет уважения интересов каждого работника, старались отстраниться от духа формальной обезличенности в рабочих взаимоотношениях, за счет личной примерности и отношением к работе.

Управляющий филиалом ОАО «Росбанк»: *«Сотрудники уважают только такого руководителя (лидера), который не забывает об их интересах. Я всегда думаю не только о том, что я могу получить от сотрудников, но и что я могу для них сделать»*

Руководитель ОРБ ДВТУ (ОАО «Восточный экспресс банк»): *«Всегда ругаю наедине и хвалю при всех»*

Руководитель отдела прямой дистрибуции («Абрис»): *1) демонстрация успеха, 2) готовность делиться инструментами достижения успеха, 3) помощь в трудных ситуациях, 4) признание достижений других*

### **7) Чем отличается сила влияния мужского от женского лидерства? Почему?**

Всегда считалось, что лидером должен быть мужчина, агрессивный, самоуверенный, склонный к конкурентной борьбе и стремящийся взять на себя ответственность или решать сложные задачи. Причина, по которой женщины-лидеры встречаются намного реже, кроется в самой природной сущности и предназначении женщины, в ее психике.

Ответы по данному вопросу получились «разношерстные». Кто-то из руководителей отвечал, что отличие в силе влияния зависит от темперамента, характера, о том, что мужчина и женщина имеют разные взгляды на вещи. Мужчины прямолинейны, женщины мудры.

Другие считают, что вообще ничем не отличается, то есть, мужчина и женщина имеют идентичные лидерские потенциалы.

Руководитель отдела прямой дистрибуции («Абрис») ответил так: *«Женщины пользуются принципом: Сила женщины в ее слабости. Чтобы точнее ответить на этот вопрос, нужно знать хотя бы 1) о лидерстве в группе или команде идет речь, 2) если команде, то из кого преимущественно состоит (мужчин или женщин), каков их авторитет».*

Управляющий филиалом ОАО «Росбанк» выразил такие мысли: *«Думаю, что женское лидерство ориентировано на отношение, а мужское - на задачу, так как женщины по своей природе более эмоциональны, а мужчины более настойчивы»*

Действительно, женщины-лидеры более ориентированы на установление хороших отношений с работниками, больше заботятся о них и чаще привлекают к решению корпоративных проблем.

В качестве яркого примера можно представить женщину по имени Дебора Кент, возглавляющая сборочный завод автомобилестроительной американской компании «Ford Motor Co». Она наделяет своих работников властными полномочиями, предоставляет им всю необходимую информацию, создает условия для роста и развития персонала, воодушевляет людей и дает им понять, что каждый способен принести пользу общему делу. *«Нет смысла иметь разнообразный состав сотрудников, если вы не прислушиваетесь к их мнению, - говорит Дебора Кент. - Я отношусь к окружающим так же, как мне хотелось бы, чтобы они относились ко мне».*

### **8) Какой типовой возраст успешных лидеров? Дайте этому объяснение.**

Наиболее распространенный возраст успешных лидеров практически во всех ответах относился к 35-40 годам. Этот жизненный период, как говорят руководители, характеризуется, во-первых, накопленным жизненным и трудовым опытом, во-вторых, наличием высоких производственных устремлений, высокой работоспособностью и энергичностью.

Руководитель отдела прямой дистрибуции («Абрис»): *«Думаю, 25-35 лет. Высокая склонность к авантюрам, готовность рисковать. Люди старше более ценят стабильность, молодые недостаточно опытны и авторитетны».* Действительно, люди старше опускают ниже планку своих притязаний, а у молодых не сформирован багаж опыта.

Управляющий филиалом ОАО «Росбанк»: *«30-35 лет. Есть опыт и нет усталости от работы».*

Руководитель контрольно-ревизионного отдела («Санвей»): *«35-40 лет. Трудовая активность проявляется именно в этом возрасте: опыт, диапазон кругозора расширен. Постановка задач и их решений не в формате «узкой ниши», а широкого диапазона».*

### **) Как Вам удается сплотить сотрудников вокруг какого-либо дела?**

Главным фактором, объединяющим сотрудников, по словам руководителей, стала мотивация на результат. Людям, прежде всего, необходимо истолковать четко выраженные цели и зачем это необходимо компании и каждому в отдельности, какой «выхлоп» произойдет в результате. Помимо этого, нужно создать монолитную команду и здоровую социально-психологическую атмосферу в ней, построить доверительные взаимоотношения.

Руководитель отдела прямой дистрибуции («Абрис»): *«Формирование четкой мотивирующей цели, создать команду, распределить роли, наладить коммуникацию между членами. Построить обратную связь. Своевременно выявить и решать проблемы».*

Руководитель ОРБ ДВТУ (ОАО «Восточный экспресс банк»): *«Правильно объяснить для чего это нужно нам всем, и как важен вклад каждого».*

Директор службы логистики (ООО «Юнити»): *«Своим авторитетом и умением выслушать других».*

Как известно, авторитет для лидера имеет огромное значение. Это один из главных компонентов, образующих лидерство. Порой, авторитет может быть настолько высок, благодаря которому, лидер способен влиять на действия и поведение работников. Директор службы логистики как раз и есть тот лидер, способный объединить людей, не применяя при этом другие «инструменты».

### **10) Кто из успешных лидеров для Вас служит примером для подражания?**

Среди руководителей назывались имена выдающихся бизнесменов, являющихся главами крупных корпораций. Например, для управляющего филиалом ОАО «Росбанк» Стив Джобс является уникальным человеком, чьи идеи изменили жизнь, он создал «империю» инновационных технологий.

Для руководителя отдела прямой дистрибуции («Абрис») образцом успешного лидера является Михаил Прохоров, предприниматель, президент частного инвестиционного фонда «Группа ОНЭКСИМ», основатель и председатель партии «Гражданская платформа»

Директор службы логистики (ООО «Юнити») написал такой ответ: «Мой шеф - директор департамента логистики».

Преимущество последнего руководителя перед остальным в том, что помимо стремления стать подобным, достичь аналогичного успеха и здесь возможна прямая передача опыта, знаний, рекомендаций для достижения этого успеха.

## **Заключение**

Курсовое исследование и анализ анкет подтвердили, что роль лидера в управлении незаменима. В условиях рынка на предприятиях человеческий фактор приобретает особую значимость. Лидер - это тот человек, который способен как никто другой учитывать этот фактор, эффективно влиять на людей, создавать сплоченную команду и направлять их в нужное русло. Лидеру нужно не только своевременного реагировать на колебания рынка, но и вовремя отзываться на меняющиеся потребности сотрудников.

Лидер не станет таковым, если у него не будет сторонников. Факты свидетельствуют о том, что в любой группе приматов требуется лидер. Если в какой-то момент он отсутствует, начинается разброд и шатания, и деятельность замирает. И никакое влияние окружающей среды здесь не поможет. Все энергия группы тратится на то, чтобы всеми правдами и неправдами захватить власть.

В рыночной экономике существует высокий риск и неопределенность. Для управления таких сложных реалиях требуется твердый характер, амбициозные устремления, непоколебимые намерения и устойчивое самообладание, которым и

наделен лидер. Основная задача лидера - почувствовать неотвратимость наступления завтрашнего дня. Лидер должен уметь прочитывать возможности и варианты, то есть быстро и здраво оценивать шансы реализации тех или иных задач.

## **Список используемых источников**

1. Ладанов И.Д. «Практический менеджмент», 2001 г.
2. Вудкок М., Фрэнсис Д. «Раскрепощенный менеджер», 2004 г.
3. Ласкон М.Х. «Основы менеджмента», 2003 г.
4. Щекин Г.В. «Основы кадрового менеджмента», 2002 г.
5. Грачев М.В. «Суперкадры», 2006 г.
6. Старобинский Э.Е. «Как управлять персоналом», 2006 г.
7. Розанова В.А. «Психология управления», 2000 г.
8. Кочеткова А.И. «Психологические основы современного управления персоналом», 2005 г.
9. «Психология управления», курс лекций, 2006 г.
10. Виханский О.С., Наумов А.И. «Менеджмент», 2005 г.
11. Лавриненко В.Н. «Психология и этика делового общения», 2001 г.
12. Нейл С. «Социология», 2004 г.
13. Шкатулла В.И. «Настольная книга менеджера по кадрам», 2006 г.