

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Данная работа посвящена лидерству в мире. Актуальность проблемы объясняется неимением понятной формулировки лидера и все возрастающим значением лидерства. Достаточно часто в наше время проводят тренинги, у которых цель научить лидерству, но до сих пор нет точного термина, этому слову.

В развитии менеджмента было, три подхода к изучению лидерства: подход с позиции личных качеств, поведенческий и ситуационный подходы. Но ни один из подходов не дал единство в изучении вопроса.

Хотя нет внятного определения слову лидер, это не мешает руководителям стремиться к нему. На чем исследователи сошлись это то, что руководитель должен быть лидером. Лидером, за которым стоит команда, которая позволяет сделать бизнес еще успешнее.

В второй главе приводятся два примера. Первый это «история успеха» Рустама Тарико, который является владельцем группы компаний «Руст». Второй пример руководства с ориентацией на человеческий капитал (на основе интервью с директором завода «Молмаш» А. Пономаревым).

Цель работы – постараться соединить сведения относительно лидерства в мире и выделить его основные характеристики; раскрыть сущность понятия «команда». Объяснить значение лидерства и команды в мире.

Для этого в работе рассматриваются подходы к изучению лидерства и его типы. В конце первой главы раскрывается сущность слова «команда». Определяем основные черты, характерные команде и отличающие ее от остальных групп.

При написании данной курсовой работы использовала работы отечественных и зарубежных ученых по этой проблеме.

Глава 1: Теоретические основы проблемы лидерства в современных условиях

1.1 Теория лидера и понятия лидерства: виды, содержание

Лидерство — способность оказывать влияние как на отдельного человека, так и на группы, направляя усилия всех на целедостижение организации.

Группа, решающая важную проблему или вопрос, обычно предлагает для ее решения лидера. Без лидера ни одна группа существовать не сможет.

Лидер - это личность, способная объединять народ ради достижения какой-либо цели. Понятие «лидера» приобретает значение только вместе с понятием «цель». Да, нелепо бы выглядел лидер, не имеющий цели.

Иметь цель и достичь ее самостоятельно, одному — недостаточно, мало, чтобы назваться лидером. Неотделимым свойством лидера является наличие одного и более последователей. Цель лидера является в навыке вести людей за собой, и организовать такие отношения между людьми в системе, которые помогают решению задач и вопросов в рамках цели. Т. е. лидер — это звено упорядочивания системы людей.

В менеджменте лидерство объясняется много идейно:

1) лидерство один из видов власти, особенность ее является направление сверху вниз, и владельцем такой власти является не много разных людей, а человек или маленькая группа людей— «лидерство-власть, осуществляемая одним или несколькими индивидами» (Ж. Блондель);

2) Объединяя лидерство с руководством и управлением, владение властью преподносится как обязательное условие лидерства; а работу лидера показывают, как административную работу. Лидерство отождествляется с лидерами из органа государства власти.

3) лидерство — это влияние на других людей (В. Кац, Л. Эдингер), но не просто любое влияние, а отвечающее некоторым условиям: а) *постоянство влияния* — это не разовое временное влияние (подрывник, захвативший школу, не считается лидером) б) *широта влияния* — влияние происходит на всю группу людей; в) организованный лидер основывается не на действие силы, а именно на свой авторитет или на выбор группой его руководителем. Диктатор, вождь, который силой пытается влиять на группу людей, не является настоящим лидером

(например, тюремный смотритель). Но с этим солидарны не все исследователи лидерства (Блондель допускает вариант применения силы принуждения);

4) *лидерство* — *натуральное психологическое течение в группе*, основанное на силе личного авторитета человека. Под силой влияния понимают образ человека, который несет изменения в поведение, отношениях, и в чувствах других людей. Влияние возможно нести через идеи, устные и письменные слова, через внушение, убеждение, эмоциональное заражение, принуждение, а также личный авторитет.

Лидерство — это вопрос уровня силы влияния, находящийся в зависимости от соотношения личных качеств лидера с качествами тех, на кого это влияние должно быть оказано, и с ситуацией, в которой оказалась группа.

По масштабности задач выделяют несколько:

1) бытовой тип лидерства (в школьных, студенческих группах, развлекательных объединениях, в семьях);

2) социальный тип лидерства (на производственных работах, в профсоюзном объединении, в различных общественных течениях: спортивных, творческих и т. д.);

3) политический тип лидерства (органы государственной власти, общественные деятели).

Существует связь между деятельностью лидера бытового, лидера социального и лидера политического. Первый тип лидера обычно находит возможность выдвинуться в лидеры другого типа.

Лидерство и руководство. Данные понятия близки, руководство представляется в качестве общей категории, не просто так в английском, немецком и в других европейских языках руководство и лидерство обозначают одним словом *leadtrship* (англ.) и *Fuhrungue-M.*). В социологии и политологии есть термин формальное лидерство. Рассматривается как влияние конкретного лица на остальных членов организации, основанное на руководящей должности этого лица в общественной иерархии. Руководство — обычно это формальное лидерство. Неформальное лидерство описывается как единая способность и готовность человека выполнять роль лидера, а также имеет влияние на остальную группу. Неформальный лидер не всегда является руководителем по статусу.

Лидер и менеджер. В западной литературе обычно считают разными данные понятия по параметрам: 1) содержание управленческих проблем — менеджер беспокоится об качественном выполнении персоналом задач, решает другие частичные проблемы, лидер же настигает вызовы времени, раскручивает новаторские идеи, вкладывает основы для решения задач в будущем (И.О. Коттер, США); 2) воздействие на персонал — «менеджеры силой принуждают людей сделать то, что нужно, лидеры в свою очередь стараются создать желание у людей сделать то, что им нужно» (Ли Джексон, известный американский теоретик и практик менеджмента, из «Дюжины золотых мыслей»). «Лидеры — это люди, которые могут увидеть и помочь проявить все лучшее в других людях. Менеджеров в компании может быть очень много, но лидеров не бывает много». Лидер с организаторскими способностями может быстро и правильно оценить ситуацию, и конечно понять какая задача важнее, и нуждается в первоочередной реализации, очень точно посчитать время для решения задачи. Понятие о том, что самая важная черта умелого организатора заключается в умении скоростно находить качественные пути и средства для решения задач, это подтверждено не раз. Мудрая цитата на этот счет Наполеона Бонапарта: «Мой гений состоит в том, что одним быстрым взглядом я охватывал все трудности дела, но в то же время и все ресурсы для преодоления этих трудностей; этому обязано мое превосходство над другими».

Талант управления людьми основан на целой системе социально-психологических свойств. Огромную роль играет доверие и любовь народа к выбранному лидеру. Доверие и любовь к лидеру — это признание его успехов, признание значимости, правильности и результативности его деяний. Потому что бы заставить людей следовать за собой без силового принуждения, можно только вызвав доверие. И доверие — это значит, что народ полностью согласен с действиями лидера.

Механизмы влияния лидеров на ту массу людей зависят от свойств последователей. Лидер всегда зависит от коллектива.

Действия лидера всегда зависят от происходящей ситуации. Высокий показатель интеллекта, опыта, развития могут являться основанием для лидерства. Важное значение имеет склонность к доминированию, а именно — уметь проявить инициативу в общении, владеть вниманием людей, выносить им решения вопросов, и конечно умение «разговаривать на языке» своих сторонников. Поэтому «пересаживание» лидера в другую социальную группу или назначение как управленца малоэффективно.[\[1\]](#)

Как человек становится лидером? Есть несколько вариантов к определению лидерства.

1.2 Сущность поведенческого подхода

Подход с позиции личных качеств. Лидерство начали изучать, когда в начале 20-го столетия выделили понятие управления. Однако только в период между 1930 и 1950 гг. впервые выделили изучение лидерства как отдельный объект изучения. У первых исследований была цель выявить личностные характеристики эффективных руководителей. Если верить личностной теории лидерства, лучшие из всех руководителей имеют особый набор черт для всех личных качеств. Понимая эту мысль, можно сказать, что, если эти качества можно выявить, то люди могут научиться развивать их в себе и становиться эффективными руководителями. Парочка из этих изученных черт – это уровень интеллекта и знания, красивая внешность, честность, инициативность, социальное и экономическое образование, а также высокая степень уверенности в своих словах.

В 40-х годах начали изучать все факты о аналогии личных качеств и лидерства. К общему сожалению, хотя провели сотни исследований, ученые не пришли к одному мнению о наборе качеств, которые выделяют успешного лидера. В одном из исследований говорили, что анализировали только примерно 5% личных качеств руководителей из всех в *четыре или пять исследований*. В 1948 г. Профессор Стогдилл делал общий обзор исследований в области лидерства, после заметил, что исследование личных качеств продолжает приносить неоднозначные результаты. Так же обнаружил, что лидеры, сильно отличались интеллектом, стремлением к знаниям, надежностью, ответственностью, общим участием и социально-экономическим статусом. Но Стогдилл отметил, что в различных ситуациях плодотворные руководители выявляли различные личные качества. После ученый сделал выводы, с которым согласилось большинство ученых-бихевиористов: *«Человек не может стать руководителем единожды благодаря тому, что у него есть некоторый набор личных свойств»*.

Вывод, что нет в мире такого набора личных качеств, который есть у всех успешных руководителей. Хотя профессор и не призывает возвращаться к подходу и руководству с позиций личных качеств, Стогдилл считает, что *«структура личных качеств руководителя должна соответствовать личным качествам, деятельностью и задачами его подчиненных»*.

Поведенческий подход.

Поведенческий подход сделал основу для классификации стилей поведения. Это стало большим вкладом и полезным инструментом для восприятия трудностей лидерства. Разочарование в подходе к лидерству с позиций личных качеств усилилось примерно в то же время, что и в теории управления стала набирать силу бихевиористская школа. Таким образом, не удивительно что второй подход к изучению лидерства обратил свое внимание на поведении руководителя. Согласно поведенческому подходу важным в эффективности руководителя

является его подход в работе с подчиненными. Несмотря на это, поведенческий подход передвинул изучение лидерства, обратив внимание на фактическом поведении руководителя, его огромный недостаток заключается в тенденции действовать из предположения, что есть какой-то один, оптимальный стиль руководства. Однако, обобщая результаты исследований, группа авторов уверена, что «не существует одного, успешного стиля руководства». Вероятно, что эффективность стиля зависит от конкретной ситуации и, когда ситуация меняется, изменяется и стиль руководства. Более поздние

авторы бихевиористской школы признают, что нужен ситуационный подход к руководству.

Ситуационный подход. Предыдущие подходы не выявили логическое соответствие между личными качествами руководителя и их эффективностью. Но ясно, что личные качества являются существенными компонентами успеха. Однако более поздние исследования показали, что в эффективности руководства решающую роль могут сыграть ситуационные факторы, характеры подчиненных, задания, требования и воздействия окружающей среды, а также имеющаяся у руководителя информация.

Поэтому новая теория лидерства обратилась к ситуационному подходу. Ученые стараются определить, какие стили поведения и личные качества больше всего соответствуют конкретным ситуациям. Результаты их исследований говорят, что в зависимости от сложности ситуации должны выбирать более эффективного руководителя. Это означает, что руководитель-лидер должен уметь вести себя по-разному в разных ситуациях.

1.3. Мотивация лидерства и типы лидерства: виды, особенности.

Почему человек стремится к лидерству? Субъективные механизмы становления, характера и направленности лидерства проясняет *психоаналитическая теория З. Фрейда*. С точки зрения Фрейда, в лидерстве заключается подавленное либидо преимущественно бессознательное влечение сексуального характера. Другие психологи преподносят либидо шире, как психическую энергию. В период накопления и перехода в более высокие состояния, либидо проявляется в творчестве и лидерстве. У многих людей обладание руководящими позициями, позволяет преодолевать и подавлять различного рода комплексы. Преклонение лидеру объясняется в теории психоанализа — субъективное принятие лидера начинается с детства как необходимость в покровителе, авторитетном человеке. Поэтому авторитет и покровительство руководителя похожи на авторитет в семье.

Становясь руководителем, такие личности, привыкшие подчинять свой авторитет властью и имеют склонность расширить свою власть на личные отношения с подчиненными и нарушать их права, заботятся не об интересах дела, сколько о сохранении или увеличении своей власти. За работой такого руководителя необходим жесткий контроль.

Инструментальная мотивация. Психоаналитическая мотивация в цели к лидерству выявляет один из типов лидеров. Многие люди, как показывают исследования, не хотят власти. Становятся ли они лидерами? Да, но для них власть не главная цель. Власть — только инструмент, механизм получения разных благ, средство достижения других целей: материальных (высокий доход, престиж, связи) или духовно-нравственных (достижение высоких целей — ответственность за общее дело, помощь слабым, выстраивание дружеских отношений в коллективе).

Игровая мотивация. Мотивация может быть и игровой — человек воспринимает процесс руководства как увлекательную игру. Тогда мотивом лидера становится — решение сложных и общественно значимых задач.

Классификации лидерства мы расписали. По каким критериям определяют виды лидеров в группе?

Выделяются следующие виды лидеров:

1. Лидер-организатор. Его важное качество в том, что нужды коллектива он воспринимает как свои собственные и активно в них разбирается. Этот лидер оптимистичен и уверен, что большинство проблем можно быстро решить. Умеет убедить, любит поощрять, а если ругает, то делает это, не задевая чужого достоинства, и в итоге люди стараются работать лучше. Именно такие люди показываются на виду в любом неформальном коллективе.

2. Лидер-творец. Привлекает умением придумывать новое, браться за решение проблем неразрешимых и даже опасных. Не командует, а лишь приглашает к обсуждению. Ставит задачу так, что она интересует и привлечет людей.

1. Лидер-борец. Волевой, уверенный в своих силах лидер. Не боится навстречу опасности или неизвестности, легко вступает в борьбу. Отстаивает то, во что верит, и не склонен к уступкам. Но такому лидеру иногда не хватает времени, чтобы обдумать все свои действия и предусмотреть. «Безумство храбрых» - вот его стиль.

2. **Лидер-дипломат.** Он опирается на отличное знание проблемы и ее скрытых деталей, в курсе сплетен и пересудов и поэтому знает, на кого и как повлиять. Любит доверительные встречи в кругу единомышленников. Но, такого сорта дипломат нередко лишь компенсирует неумение руководить более достойными способами.

5. **Лидер-утешитель.** Его любят потому, что он готов поддержать в трудную секунду. Уважает людей, относится к ним доброжелательно. Вежлив, предупредителен.

Интересен психоаналитический подход к пониманию и к классификации видов лидерства. З. Фрейд понимал лидерство как двуединый психологический процесс: с одной стороны, групповой, с другой — индивидуальный. Основа этих процессов способность лидеров притягивать к себе людей, бессознательно вызывать чувство восхищения, обожания, любви. Поклонение людей личности может сделать эту личность лидером. Психоаналитики выделяют десять типов лидерства.

1. **«Соверен», или «патриархальный повелитель».** Лидер в образе строгого, но любимого отца, он способен подавить или вытеснить отрицательные эмоции и внушить людям уверенность в себе. *Его выдвигают на основе любви и почитают.*
2. **«Вожак».** В нем люди видят выражение, концентрацию своих желаний, соответствующих определенному групповому стандарту. Личность вожака – носитель этих стандартов. *Ему стараются подражать в группе.*
3. **«Тиран».** Он становится лидером, потому что внушает окружающим чувство повиновения и безотчетного страха, его считают самым сильным. Лидер-тиран – доминирующая, авторитарная личность, *его обычно боятся и ему подчиняются.*
4. **«Организатор».** Он выступает для членов группы как сила поддержания «Я-концепции» и удовлетворения потребности каждого, снимает чувство вины и тревоги. *Такой лидер объединяет людей, его уважают.*
5. **«Соблазнитель».** Человек становится лидером, играя на слабостях других. Он выступает в роли «магической силы», давая выход подавленным эмоциям других людей, предотвращает конфликты, снимает напряжение. *Такого лидера обожают и часто не замечают его недостатков.*
6. **«Герой».** Жертвует собой ради других; такой тип проявляется особенно в ситуациях группового протеста – благодаря его храбрости другие ориентируются на него, видят в нем стандарт справедливости. *Лидер герой увлекает за собой людей.*

7. **«Дурной пример».** Выступает как *источник заразительности для бесконфликтной личности, эмоционально заражает других.*
8. **«Кумир».** Влечет, притягивает, положительно заражает окружение; *его любят, боготворят, идеализируют.*
9. **«Изгой».**
10. **«Козел отпущения».**

Два последних типа лидеров, антилидеры, они есть объект агрессивных тенденций, благодаря которым развиваются групповые эмоции. Часто группа объединяется для противодействия с антилидером, но стоит ему пропасть, как группа распадается, так как пропал стимул сбора.

Так же в зависимости от направленности влияния, лидерство можно рассматривать как конструктивное, деструктивное и нейтральное. Первое (функциональное) помогает осуществлению целей организации. Второе (дисфункциональные) формируется на основе стремлений, наносящих ущерб организации (лидерство на производстве, в группе воров или взяточников). Третье не влияет на эффективность деятельности (лидерство среди работающих в одной компании садоводов-любителей). В реальной жизни границы между этими типами лидерства подвижны, особенно между конструктивным и нейтральным лидерством.

Вопрос о врожденности лидерских качеств или возможности научиться лидерству спорен. Он понимается как вопрос управления лидерством и включает в себя пять аспектов:

1. выявление лидеров;
2. их развитие;
3. учет интересов группы;
4. неформальное лидерство;
5. устранение деструктивного лидерства.

Выделение людей с прирожденными лидерскими качествами и их становление на руководящие должности может исходить, из того что лидерами рождаются, так и из признания вероятности их целенаправленного формирования. В первом случае речь идет об обнаружении лидерских качеств и их применении на организационные цели, во втором – о привлечении в компанию уже готовых и проявивших себя лидеров. Способы выявления лидерских способностей — это тестирование, изучение биографии, трудового стажа, подбор студентов для обучения руководителей высшего звена из числа проявивших себя на руководящих

должностях в низшем звене. Исследователь лидерства Стивен Кови предлагает определить склонность к лидерству при помощи следующих восьми критериев:

- 1) непрерывное самосовершенствование: читаю, задаю вопросы, посещаю семинары, тренинги;
- 2) ориентация на служение другим людям: ориентируюсь на предоставление услуг другим людям, я все время спрашиваю себя, что нужно и что я могу дать другому человеку, а не только то, что нужно мне;
- 3) излучение доброй энергии, уклонение от принятия отрицательной энергии и конфликтов;
- 4) вера в других: я защищаю, помогаю другому человеку, вижу его важность — доброту и вероятные возможности;
- 5) логичное распределение времени и усилий: я стараюсь оптимально распределить время своей жизни между работой, семьей и обществом;
- 6) внутренняя уверенность в себе и своих действиях, оптимизм, свежий взгляд на события, жизнь — это приключение;
- 7) самокритичность, толерантность, признание ценности других и их равного права на самовыражение — я люблю различия и понимаю, что мой метод не «единственно правильный», я принимаю новые альтернативы как захватывающие, а не угрожающие мне;
- 8) работа над физическим здоровьем, интеллектуальным и духовным развитием: я слежу за здоровьем с помощью упражнений, интеллектуально развиваюсь, читая, а не проводя время у телевизора, духовно расту при помощи молитвы, медитации, размышления о вещах, способных вызвать вдохновение.

Развитие лидерства — специальное формирование и углубление нужных качеств. Для развития лидерства используются следующие процедуры:

- 1) выработка личной замотивированности;
- 2) развитие интеллектуальных и нравственных качеств;
- 3) обеспечение социальной компетентности лидера и его доброжелательности в отношениях с членами команды;

4) получение навыков быстро и правильно оценить ситуацию, узнать и учитывать интересы членов группы. Учет интересов группы в расстановки целей интересов членов группы с общеорганизационными, реализация потребностей, защита интересов всего коллектива. Это устраняет почву для возникновения деструктивных групп и лидеров, повышает авторитет и значимость делового лидерства по отношению к лидерству эмоциональному;

5) сочетание у руководителя формального и неформального лидерства;

6) устранение деструктивного лидерства. Большой ущерб деятельности организации приносят деструктивные лидеры — лидеры групп противников нововведений, расхитителей собственности, собутыльников, взяточников и т. д.

Глава 2. Лидеры нового поколения: их черты, проблема подготовки лидеров.

Последние годы необходимость подготовки руководящих кадров нового поколения становится одной из главных проблем для очень многих компаний и их топ-менеджмента. Вплоть до середины 1990-х натиск глобализации заставлял компании и их руководство сосредотачивать главное внимание на стратегической диверсификации деятельности и сохранении уже имеющихся опытных кадров. Поэтому о подготовке топ-менеджеров «новой волны» не задумывались и полностью полагались в этом вопросе на отделы кадров. Такой термин, как «выращивание кадров», практически отсутствовало в лексиконе топ-менеджеров компаний.

К середине 1990-х беспрецедентный прорыв в области информационных технологий и резкие демографические колебания изменили картину мира, обнажив острую нехватку как технических навыков, так и лидерских качеств у многих свежих руководителей. В результате топ-менеджмент многих компаний обнаружил, что неспособность вовремя найти руководителя с необходимыми навыками плохо влияет на конкурентоспособность. И контроль за сложившейся ситуацией был практически невозможен: инерционность мышления и стратегически неправильно расставленные приоритеты не позволяли топ-менеджерам решить данную проблему. Используемые методы аутсорсинга по поиску, найму и тренингу руководящего персонала не давали нужного эффекта. Лишь несколько лет назад ситуация сильно изменилась, и теперь топ-менеджмент

выступает и в роли HR, и в роли тренеров, и в роли коучей.

2.1 О теориях лидерства

Теперь сделаем итог и основные выводы всех исследований. Таких как теория личностных качеств, поведенческий подход и ситуационная теория лидерства. Каждая теория заполняла некоторую часть проблемы, но не все равно не было целостности. Все теории подвергались критике. Сейчас нет одной теории, которая объединила бы все исследования и отразила бы общее видение феномена лидерства и фигуры лидера.

Исследователи пришли к одному важному выводу. И его мы рассмотрим подробнее.

«Ценности лидера входят в компанию, в ее культуру и остаются там даже после ухода лидера». Этот вывод, говорит об высокой ответственности, которую руководитель несет, осознавая ее или нет. Он влияет на жизнь многих десятков, сотен или даже тысяч человек потому что, они живут в системе, которая создана им. «Их решения, поступки и пример дают тон всей организации», и «важная роль высшего руководителя в том, чтобы улучшать ценности организации». Управление ценностями - это скрытый рычаг управления и влияния. Что, имеет важность в вашей компании и почему? Ценности руководителя проявляются не только в рыночной стратегии и политике организации (направленной на достижение цели любой ценой - задержки на работе по ночам, работа на дом, заседания во время обеда) но и на то, как использовать потенциал сотрудников на развитие компании.

Таким образом, лидерство невозможно делегировать. Невозможно делегировать потому, что лидерство - это, прежде всего, ответственность. Ответственность либо берут на себя, либо нет. Даже тогда, когда ответственным назначают, нужно внутреннее согласие человека, иначе это все будет пустой формальностью.

В процессе исследования Института стратегических перемен фирмы Андерсон Консалтинг определились три характеристики глобального лидерства в будущем. Глобальные лидеры должны:

- Все время совершенствовать свои знания и способности, развивать себя объективно оценивать действия, и уметь применять свои и чужие сильные стороны, и конечно всегда восполнять пробелы в знаниях. Лидер обязан вызывать доверие окружающих. Лидер или руководитель должен не только

содержать в себе знания, сколько делиться ими с окружающими. Не глубокого развития или навыка руководить будет мало для большинства руководителей, особенно глубокие внутренние изменения требуются для молодых лидеров.

- Руководители должны уметь создавать внутренние и внешние сети влияния часто на неформальной основе. Такие взаимоотношения предполагают различные союзы и партнерские отношения внутри одной сферы деятельности и между отраслями. Ими нельзя управлять только через иерархическое руководство и контроль, так как никто в одиночку не справится с таким высоким уровнем сложности управления; функции руководителей должны быть разделены, между командой руководителей. Они должны понимать и создавать технологические системы-инфраструктуры, которые дают возможность динамичным, сложным информационным сетям действовать продуктивно. Лидер должен формулировать потенциал организации, такой как потенциал знания, человеческий капитал, и конечно основной капитал, и финансы.
- Повышать квалификацию персонала, и профессиональный уровень организации в общем. Помимо развития глобального видения проблем, глобальный лидер должен также понимать нужды и использовать мотивации всех возрастных команд.

И так же в исследовании были выделены четырнадцать важных черт глобальных лидеров:

1. Мыслит широкими категориями
2. Предвидит реальные возможности
3. Производит общее видение будущего
4. Помогает развитию талантов людей, делегирует им полномочия
5. Ценит в людях различия
6. Развивает командную работу, чувство партнерства
7. Приветствует перемены
8. Показывает знание технологий
9. Поощряет конструктивный вызов
10. Обеспечивает удовлетворение клиентов
11. Достигает успехов в работе с конкурентами
12. Демонстрирует личные достижения, высокий уровень компетенции
13. Готов к коллективному руководству
14. Действует по провозглашенным ценностям [\[2\]](#).

В начале кажется, что соответствовать этим правилам очень сложно. И это было бы без сомнения так, если не учитывать, пожалуй, самого главного требования, о котором Андерсон Консалтинг почему-то не говорит открыто - современный лидер - у руководителя должно быть системное мышление. Тогда, разнородные характеристики структурируются. Системное мышление, ценностный базис лидера, и нам хотелось бы выделить его особо.

Именно системное мышление позволяет создать общее видение организации и конечно адекватно оценить ситуации, корректно осуществлять постановку задач. Основа системного мышления состоит в том, что любое действие, объект и явление рассматривается как система[3]. «Бизнес, как и другие виды человеческой деятельности, также есть система. Здесь также работают невидимые взаимосвязи, которые иногда только с временем раскрываются полностью»[4]. «Получается интересная ситуация: мы есть составные части каких-то существующих в обществе систем, даже иногда не подозревая об этом. Мы принимаем их опосредованно - через отношения, в которые мы вступаем с другими людьми. Но нельзя считать, что для людей абсолютно безразличен факт «невидимости» тех систем. Ведь мы всегда стараемся их усовершенствовать». Конечно этот факт не должен быть безразличным для руководителя. Трудно улучшить то, что не видишь или, о чем имеешь неправильное представление. Даже если руководитель знает свою компанию от начала до конца, и учитывает субъективные или абстрактные элементы: такие, как человеческий фактор, лидерство, наличие миссии в организации и т.п. То еще есть над стоящая система, в которой компания - лишь элемент. Значит, компания будет получать обратную связь на любые свои изменения не только изнутри, но и извне. Об этом также следует помнить, иначе о какой осведомленности руководителя может идти речь. По сути, система - это самостоятельная сущность и системное мышление нужно для того, чтобы видеть эту систему в ее целостности. Иначе сомнительно, что удастся что-либо улучшить.

Но вернемся к системному мышлению. Часто лидеры, руководители, менеджеры знают основные системные законы благодаря опыту, практике или «чувству бизнеса».

По словам П. Сенге, образ «лидера - героя», который выступает вперед в дни «испытаний и кризисов» устарел[5]. Лидер сегодня - это не герой - одиночка, не капитан корабля, а, прежде всего, архитектор. Согласитесь, что капитан корабля важен и красив, на мостике или у штурвала, все равно живет в мире, придуманном архитектором корабля. «Нет смысла быть лидером в плохо сконструированной организации»[6]. Лидер должен обладать умением проектировать процесс, и уметь

поделиться своим видением с остальными участниками команды (попробуйте убедить людей словами: «я так чувствую» не подкрепленными точными фактами; и согласитесь, что очень затруднительно это осуществить без знания какой либо теории), обучать людей в группе (опять без теории никуда) и быть верным своей цели. Потому, что видение руководителя начало жить собственной жизнью, как только стало разделенным видением всей группой единомышленников.

В разговоре о том, что же должен знать современный руководитель о лидерстве и лидерах мы обговорили два момента: разобрали термин лидерства и соединили основные теоретические выводы. Так же выделили ценностную базу лидера как основу управления и несколько слов сказали о том, как происходит признание лидера. Далее обговорили требования к современному лидеру - руководителю и особенно на одном основополагающем - системном мышлении. Единственный вопрос, который мы пока оставили без внимания - как такими лидерами становятся.

Важно помнить, что лидерство - это то полномочие, которое нельзя делегировать. Его либо надо принять с радостью и нести с честью, либо просто отойти в сторону и уступить место тому, кто готов нести эту ответственность.

2.2. Способы формирования лидерских навыков

Автор статьи в результате изучения способов формирования лидерских навыков выделил два необходимых критерия эффективности проводимых программ.

Во-первых, искусство управления лучше всего изучать там, где оно будет применяться. Обучение новых лидеров внутри компании, а не на внешних тренингах, позволяет менеджерам видеть его реальную ценность и форму реализации, а кроме того, является мощным инструментом укрепления организационного потенциала компании.

Во-вторых, уроки лидерства воспринимаются лучше всего тогда, когда их дают люди, пользующиеся заслуженным авторитетом и уважением в компании. Иными словами, лидеры должны учиться у лидеров, что только способствует усвоению ими традиций компании, ценностей и принципов управления.

Эти критерии в совокупности находят свое отражение в методе рассказчика (story telling), который при кажущейся простоте позволяет достичь впечатляющих результатов и обеспечить обучающихся менеджеров необходимым опытом для успешного руководства компанией в будущем.

Как показывает опыт, метод рассказчика представляет собой не 10-минутное приветствие главы организации с призывом к участию в программе, а трудоемкий и долговременный процесс, эффективность которого, зависит от соблюдения 5 принципов:

- 1. Конкретная направленность и связь со стратегическими задачами компании** служит укреплению стратегических и организационных планов. При этом необходимо связать накопленный опыт с данными задачами компании. Это не значит, что коуч обязан рассказывать примеры только из жизни своей компании: которых великое множество, и воспоминания лидера-рассказчика о ранних этапах своей карьеры.
- 2. Соответствие рассказа уровню участников.** Руководителю занятия следует рассказывать опыт, который был им приобретен на той стадии карьеры, на которой находятся сейчас слушатели. По-другому, менеджер обувного магазина в маленьком городке вряд увидит для себя пользу из рассказа об успешной реструктуризации Wal-Mart. Рассказчик должен рассказывать так, чтобы участники видели себя в данной ситуации и решали текущие проблемы.
- 3. Авторитет рассказчика.** Рассказчик, должен быть не только уважаемым примером для подражания, но и располагать к себе, вызывать чувство уважения у участников тренинга, быть своего рода «профессором» для «студентов». Только тогда рассказ будут воспринимать правильно, и он будет приносить пользу.
- 4. Драматический элемент.** История должна захватывать внимание участников. Для этого добавить драматический элемент. И драма должна быть о том, как принимать сложные решения или делать трудный выбор, что как раз и требуется от руководителей современных организаций. Пример, рассказ как вариант, может повествовать о том, как рассказчик боролся за позицию, требования к которой были много выше его возможностей на тот момент.
- 5. Высокая познавательная ценность.** Рассказ должен побуждать стремление к обучению, а последнее в свою очередь приводит к изменению в поведенческой культуре. Не важно какие требования к руководителю любой компании, метод рассказчика должен создавать у обучающихся понимание важности укрепления как стратегического, так и организационного потенциала компании.

Метод рассказчика в программе подготовки «новых лидеров»

Метод рассказчика может стать эффективным только при упорной работе и заинтересованности всех сторон. Для этих компаний потребуется предпринять следующие шаги:

- Привлечь аппарат управления к активному участию в данных мероприятиях. Это является очень важным действием для достижения эффективности обучения. К успеху программы приведет только активное участие аппарата управления в «выращивании лидеров», а не просто пассивная поддержка одного или двух менеджеров.
- Выработать требования к качествам руководителя. Эффективность программы сильно зависит от единого подхода руководства к тому, как надо управлять компанией.
- Изучить все имеющиеся альтернативные способы. В сочетании с методом рассказчика, так и отдельно, для подготовки менеджеров могут применяться и другие методы: структурный коучинг, практические занятия, университетские программы.
- Подобрать сильную группу «рассказчиков» для программы. Самые заинтересованные руководители должны быть включены в группу рассказчиков, куда также могут войти руководители кадровых служб и приглашенные специалисты, у которых есть опыт подготовки руководителей высшего звена.
- Подобрать темы, стимулирующие диалог, реакцию и активность на тренинге. Рассказ — не выступление с трибуны, а катализатор дискуссии. От рассказчика требуется честность, так как речь должна идти о сути и аспектах управления. Рассказ должен длиться примерно 30 минут, за которым следует обсуждение особенностей проблемы управления. После дискуссии участники должны рассказать свои идеи по проблемам управления, которые они подготовили заранее, а также составляют план мероприятий, способствующих их становлению как руководителей.

Метод рассказчика – это не единственное средство, его нужно применять в сочетании с другими инструментами, техниками менеджера для построения эффективной команды с единым видением целей бизнеса. МР может оказаться одним из самых важных методов грядущего десятилетия, так как подготовка не просто менеджеров, а именно лидеров, становится задачей главной.

Большая часть данных представленных, основывается на исследовании, подготовленном из книги «*Lessons from the Top*». В книге авторы выделяют 6 фундаментальных и дополняющих принципов, которыми руководствуются самые успешные лидеры бизнеса, так же они уточняют, что указанные принципы действуют и в настоящее время. Согласно представлениям авторов книги, суть лидерования в бизнесе может быть вкратце охарактеризована в следующих словах: «Делать то, что нужно, так, как нужно».

2.3 Характеристики лидера информационной эпохи:

1. Пристальное внимание к интересам клиента. Они утверждают, что всем компаниям необходимо фокусировать свое внимание на подготовке такого предложения для клиента, от которого невозможно будет отказаться, ведь без наличия клиентов успех в бизнесе невозможен. В организациях традиционного типа управляющие отдела маркетинга обычно прибегают к услугам маркетинговой фирмы в целях проведения исследования о предпочтениях целевой группы (фокус-группы) и отсылают результаты в отдел брэнд-менеджмента, который, отталкиваясь от полученной информации, принимает решение о расширении производства прежней продукции и разработке новой. В то время как раньше такой процесс занимал от 3 до 6 месяцев, в условиях современной экономики это время необходимо резко сократить, а сам процесс включить в число первоочередных задач руководства.
2. Смягчение принципа иерархичности в структуре организации. За последние 5-10 лет командно-контролирующий стиль управления, обязательный в эпоху индустриальной экономики, стиль, характеризовавшийся централизованной системой принятия решений и распределения ресурсов, уступил дорогу большей организационной гибкости. Авторы цитируют слова председателя совета директоров компании General Electric Джека Уэлча, который как-то сказал, что «ключом к успеху в организации делового процесса станет назначение ответственного за решение наиболее важных вопросов бизнеса руководителя вне зависимости от того, на каком уровне иерархической, организационной или географической структуры компании они возникли». Ситрин и Нефф убеждены в том, что это высказывание верно и для организаций в новой экономике.

3. Управление с использованием бизнес-модели. Разработка и следование эффективной стратегии – необходимое условие лидирования в бизнесе для всех компаний. В чем же особенность новой экономики? В процессе разработки стратегии. Как объясняют Ситрин и Нефф, «разработка стратегии как инструмента управления вошла в правило в последние десятилетия, ее цель – помочь предприятиям определять цели оценить трудности и возможности и разработать бизнес-план». На основе стратегического плана составляются ежегодные планы, в соответствии с которыми происходит кратковременное планирование, распределение денежных средств, формирование бюджета и решаются организационные вопросы.
4. Создание и распространение благоприятных для компании установок и идеологии. В условиях, когда прибыль получить непросто, создание и распространение положительного образа компании является первым шагом к успеху.
5. Готовность рисковать. Так как барьеры для вхождения на рынок в новой экономике невысоки, а награда за успех велика, дабы оставаться в первых рядах, необходимо постоянно искать новые пути в бизнесе. Интернет-культура проб и ошибок, когда ключом к успеху является использование принципа обратной связи с потребителем, диктует готовность к риску не на словах, а на деле.
6. Готовность работать больше и эффективнее, чем конкуренты. Принципы, указанные выше, не возымеют действия, если кандидат в лидеры не готов полностью включиться в работу в соответствии с требованиями интернет-эпохи.

Если судить по последнему замечанию, то Ситрин и Нефф похоже правы: за все эти годы условия лидирования почти не изменились. Настоящее лидирование все еще результата упорной работы и преданности делу, как это было в прошлом веке и как это будет в веке нынешнем.[\[7\]](#)

В заключение хотелось бы привести выдержки из интервью с Гарри Кэмпом – генеральным директором компании DHL в СНГ.

По мнению Гарри Кэмпа, основой лидерства является, прежде всего, четкое определение направления развития. «...Очень важно правильно расставлять приоритеты на каждом этапе развития компании. Такой подход позволит целенаправленно продвигаться к достижению стратегической цели, учитывая последние тенденции на рынке и понимая место своей компании в той или иной индустрии. Также необходимо постоянно контролировать выполнение

поставленных задач для каждого этапа. Когда у вас применяется такой подход, то это обеспечит четкое функционирование других составляющих руководства. Таким образом формируется атмосфера, в которой люди работают: командный дух и сотрудничество внутри организации. Сотрудники компании приобретают профессиональный опыт, навыки и знания, которые необходимы для работы. В этом заключается роль руководства».

«Эффективность управления, - продолжает Кэмп, - зависит от того, насколько четко вы представляете задачи своей организации и, соответственно, формулируете ваши требования к персоналу всех уровней. Очень важна способность руководителя принимать сложные решения, а также снабжать организацию всем необходимым для выполнения поставленных задач. Управленческий персонал должен быстро распознавать области конфликта, своевременно реагировать на те или иные кризисные ситуации, т.е. должен уметь управлять. Важна способность адаптироваться и меняться в зависимости от новых реалий».

Что касается корпоративной культуры, то основными принципами, по мнению генерального директора DHL, является, прежде всего, понимание миссии компании. «Знание всеми менеджерами корпорации основных направлений развития компании, гордость за свою компанию. Открытые демократичные взаимоотношения в организации в целом, что способствует созданию постоянного информационного потока, т.е. все сотрудники имеют представление о том, что и как происходит в компании, каковы конечные результаты. Корпоративная культура – это создание такой атмосферы в компании, когда каждый может задать вопрос представителю высшего руководства или внести свое предложение по развитию бизнеса или разрешению той или иной сложной ситуации. Это важная часть процесса. Другая часть – это работа в команде. Это значит, что вам нужны люди с самыми разнообразными способностями и возможностями». [\[8\]](#)

В то же время Марк Кукушкин, ведущий тренер-консультант компании «Бест-тренинг», директор по развитию, утверждает, что известны примеры, когда у лидера на начальном этапе не было команды. Один из таких примеров будет приведен в главе 3. «На этапе «раскручивания» бизнеса, - говорит Марк, - можно быть лидером без команды, но удержать бизнес без команды нельзя. Если нет команды, лидер не способен передать бизнес или бизнес будет рушиться. В этом смысле создание команды – очень важная часть работы, поддерживающая и обеспечивающая лидерство. Сам феномен лидерства не команден, но он требует команды для поддержания. Поэтому хороший лидер умеет грамотно передавать

то, что он начал, в надежные руки».[\[9\]](#)

ГЛАВА 3: Практические аспекты проблемы лидерства в современных российских условиях.

3.1 Определение роли лидерства в системе предприятия.

При упоминании слов лидер или лидерство первое, о чем мы думаем, это политические лидеры, лидеры наций, религиозные лидеры, люди, которые в сложных ситуациях смогли изменить ход истории благодаря непоколебимой веры в свое дело и способность вдохновлять и повести за собой людей[\[10\]](#).

О них написаны горы книг. Люди изучают черты их характеров и мотивы поступков. Лидеры такого масштаба обладают огромной властью. Правда, власть можно получить силой, обманом или случайно, но она не обязательно приведёт к лидерству. Хотя мы рассматриваем не государства, а только фирмы, действующие в условиях рынка, проблема власти важна и для них. Исследование природы власти в европейской традиции часто связывают с именем Н. Макиавелли и его знаменитой книгой «Государь»[\[11\]](#). Макиавелли считал, что власть особенно важна в переходные периоды, поскольку любой переход от одного привычного состояния к другому, требует медленных и трудных процессов перестройки сознания. Эти процессы выявляют сопротивление, а для преодоления нужна власть, опирающаяся на силу. Он писал[\[12\]](#): «нет дела, коего устройство было бы труднее, ведение опаснее, а успех сомнительнее, нежели замена старых порядков новыми. Кто бы ни выступал с подобными начинаниями, его ожидает враждебность тех, кому выгодны старые порядки, и холодность тех, кому выгодны новые».

Так зачем же нам нужны власть и сила? Если следовать за мыслями Макиавелли, власть нужна для подавления возникающего сопротивления. Сегодня мы думаем по-другому. Во-первых, любое сопротивление сейчас - это результат, прошлых ошибок в менеджменте. Во-вторых, насилие не ведёт к той цели, которая планируется в первый момент, если и приводит, то явно неэффективным путём. Самый лучший путь - это лидерство.

Лидерство - это власть, которая не требует применения силы. Сила не нужна, когда приходит идеология. Т.к. лидер должен сформулировать такую идею, в которую все поверят.

Великий индийский мыслитель начала нашего уходящего века С. Вивекананда говорил: «Слабость порождает саму идею сопротивления». Поддержание идей лидера, основанное на вере и разуме, делает людей сильнее удаляя порог сопротивления.

Вот почему лидер - важная фигура. Никто не знает, откуда появляются лидеры. Зато понятно, когда у организации есть лидер, то её дела заметно идут вверх[13]. Сейчас, уже нет сомнений в том, что лидерство - ключевой элемент бизнеса[14].

В декларации TQM (1998 г.), представленной группой исследователей качества (руководитель - профессор Изука, Токийский университет) лидерство расположено в разделе компонентов TQM, а именно в подразделе «сущность системы менеджмента» (рис.1).

У. Эдвардс Деминг также выделяет лидерство как один из 14 пунктов философии качества[15]. Пункт под номером 7 так и звучит: «Учредите Лидерство». Лидерство требуется «как метод работы, имеющий целью помочь работникам выполнять их работу наилучшим образом». Из теории лидерства понятно, что оно - неотъемлемый компонент работы команд. М. Мескон с соавторами, также относит лидерство к внутренним факторам организации, а точнее к подсистеме «люди»[16] (Рис. 2).

Так что, лидерство можно найти и в философии, и в системе высшего менеджмента, и при работе на местах. В общем виде лидерство требует работать над системами и процессами с людьми, которые работают внутри систем и процессов[17]. Мы выяснили, что лидерство необходимо везде. И все-таки как определить место лидерства? Здесь мы, согласны с японцами: наиболее важное лидерство - это лидерство в высшем руководстве. Потому что как бы ни было развито лидерство на рабочих местах, но если капитан корабля решил остаться в тихой гавани то, сколько бы матросы ни старались, приключения им будут только сниться. Итак, определим место лидерства в системе высшего руководства компании, но не забывайте, что все места весьма условны.

Будем идти по порядку. Что обязан знать руководитель о лидерстве? Самое первое это иметь о нем понятие и знать основные выводы из теории лидерства, чтобы не сделать глупых ошибок. Затем понимать, где есть этот скрытый рычаг управления

и влияния и как происходит признание лидера.

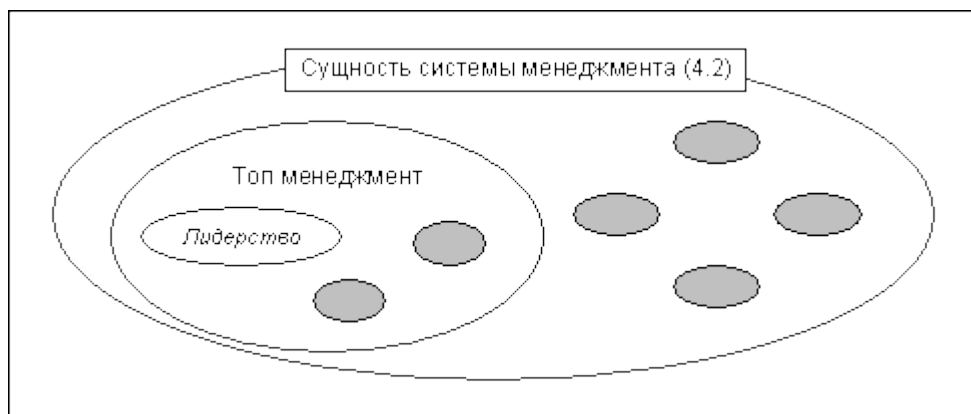


Рис.1. Расположение лидерства в системе качества.

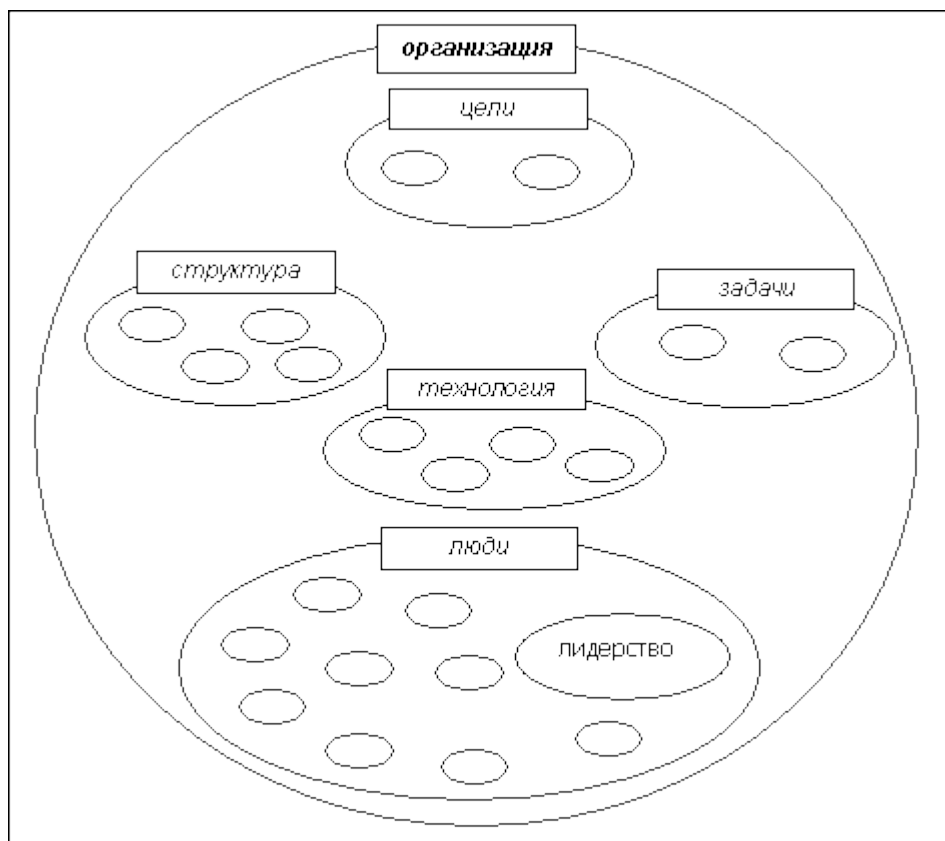


Рис. 2. Расположение лидерства в системе менеджмента.

Итак, разберемся с термином. В течении многих лет лидерство активно изучается у нас и за рубежом, в разном контексте и на различных теоретических основаниях. В некоторых случаях лидерство описывают как процесс, но большинство теорий рассматривают это как фигуру.

Лидерство - это многоаспектное явление. И феномен лидерства зарождается в любых более-менее организованных группах, стремящейся к общей для группы цели[18]. Трудно назвать единое определение лидерства. Это можно объясняется тем, что лидерство проявляется везде, когда группе людей нужно решать какие-либо вопросы, трогаящие интересы всех или большинства членов группы. Для верного определения «лидерства» мы изучили разных авторов, и попробовали дать свое определение. Вот оно:

Почти все авторы согласны, что лидерство - это теория, где описывают отношения между лидером и членами группы. Понятно - если есть лидер, то есть и последователи.

Так же лидер занимает свое положение благодаря более эффективной работе, либо благодаря тому, что обладает влиянием на членов группы, благодаря свойственным ему личностным качествам.

Исследователи говорят, что данная деятельность приводит к социальным изменениям, и к развитию общества. Я хочу остановиться на том, что лидерство это **- реализация оптимальной системы взаимодействия между членами группы, направленного на достижение обще групповых целей.** И надо отметить, что **данную деятельность и ее результат могут оказывать влияние способности лидера решать задачу ситуационного анализа и адекватность его действий.**

Если лидером руководит мечта или вера в правильность своего дела, то что приносит лидерство команде? Кроме перечисленных моментов проф. Кондо пишет ещё 10 положительных моментов для команды. И вот они:

1. Работа заполняется смыслом и начинается момент полного совершенствования Шухарта - Деминга.
2. Улучшается коммуникация внутри группы, и отношения также становятся приятнее.
3. Проявляются скрытые таланты членов группы и раскрываются их внутреннее качества.
4. Система команды преобразовывается от простой системы лидер - член группы до более сложной многоуровневой системе. Это помогает перейти из жесткой, неспособной к адаптации, структуру в более гибкую, и позволяет товарищам действовать по ситуации. И все это делает командную работу более надёжной, помогая сотрудникам быстрее реагировать на любой кризис.

5. Члены команды тренируются в показании инициативы и в самостоятельной работе.
6. Мутные цели становятся яснее и перерастают в более конкретные общие цели.
7. После этого, когда все члены команды обретут общие цели, решение о распределении ролей делается легче.
8. Возможности лидера усиливаются и поддерживаются возможностями всех членов команды.
9. Все «мощности» членов группы увеличиваются.
10. Индивидуальность членов команды не подавляется, а наоборот, раскрывается в достижении общих целей.

Как мы наблюдаем, отношения происходят на взаимовыгодной основе.

3.2 Личное лидерство на примере Рустама Тарико.

Несколько лет назад во время выставки «Консумэкспо» глава молодой дистрибьюторской компании Рустам Тарико нашел представителя фирмы, владеющей правами на марку шампанского Veuve Clicquot, и сказал: «Верите вы или нет, но пройдет время и эта бутылка будет в моем портфеле». И ушел. Тогда Veuve Clicquot в России продавала немецкая фирма, и заявление Тарико выглядело по меньшей мере странным. Через два года представитель Veuve Clicquot позвонил Тарико: «Два года назад вы сказали, что этот продукт будет вашим. Он – ваш»...

Рустам Тарико начал работать в Москве, в маленькой фирме, которая оказывала услуги иностранцам (такси, билеты театр и проч.), потом в итальянском туристическом агентстве, которое обслуживало деловые поездки. В то время в Россию начали активно ездить иностранцы, но гостиниц для них катастрофически не хватало. Агентство с удовольствием размещало бы своих клиентов даже в «Росси» и «Украине», но для этого нужно было каждый раз получать разрешение в Управлении высотных домов. «Если вы решите для нас эту проблему, вы станете миллионером», - сказали Тарико в агентстве.

Тарико отправился в Управление высотных домов, но быстро понял, что «ловить там нечего». В службе размещения гостиницы «Россия» с ним тоже разговаривать не хотели. Но здесь он проявил упорство и маячил под дверью до того момента, пока начальница службы не произнесла: «Что за мальчик стоит под дверью? Пустите его, пусть расскажет, чего он хочет». Ей понадобился день для раздумий и согласований, после чего она сказала: «ОК! Можешь присылать своих

иностранцев». Через два дня Тарико разместил в «России» первую группу итальянцев и заработал за один день 5000 долл. на комиссии.

В первый месяц сотрудничества с турагенством он заработал 60 000 долл., во второй – примерно столько же. И так продолжалось почти год. Но кроме денег столько же. И так продолжалось почти год. Но кроме денег Тарико получил кое-что поважнее: возможность напрямую общаться с представителями итальянского бизнеса — первыми, вторыми лицами таких компаний, как **FIAT** или **Olivetti**. Для итальянских бизнесменов Тарико был человеком, «который решает проблемы», и интерпретатором российской действительности. А они учили его жизни.

Следующим шагом в бизнес-карьере Тарико стало сотрудничество с Ferrero Rocher. Он пришел к представителю фирмы с идеей продавать «киндер-сюрпризы» за рубли (тогда их можно было кушать только в «Березках»). На Ferrero Rocher сказали: «Если ты такой предприимчивый парень, возьми несколько коробок с шоколадными яйцами, отнеси в магазин и посмотри, как они продаются». Он отнес их в универсам «Московский» и продал. После этого его пригласили работать на Ferrero Rocher, поставили одно условие: он должен на год отправиться в Люксембург на учебу. Он поехал, но очень быстро вернулся — все самое интересное тогда происходило в России. С Ferrero Rocher пришлось проститься.

Однако в бизнес-сообществе Пьемонта уже начали поговаривать о молодом предприимчивом парне из России. Вскоре с ним связались представители Martini.

Тарико говорит, что к тому времени был уже достаточно хитрым — пришел на переговоры, зарегистрировав собственную компанию. И сам предложил условия сотрудничества — эксклюзивный контракт при условии, что за два месяца он продаст в России столько Martini, сколько тогда продавалось за год. Он выполнил самим собой установленный тест и получил эксклюзив.

Сейчас в группу компаний «Руст» входят дистрибьюторская фирма по продаже алкогольных напитков более чем сотни марок, среди которых — Martini, **Smirnoff**, Johnnie Walker, Veuve Clicquot, **Bacar** (ожидаемый оборот в 2001 году — 100 млн. долл.), компания, производящая водку «**Русский стандарт**» (прогнозируемый оборот в 2001 году — 30 млн. долл.), банк «Русский стандарт» (основной капитал 30 млн. долл.) и электронная площадка B2B по продаже продуктов питания.

Тарико признает, что банк — это его любимое детище. 1 июня ему исполнится два года. Когда он решил основать банк, бизнес которого строится на кредитовании населения, мало кто считал идею здоровой. Это был 1999 год. Сейчас в магазинах

«Мир» или «М-Видео» продаются товары под кредит «Русского стандарта», который можно оформить прямо в магазине. Тарико объясняет, что есть математическая модель (очень сложная), которая позволяет просчитывать риски (теория вероятностей входила в число его любимых предметов в МИИТе). Она строится на том, что всех потенциальных клиентов можно распределить по трем зонам риска — белой, серой и черной. Условно говоря, ее: клиент — замужняя женщина с московской пропиской, имеющая ребенка и работающая в серьезной компании, то банк почти не рискует, выдавая ей кредит. Соответственно, бомж — это персона для черной зоны, ему кредит не выдадут. Но это только верхушка айсберга. Сложнейшая схема кредитования населения была разработана совместно с консультантами **McKinsey**.

По словам Тарико, в этом году банк вышел на доходность, хотя по бизнес-плану, написанному теми же консультантами McKinsey, должны были выйти на доходность только в 2003 году.

В бизнес-сообществе говорят, что Тарико установил в своей компании полувоенные порядки. «Много спекуляций на этот счет, — соглашается бизнесмен. — Что значит полувоенный режим? Я от людей очень много требую. Если во многих компаниях рост 20% в год считается нормальным, то в «Русте» норма — 100% и выше. Для развивающейся компании это правильно». Но если менеджеры хорошо работают три-четыре года, они, по словам Тарико, становятся его ко-акционерами.

По его убеждению, владелец должен контролировать бизнес по четырем основным параметрам: 1) стратегия; 2) назначение и увольнение ключевых сотрудников; 3) финансы (топ-менеджер не может выйти за параметры согласованного с ним бизнес-плана); 4) целостность компании (топ-менеджер не может продать, реструктурировать компанию). Дальше владелец идти не должен, даже если ему очень хочется «порулить». «Вы не можете заниматься микроменеджментом и решать, выдавать или не выдавать кредит, — говорит Тарико. — Максимум, что вы можете сделать, — это поручить внутреннему аудитору проверить клиента, который вас заинтересовал, но нельзя останавливать бизнес-процесс».

Тарико говорит, что причина всех увольнений топ-менеджеров в «Русте» - расхождения по какому-то из этих параметров: либо не сходились по стратегии, либо по ключевым людям, либо по финансовым параметрам.

В частности, причиной громкого увольнения генерального директора «Руста» Яна Анкерсена стало расхождение по поводу финансовых параметров. Тарико считал,

что подразделениям холдинга нужно передавать достаточно солидные полномочия в области финансов. Анкерсен не был с этим согласен, по его мнению, рамки финансовой свободы подразделений, на которой настаивал Тарико, чрезмерно широки. По словам главы «Руста», его главной ошибкой было то, что он не обговорил этот вопрос с Анкерсеном в то время, когда нанимал его.

Поскольку тема доверия владельца к топ-менеджменту сейчас весьма актуальна, мы не можем обойти ее стороной. «Эти проблемы будут меньше выявляться в материальных бизнесах – я имею в виду нефть, алюминий, – там все будет происходить более или менее гладко, – говорит Тарико. – Но возьмите, например, мой маркетинговый бизнес. Получить контроль над ним или разрушить его легко. В потребительском бизнесе процесс передачи власти будет очень болезненным и продлится еще года два-три».

По его мнению, вопрос не только в законах, которые пока плохо защищают собственника, но и в бизнес-этике. «На Западе и законодательная база и мораль хорошо работают, – говорит Тарико. – Там неприлично воровать. Если вы своровали, то никогда не сможете устроиться на хорошую работу. У нас это не так».[\[19\]](#)

3. 3 «Самое трудное в управлении – это люди».

Руководство с ориентацией на работника.

В этом разделе я хочу проанализировать интервью с А. Пономаревым, который вот уже 12 лет является директором завода «Молмаш».

«Опытно-экспериментальный завод молочных машин» интересно несколькими моментами. Созданное в 1932 году, это было первое предприятие, которое создали для выпуска оборудования для молочной промышленности в Советском Союзе. И предприятие сразу стало уникальным. Уникальность заключается в следующем: во-первых, все первые образцы техники молочной промышленности рождались на «Молмаше». И получалось так: завод осваивал эту продукцию, передавал куда-нибудь, в ту же Махачкалу, и там, на месте, появлялся завод «Сепаратор». Таким образом формировалась молочная индустрия СССР. Вторая уникальность, что сегодня нет ни одного завода в бывшем Советском Союзе, а их больше 4 тысяч, где бы не работало оборудование «Молмаша». И третья уникальность завода в том, что завод всегда при всех катаклизмах оставался лидером в создании новой техники в отрасли. Эти три особенности и сформировали какой-то определенный характер,

определенную философию завода.

«На заводе, - рассказывает Анатолий Васильевич, - существует система четырех направлений: кадры, экономика, техника, планирование. Но если вы спросите тех, кто возглавляет эти направления, вам каждый скажет, что самое трудное - это кадры, управление персоналом». На сегодняшний день самая большая проблема в работе этого направления заключается в том, что «прогресс, движение завода, к сожалению, опережает возможности кадрового состава, который сегодня есть на заводе. Но острота этой проблемы сглаживается тем, что достигнута слаженность в работе, недостатки одного перекрываются более качественной работой другого. Идет постоянная выбраковка тех, кто отстает. И она не остановится. Если наберем такие кадры, то со следующего года будем продавать свои кадры. То есть брать, воспитывать, но тех, кто все равно находится снизу по качеству, мы будем продавать».

Эта система четырех направлений подразумевает долгосрочное планирование. «..если говорить о кадровой стратегии, то она одновременно и простая, и сложная. У нас есть критерии по возрастным показателям, по квалификационным показателям, по обучению, целая масса нормативов, критериев по работе с персоналом. Но самое главное - что сегодня это понимает каждый работник на заводе. Так же, как каждый знает девиз работы завода: «Через взаимопонимание и качественный труд к передовой фирме». То, что данная программа работает, подтверждает тот факт, что не так давно японцы сделали официальное приглашение по внедрению системы в фирме «Панасоник».

В чем же заключается уникальность модели, которая успешно реализуется на заводе?

Вот что говорит Пономарев: «Вы посмотрите, как пошел Запад. Он создал станки с числовым программным управлением, где не важно, кто уйдет и придет. Важно, чтобы он процедуру выполнял, вставлял деталь, нажимал на кнопку, и станок сам все обработает. И он же даст сигнал, что затупился инструмент, не выдерживаются параметры точки. Посмотрите, как в Италии - каждые три месяца меняется правительство. Ну и какое дело для «Фиата», для других фирм? Поэтому мы ставим задачу, чтобы все наши сотрудники чувствовали себя комфортно, чтобы они могли планировать свою жизнь. А не думали, поменяется ли там Рублев или Ковалев. Система должна работать, и не зависимо от того, кто наверху. Я же такой же нанятый, как и они. Вот в этом главная уникальность»

Что касается уровня профессионализма, то Пономарев говорит, что «...на всех уровнях это требует улучшения. Это наша самая большая работа с каждым конкретным работником, с подразделениями и со всем коллективом... Очень серьезные разногласия у нас на предмет совершенствования через самосовершенствование. Этот вопрос актуален и для молодежи, и для среднего возраста. Тут нет ни возрастного, ни служебного, ни профессионального порога. Всем надо подняться на 2-3 порядка. Вот это серьезная проблема, серьезный вопрос. И мы готовы обучать и совершенствовать наших работников и тратим на обучение все средства, которые заявит любой работник».[\[20\]](#)

Сейчас мы разобрали два примера лидерства. В первом примере приводилась история Рустама Тарико, который, как скажут многие кто не знает цену успеха, «оказался в нужном месте в нужное время».

Рустам Тарико, владелец группы компаний «Руст» интересен своими организаторскими способностями. Достигнув достаточно больших высот, Тарико не останавливается на этом, а продолжает открывать новые успешные компании, как например, банк «Русский стандарт». Конечно такие крупные компании, как и любые другие, требуют грамотного руководства. Как вы могли заметить, компании, созданные Тарико, до сих пор функционируют и достаточно эффективно. Поэтому успех Тарико состоит еще в том, что он смог подобрать таких топ-менеджеров, которые могли бы не только поддерживать существующий уровень развития организаций, но и «ставить рекорды», о чем говорит хотя бы годовой рост в компаниях – вместо 20% как у многих других компаний – 100% и выше.

Во втором примере приводится пример руководства «с ориентацией на персонал» на примере завода «Молмаш». На предприятии существует система четырех направлений: кадры, экономика, техника, планирование. Причем самое трудное – это кадры. Каждый работник на заводе осведомлен о миссии и целях предприятия. И конечно существует прогрессивная система обучения и повышения квалификации работников. И что для меня является наиболее существенным доказательством эффективности управления кадрами, это тот факт, что заводу было сделано официальное приглашение по внедрению их системы в фирме «Панасоник».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В работе была рассмотрена проблема лидерства в современных условиях.

По итогам проведенного исследования мною были сделаны следующие выводы:

1) Несмотря на популярность данной темы в настоящее время, до сих пор нет четкого определения этого термина. Существующие подходы к его изучению не дают полного представления о сущности лидерства.

2) Во втором разделе был освещен вопрос мотивации лидерства. На основании материала, изложенного в данном разделе, и жизненного опыта, можно говорить о том, что не все люди стремятся к власти, для многих она просто средство достижения других целей: материальных, нравственных и т.д. Некоторым людям обладание властью позволяет преодолевать собственные комплексы и, наконец, для части людей власть – это просто своего рода игра. В соответствии с этим выделяются различные виды мотивации лидеров, которые зависят от отношения человека к власти.

3) В следующем разделе рассматривается роль лидерства в системе качества предприятия. Все исследователи сходятся на том, что лидерство играет значительную роль в бизнесе и, в частности, в системе качества. Лидерство – это ключ, который открывает путь к успеху в бизнесе. Окончательный успех корпорации будет зависеть от способности всех ее сотрудников творчески работать вместе для достижения общей цели. Однако здесь не обойтись без лидерства, которое питает, поддерживает нужные умения и требуемое отношение. Таким образом, лидерство – это неотъемлемый элемент системы качества, причем элемент не только неотъемлемый, но и незаменимый.

4) Из раздела 1.4. «Лидеры нового поколения...» можно сделать следующий вывод: лидеров лучше растить внутри самой организации, причем достаточно эффективным способом «воспитания» лидеров является применение «метода рассказчика».

5) В разделе «Содержание понятия «команда», характерные особенности» раскрывается сущность команды, определяются ее основные черты и отличие от простых групп. Актуальность этого вопроса обусловлена внезапным осознанием того, что команда – это мощнейшая организационная сила. Причем руководители, которые смогли это понять, начинают работать с командами, что позволяет их предприятию сделать ощутимый скачок вперед.

Наконец, во второй главе рассматриваются практические примеры лидерства и руководства в современных российских условиях.

В заключение хочу сказать, что, по моему мнению, проблема лидерства с каждым днем становится все более насущной. В современных условиях, когда рынок стремительно развивается, многие компании выходят на внешний рынок, руководитель, который не является лидером, который не имеет за своей спиной сработанной команды, вряд ли сможет эффективно управлять предприятием.

Список литературы

1. **Альтманн Г.Х.** Звёздные часы лидерства. Лучшие стратегии управления в мировой истории. - Пер. с нем. - М.: АО "Интерэкспорт", 1999. - 272 с.
2. **Макиавелли Н.** Государь. - М.: Планета, 1990.
3. **Тичи Н., Диванна М.А.** Лидеры реорганизации (Из опыта американских корпораций). - Пер. с англ. - М.: Экономика, 1990. - 204 с.
4. **Зуб А.Т., Смирнов С.Г.** Лидерство в менеджменте // Воскресенье. ЗАО «Принт - Ателье». М., 1999. - 212 с.
5. **Нив Г.Р.** Пространство доктора Деминга. - Книга 1. - Пер. с англ. //Тольятти.: Городской общественный фонд «Развитие через качество», 1998 - 332 с.
6. **Конти Т.** Самооценка в организациях. - Пер. с англ. - М.: РИА «Стандарты и качество», 2000. - 328 с.
7. **Адлер Ю., Моховикова Л.** Должна ли страна быть бедной? // Тольятти.: ПП «Современник», 1998 - 112 с.
8. **Друкер П.** Эффективное управление. - Пер. с англ. - М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998. - 288 с.
9. **Kondo Yoshio.** Participation and Leadership. - Proceedings 44th EOQ Congress, Vol. 2. - Budapest. - 2000. - P. 110-117.
10. **Сенге П.** «Как научиться изменяться» интервью с Аланом Вебером. - Искусство управления, март 2000. - С. 6-20.
11. **Фостер Р.** Обновление производства: атакующие выигрывают. - Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1987. - 272 с.
12. **Эллиот Жак.** Лидерство в менеджменте: ключ к хорошей организации. Хрестоматия «Управление Обучением» // The Open University. МИМ «ЛИНК», 1994
13. **Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.** Основы менеджмента: Пер. с англ. // Дело, М., 1998 - 542 с.
14. **Трайбус М.** Вирусная теория менеджмента. - Пер. с англ. - М.: РИА «Стандарты и качество», 1997. - 27 с.
15. Словарь практического психолога. Сост. С.Ю. Головин // Минск.: Харвест, 1998.

16. **Малюта А.Н.** Инвариантное моделирование. Курс лекций // ЦГИ «Северная звезда», Чернигов, 1999.
17. **Сенге П.** Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации // Пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп - Бизнес», 1999 - 406 с.
18. Столяренко Л.Д. Психология делового общения и управления. «Учебники XXI века». Ростов н/Д: «Феникс», 2001. - 512 с.
19. **Трошин А. И.** Экономика и коммерция. - Электронная техника, серия 9, вып. 4, 1995. - С. 135-140.
20. «Управление персоналом» №1, 2002. Ключ к эффективному менеджменту - управлять ожиданиями персонала. Интервью с Гарри Кэмпом.
21. «Управление персоналом» №11, 2001. Лидер определяет в бизнесе моду.
22. **Edgeman Rick L.** Principle - centered leadership and core value development // The TQM Magazine. Vol.10, N3, 1998, pp.190-193.
23. **Horner Melissa.** Leadership theory: past, present and future // Team Professional Management, Vol.3, N4, , pp.270-287
24. **Juran J. M.** Juran on leadership for quality. An executive handbook. - New York, N.Y.: Free Press. - 1989. - 376 pp.
25. <http://www.hrm.ru/db/hrm/8E1D7455249C718EC3256B130054583F/print/1/category.html>
26. <http://www.hrm.ru/db/hrm/4B64B41B9C416807C3256AAB00420EF6/print/1/category.html>

1. Столяренко Л.Д. Психология делового общения и управления. «Учебники XXI века». Ростов н/Д: «Феникс», 2001. - 512 с. [↑](#)
2. **Horner Melissa.** Leadership theory: past, present and future // Team Professional Management, Vol.3, N4, , pp.270-287 [↑](#)
3. **Малюта А.Н.** Инвариантное моделирование. Курс лекций // ЦГИ «Северная звезда», Чернигов, 1999. [↑](#)
4. **Сенге П.** Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации // Пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп - Бизнес», 1999 - 406 с. [↑](#)
5. **Сенге П.** Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации // Пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп - Бизнес», 1999 - 406 с. [↑](#)
6. там же [↑](#)

7. http://www.e-xecutive.ru/publications/aspects/article_848 [↑](#)
8. «Управление персоналом» №1, 2002. Ключ к эффективному менеджменту – управлять ожиданиями персонала. Интервью с Гарри Кэмпом. [↑](#)
9. «Управление персоналом» №11, 2001. Лидер определяет в бизнесе моду. [↑](#)
10. Альтманн Г.Х. Звездные часы лидерства. Лучшие стратегии управления в мировой истории. – Пер. с нем. – М.: АО «Интерэкспорт», 1999. – 272 с. [↑](#)
11. Макиавелли Н. Государь. – М.: Планета, 1990. [↑](#)
12. Макиавелли Н. Государь. – М.: Планета, 1990. [↑](#)
13. **Тичи Н., Диванна М.А.** Лидеры реорганизации (Из опыта американских корпораций). – Пер. с англ. – М.: Экономика, 1990. – 204 с. [↑](#)
14. **Зуб А.Т., Смирнов С.Г.** Лидерство в менеджменте // Воскресенье. ЗАО «Принт - Ателье». М., 1999. – 212 с. [↑](#)
15. **Адлер Ю., Моховикова Л.** Должна ли страна быть бедной? // Тольятти.: ПП «Современник», 1998 - 112 с. [↑](#)
16. **Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.** Основы менеджмента: Пер. с англ. // Дело, М., 1998 - 542 с. [↑](#)
17. **Трайбус М.** Вирусная теория менеджмента. – Пер. с англ. – М.: РИА «Стандарты и качество», 1997. – 27 с. [↑](#)
18. Словарь практического психолога. Сост. С.Ю. Головин // Минск.: Харвест, 1998. [↑](#)
19. http://www.e-xecutive.ru/print/publications/aspects/article_770/ [↑](#)

20. <http://www.hrm.ru/db/hrm/4B64B41B9C416807C3256AAB00420EF6/print/1/category.html>

