

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Данная работа посвящена изучению личностных и профессиональных качеств менеджера-лидера и его команды.

Менеджер – лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организации его деятельности, осуществляющее установление, регулирование и выполнение организационно-правовых отношений в рабочем коллективе.

Деятельность ни одной компании не может происходить без менеджера-любой организацией необходимо кому-то управлять. Управление организацией задача современного менеджера. Поэтому мы можем говорить о том, что профессия менеджера является одной из востребованных и высокооплачиваемых в современной системе экономики.

Эффективный лидер нужен там, где вводят перемены. Если перемен не предвидится, то можно ограничиться менеджером. Однако перемены повсюду вокруг нас, они имеют разные формы и виды. Кто-то сам создает перемены, а к кому-то они приходят. В любом случае необходимо адаптироваться к новым условиям. В современном бизнесе перемены происходят непрерывно, неожиданно и очень быстро. Роль лидера в современной организации возрастает, от него требуется все больше усилий и опыта.

Актуальность данной проблемы обуславливается тем, что взаимоотношения по вертикали показывают способность лидера учитывать, воспринимать, понимать и прогнозировать динамику отношения к нему со стороны его подчиненных. Для того что бы уметь это делать необходимо формировать у менеджера рефлексивное отражение восприятия коллективом его главных личностных качеств, без чего деловые и межличностные коммуникации будут неэффективны или малоэффективны.

Быть настоящим лидером не просто. В задачи руководителя входит создание постоянно развивающего потенциала подчиненных, который будет способствовать реализации поставленных коллективу целей на протяжении длительного времени.

Чтобы реализовать поставленные перед организацией задачи руководитель должен иметь определенные личностные и профессиональные качества.

Цель работы – рассмотреть понятие эффективного лидера и его команды.

Задачи исследования:

- 1) Рассмотрение теоретически аспектов личности и профессиональных качеств лидера.
- 2) Выявление современных взглядов на эффективность лидера.
- 3) Рассмотреть требования личностных качеств и профессионального статуса менеджера в современных условиях на примере работы директора по персоналу.

Объект исследования –эффективность лидера.

Предмет исследования –роль личностных качеств в менеджменте и влияние на построение эффективной команды.

По структуре работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы. Первая глава исследования посвящена исследованию теоретических аспектов личности и профессионального статуса лидера, его эффективности и его команды. Во второй главе работы нами рассматриваются современные требования к менеджеру. В третьей главе мы рассматриваем особенности развития личностных и профессиональных качеств менеджера в современных условиях на примере работы директора по персоналу ООО "Холдинговая Группа "Энергокомпани" г. Оренбург.

В процесс написания работы были использованы следующие научные методы: анализ, синтез,

## **1. Теоретические аспекты эффективности лидера и его команды**

### **1.1. Личность лидера-менеджера – теоретический аспект**

Лидер – это образец для подчиненных. Так же он инноватор на которого ориентируются остальные члены коллектива. Руководитель должен иметь дипломатические способности что бы устанавливать успешную коммуникацию с партнерами. Без дипломатических свойств начальнику не обойтись. Такие качества руководителя, как умение преодолевать конфликты и приходить к компромиссу, очень значимы для установления связи[1].

Качества руководителя сильно влияют на формирования командного духа. А командный дух приводит к тому, что коллектив лучше начинает понимать миссию компании и ее цель. Такие качества как уверенность в себе и оптимизм, способствуют тому, что и команда начинает проникаться видением перспективы. Унылые руководители вряд ли смогут поднять дух персонала.

В связи с усилением борьбы и соперничества резко обострились и проблемы лидерства. Притязания, необузданные амбиции способны принести серьезный вред. Сегодня большое значение приобретает проблема формирования "команды" лидера и включение в активную деятельность молодых менеджеров. Однако самой главной проблемой является то, что цели лидера должны совпадать с целями общества и его команды[2].

На наш взгляд в современной организации постоянно протекают внутренние сложные процессы, которые выражают ее развитие и функционирование[3]. Мы считаем, что одним из важнейших качеств руководителя является умение принимать решения. Принятие решения представляет собой сознательный выбор среди имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желаемым состоянием организации. Таким образом, данный процесс включает в себя много различных элементов, но непременно в нем присутствуют такие элементы, как проблемы, цели, альтернативы и решения – как выбор альтернативы.[4]

Тема лидерства в менеджменте в последнее десятилетие переживает неоднозначные и противоречивые времена. С одной стороны, всё больше авторов находят практические примеры из жизни значительных людей и выстраивают теорию успеха на этом основании в своих книгах.

С другой стороны, не успевают тираж этих книг разойтись, как герои из них оказываются низвергнуты практикой, и другие исследователи уже препарируют печальный опыт вчерашних героев.

В своё время, когда идея лидерства только начала формироваться, мало кто задумывался о том, что лидерство в менеджменте окажется местом интеграции наиболее серьёзных проблем современного управления[5].

Одной из проблем лидерства в системе менеджмента, как дисциплины, является отсутствие единой наукообразной методологии. Авторов (в том числе и серьёзных) достаточно много, также много и базовых подходов. Обучение лидерству, в связи с этим, становится малосистемным[6]. Такой диагноз естественно совершенно расстраивает профессионалов корпоративного обучения, потому поставить обучение лидерству в менеджменте в компании, весьма амбициозная задача.

## **1.2. Эффективность лидера и его команды**

Лидерство - это сложное взаимодействие, которое включает в себя:

- участников - лидера и исполнителей;
- непосредственно процесс оказания влияния;
- результат - это не только достижение цели, а еще и приверженность людей, умение работать в команде, повышение корпоративной культуры.

Управление переменами - основная роль лидера в современной организации. Рассмотрим качества современного лидера.

Эффективный лидер увлекает людей и словом, и делом. Других нужно заряжать собственным примером, только тогда они искренне будут стремиться побить все рекорды. Известный американский бизнесмен Джек Уэлч 20 лет отработал в должности генерального директора General Electric. Он создал собственную формулу и всегда ее использовал:

- обладай огромным запасом энергии;
- заряжай энергией окружающих;
- имей конкурентные преимущества;
- всегда доводи дело до конца.

Энергия Джека Уэлча была огромна, она заряжала других, бизнесмен обладал необычайным духом конкурентной борьбы и лучшим образом претворял свои планы

в жизнь.

- Роль, ответственность, задача и источник силы лидера:
- Роль заключается в том, что эффективный лидер должен найти последователей.
- Задача - выполнять необходимые и конструктивные перемены.
- Ответственность - совершать перемены так, чтобы результат соответствовал целям всех участников.
- Источник силы - это доверие, которое строится на основе искреннего служения своим последователям[7].

Согласно проведенным исследованиям, 2/3 всех знаний и умений, так необходимых современному лидеру, относятся к эмоциональной сфере. Основное качество современного лидера - это способность управлять людьми с помощью эмоций.

Талантливые руководители умеют управлять настроением всего коллектива. Если дарить позитивные эмоции, то люди будут проявлять самые лучшие свои способности.

Эффективный лидер вдохновляет людей, вызывает в них резонанс, в результате они работают увлеченно и демонстрируют высшие качества. Каждый лидер в современном мире должен обладать эмоциональной компетентностью, которая определяет способность управлять не только своими эмоциями, но и эмоциями других.

Эффективный лидер умеет создать конкурентные преимущества. Лидер в современном мире - это личность, умеющая создавать команду. Сила этой команды и является существенным конкурентным преимуществом. Эффективный лидер знает, как заставить людей работать совместно, как их мотивировать на наилучшие результаты работы. Кроме того, умелый руководитель знает, как индивидуальные устремления привести к результату, который во много раз превысит результат от личного вклада каждого участника команды[8].

Современная экономика отличается динамичностью, непредсказуемостью, конкурентной средой. Бизнес-сфера быстро меняется, появляются новые форматы. Востребованы навыки управления франчайзи, нейминга, развиваются ИТ-технологии и т.п. Компаниям требуется новый тип менеджеров, а именно предприимчивые лидеры. Не удивительно, что сегодня развивается

предпринимательское лидерство. Руководитель является владельцем собственного бизнеса, а значит он:

- проявляет инициативу и дает людям энергию так, будто они играют не просто важную, а критичную роль в компании;
- демонстрирует свои предпринимательские таланты, постоянно находится в поиске новых возможностей, находит и использует их;
- идет на риск, берется за непроверенные бизнес-идеи, задает цели и вдохновляет людей на их достижение;
- берет на себя ответственность за все провалы своей команды, учится на ошибках, использует их как опыт и движется к успеху.

Эффективный лидер в предпринимательстве всегда уверен в себе, иначе он не сможет мыслить и вести за собой коллектив к реализации замыслов всей компании и на благо каждого ее сотрудника.

Предпринимательское лидерство не только делает всю компанию более продуктивной, но еще и дает больше свободы самим лидерам. Они раскрывают мощности своей организации и, вместе с тем, проявляют собственную креативность[9].

Роли лидера и команды, в первую очередь, зависят от способа образования компании. Так, компаниистарожилы в основном возникали из кооперативов. Руководители подобных компаний в основном имеют компетенции предпринимателя и лидера в разных пропорциях, обладают знаниями и навыками в сфере деятельности компании, определенной харизмой, а также умением собирать вокруг себя правильных людей. В настоящее время подобные компании управляются командой, каждый член которой является своего рода лидером в своей сфере.

Отдельно можно выделить тип компаний, основатели которых являются исключительно лидерами. Как следствие, формируется особенная структура — фабрика идей, которые аккумулируются вокруг одного человека, а затем продаются в нужный момент[10].

Также в этой группе выделяется еще один тип компаний, в которых руководитель является только предпринимателем. Ноу-хау таких людей — управление нестандартными бизнес-процессами, когда находится носитель нестандартной

идеи и создаются благоприятные условия для ее реализации.

Для руководителей подобных компаний характерны следующие качества, определяющие их роль:

- они чувствуют тренд развития отрасли и рынка;
- выполняют функцию внешнего коммуникатора;
- являются мотиваторами и вдохновителями;
- умеют правильно подбирать людей для своей команды.[\[11\]](#)

В небольших компаниях руководство, как правило, осуществляется командой единомышленников, которые и создали компанию. При этом управленческие функции между ними разделены достаточно хаотично.

Особо стоит выделить так называемые оболочечные, или виртуальные компании, эффективность деятельности которых в большинстве своем базируется на наличных контактах руководителя, который в этом случае выполняет функцию предпринимателя, создавая структуры под многообещающие проекты.

Таким образом, можно сказать, что лидер компании: определяет направления развития компании, формирует внешние коммуникации, осуществляет оперативное управление деятельностью компании, распределяет финансирование по проектам.

## **2.Современные требования к эффективности лидера и его команды**

### **2.1. Оценка деятельности лидера в современных условиях**

Для оценки компетенций, потенциала и личностных качеств топ-менеджеров в настоящее время чаще всего используется технология ассесмент-центр (Assessment Center), или — центр оценки (ЦО). При качественном проведении оценки можно получить ответ на следующие вопросы:

- насколько топ-менеджер подготовлен к решению серьезных управленческих задач;
- кого из топ-менеджеров целесообразно направить на обучение;
- каковы особенности взаимодействия в рабочем коллективе и насколько слаженно работает команда топ-менеджеров в данном составе;
- кто из менеджеров среднего звена обладает необходимым потенциалом, чтобы стать руководителем высшего звена.

Особое значение для эффективности выполнения функций руководителя имеют такие особенности, как:

- развитое стратегическое и аналитическое мышление;
- высокий эмоциональный интеллект;
- умение оценивать риск;
- тип мотивации (стремление к достижению успеха);
- хорошие коммуникативные навыки.

Некоторые компании идут по пути разработки и внедрения унифицированной системы оценки менеджеров высшего звена (рис. 2.1). [\[12\]](#)

Стандартный набор оценочных процедур ЦО включает в себя: выявление лидерских качеств, определение уровня интеллекта, коммуникабельности, стереотипности, креативности, тревожности, уверенности, конформизма, неконформизма, стратегического и тактического мышления. Для качественной подготовки и проведения ЦО требуется группа профессиональных оценщиков высокой квалификации. Подготовительные работы занимают достаточно много времени.

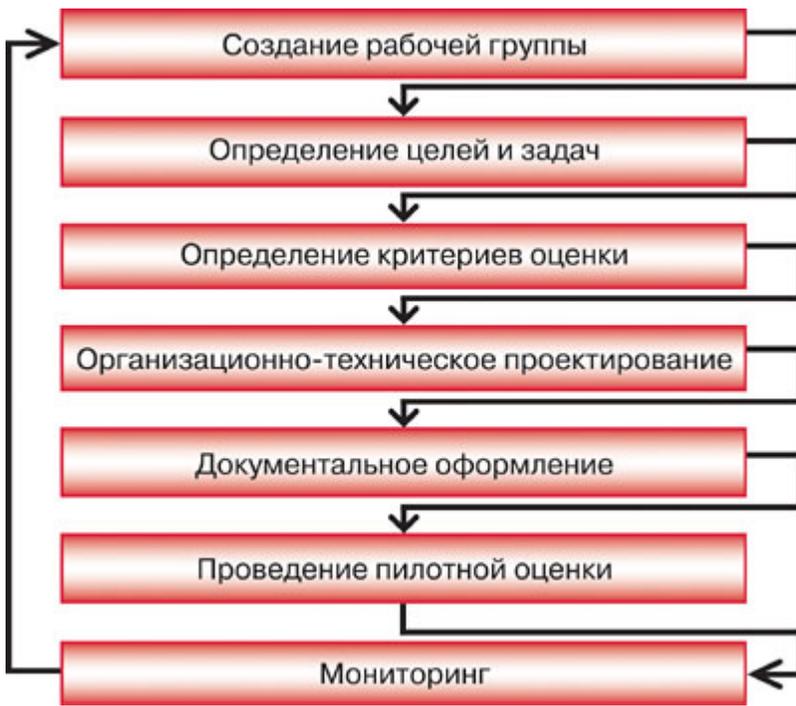
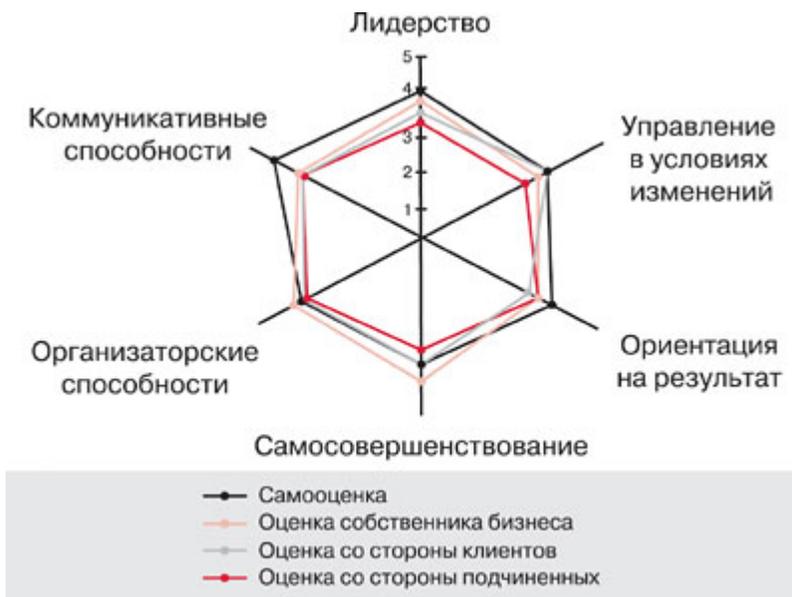


Рис. 2.1. Этапы разработки системы оценки

Очевидно, что не существует единой «типовой» модели топ-менеджера, поскольку условия его успешности в конкретной компании зависят от многих факторов — оргструктуры, сферы деятельности, функциональных обязанностей, особенностей корпоративной культуры и т. д. В качестве примера приведем модель для оценки управленцев высшего звена одной из компаний (рис.2.2). [13]

На рисунке видно, что компетенции оцениваются в баллах, причем каждая из них имеет свой диапазон допустимых значений. Именно на соответствие этим ограничениям проверяются полученные в результате оценочных процедур данные.



## Рис. 2.2 Модель компетенций для оценки руководителя

Для того чтобы разработать профиль должности или модель компетенций, следует для начала выделить и точно описать каждую из компетенций, которые требуются для эффективной деятельности. Компетенции и поведенческие индикаторы должны определяться четко и лаконично; индикаторы должны быть основаны на поведенческих проявлениях. Кроме того, модель компетенций должна быть проста в использовании.

Если технология оценки выстраивается на основе взаимодополняющих методик и упражнений (деловые игры, бизнес-симуляции, кейсы, тесты, личностные стандартизированные опросники, различные виды интервью, наблюдение на рабочем месте, метод оценки «360» и др.), которые позволяют повысить достоверность полученной информации по каждому из критериев, то формируется непротиворечивая и динамичная процедура оценки.

Для любого человека, занимающего руководящую должность, важна мотивация достижения успеха, высокая самооценка, ответственность, активность, инициативность, целеустремленность[14].

Люди, которые стремятся избегать неудач, обычно отличаются повышенной тревожностью, неуверенностью в своих силах. В основе их мотивации лежит идея негативных ожиданий. Они стараются избегать ответственных заданий, а при необходимости принять важное решение могут впасть в состояние паники или ступора. (В то же время для этих людей характерно очень ответственное отношение к делу, если уж они за него берутся.) Доминирование этого типа мотивации у менеджера высшего звена крайне нежелательно: такой человек, начиная дело, уже заранее боится возможной неудачи, думает о путях избегания этой гипотетической неудачи, а не о способах достижения успеха.

## **2.2. Лидер изменений и повышение собственной эффективности**

Потребность в исследовании должна быть удовлетворена для эффективного и своевременного решения возникающих проблем в процессе деятельности организации. Многие ситуации и проблемы возникают неожиданно, проявляются остро и не дают времени на обдумывание. Несвоевременное их решение или вообще не решение грозит кризисом, а может быть, катастрофой. Значит,

своевременное решения всех возникающих проблем организации – это прогрессивное ее развитие.

В современном управлении все большую роль играет предвидение, прогнозирование. Более того, сегодня прогнозировать на основании только интуиции или простой экстраполяции на будущее текущих событий не даст достоверного результата, а значит и желаемого эффекта от деятельности. Это объясняется тенденциями в развитии экономики в связи с глобальным экономическим кризисом. Все вышесказанное детерминирует тот факт, что исследование становится важной функцией управления. Как отмечает Э.М. Коротков, увидеть будущее можно лишь, опираясь на явное видение и глубокое понимание всех тенденций настоящего, малых и больших. Удачного и надежного прогнозирования не может быть без исследования. Исследование управления делает само управление исследовательским, а, следовательно, и эффективным, устойчивым, жизнеспособным, адаптивным к любым изменениям. Исследование - это не только функция современного менеджмента, но и стиль функционирования всей системы управления, определенный тип организации деятельности персонала (требования, ответственность, мотивация, нормативы[15]). При этом отметим необходимость не только процессы объекта управления, но и процессы функционирования и развития самого управления. В исследовании управления предметом изучения могут быть организация управления, неформальное управление, профессионализм персонала, механизмы мотивации, экономия времени, использование компьютерных технологий и т. д. (рисунок 2.3). Конечно же, данный перечень проблем далеко не самый полный, поскольку круг проблем возникающих в управленческой деятельности любой организации или предприятия обусловлен, прежде всего, двумя факторами. Эти факторы следующие:

- внутренняя специфика функционирования предприятия;
- внешние социально-экономические условия.

Обратим внимание и на то, что могут быть комбинации различных проблем. Выбрать предмет исследования и сосредоточить на нем внимание как собственное, так и персонала, является большим искусством управления. Таким образом, сегодня исследование выступает как одна из основных функций управления, как подход к управлению, обеспечивающий качество управленческих решений, и как средство совершенствования управления (профессионализм, инновационность, мотивация и пр.), как фактор эффективной работы всей организации.



Рисунок 2.3- Проблематика исследований в менеджменте

Э.М. Коротков приводит формулу менеджмента. Формула современного управления, по его мнению, звучит так: «Управлять, совершенствуя и совершенствуясь». Только исследование управления поможет реализовать эту формулу. Кроме того, исследование управления отражает позитивную тенденцию развития профессионального мышления. Из приведенной выше формулы видно, что в процессе деятельности развивается и сам менеджер-исследователь, его индивидуально-психологические свойства и качества. Другими словами, в процессе профессиональной деятельности происходит развитие менеджера. Рассмотрим требования к личности менеджера исследовательского типа более подробно. Профессиональная компетентность любого специалиста представляет собой совокупность теоретических знаний, практических умений и навыков, индивидуально-психологических свойств и качеств личности, которые обеспечивают выполнение деятельности на определенном уровне профессионализма. Дискуссии на тему компетенции менеджера начались еще в начале XX века, когда впервые начали изучать управление и связанные с ним руководство, лидерство. С тех пор проведено множество разнообразных исследований в этой области. В современных условиях стало очевидным, что обычного набора личностных качеств, которые ранее считались основными для эффективного выполнения управленческой деятельности, недостаточно. В связи с

сегодняшними негативными экономическими условиями в мире вообще, и в нашей стране в частности, к менеджеру предъявляются новые требования. Они, прежде всего, связаны с исследовательской деятельностью. Появление новых требований к менеджеру и возникновение менеджеров исследовательского типа объясняются и динамичностью развития всей сферы управления. Напомним, что, по сравнению с другими видами труда на предприятии, управленческий труд имеет ряд специфических особенностей:

- он представляет собой умственный труд, состоящий из трех видов деятельности: организационно-административной и воспитательной, аналитической и конструктивной, информационно-технической;
- он участвует в создании материальных благ и оказании услуг опосредованно, через труд других работников;
- предмет труда является информация;
- средство труда организационная и вычислительная техника;
- результат труда управленческое решение.

В связи с этим целый ряд авторов (Э.М. Коротков, И.Н. Асташкина, В.В. Мишин) выделяли несколько личностных черт менеджера-исследователя, которые призваны обеспечивать эффективность его деятельности.

Эти черты можно условно разделить на две группы. Что схематично изображено на рисунке 2.4. Из этих интеллектуальных особенностей и личностных качеств менеджера исследовательского и состоит его профессиональная компетентность.

Итак, к интеллектуальным особенностям личности менеджера-исследователя относятся следующие [\[16\]](#):

- проблемное видение мира, т.е. способность распознавать проблемы там, где для других все ясно;

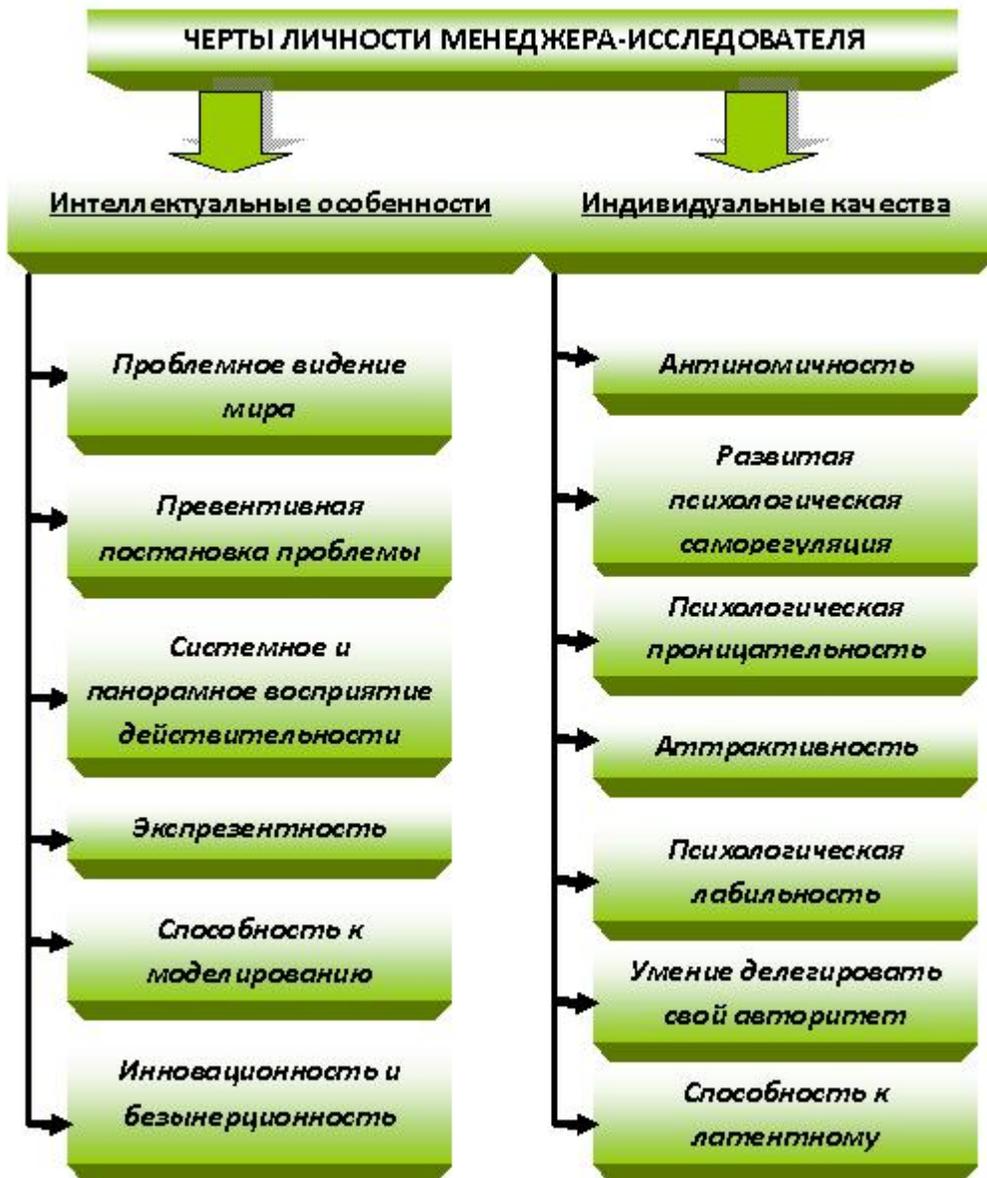


Рисунок 2.4 – Основные черты личности менеджера исследовательского типа

- умение превентивно, т. е. заранее, заблаговременно, ставить проблемы, когда они еще только зарождаются;
- системное и панорамное восприятие действительности, процессов функционирования и развития управляемого объекта;
- экспрезентность - способность делать верные и удачные заключения при дефиците информации;
- способность к моделированию (имитации) функций различных членов коллектива;

- инновационность и безынерционность мышления, которые раскрываются как способность выйти за границы формального, привычного, проверенного, традиционного.

К личностным качествам менеджера исследовательского типа авторы причисляют следующие:

- антиномичность - умение воспринимать, понимать, принимать и использовать точки зрения, отличные от собственных или даже противоположные им;

- развитая психологическая саморегуляция, определяющая отношение к проблемам и их оценке;

- психологическая проницательность, позволяющая видеть в людях больше, чем они проявляют в деятельности или демонстрируют; не развитость психологической проницательности компенсируется с помощью психодиагностики персонала;

- аттрактивность - способность привлекать людей к совместной деятельности, не прибегая к средствам материального или административного принуждения;

- психологическая лабильность, т.е. способность быстро перестраиваться психологически при изменении условий деятельности или переходе к решению принципиально новых задач;

- умение делегировать не только власть и ответственность, но и свой авторитет лидера[17].

По результатам работы над второй главой исследования мы можем говорить о том, что современный эффективный лидер должен нести в себе большой интеллектуальный потенциал. Кроме того, он должен обладать гибкой и выносливой психикой, умением психологического воздействия, при этом демонстрируя умение общаться и быть привлекательным для партнера по общению. Безусловно, эти требования продиктованы социально-экономическими обстоятельствами в современном обществе.

### **3. Современные требования к эффективности лидера и его команды на примере директора по**

# персоналу ООО «Холдинговая Группа «Энергокомпани»

ООО ХГ «Энергокомпани» является официальным представителем компании «Femаn»(Сербия), ООО «Электрум», ЗАО «Трансформер», ООО «Эликом». ООО ХГ «Энергокомпани» имеет опыт работы с профильными предприятиями генерирующего и распределительного комплекса энергосистемы, крупнейшими компаниями по добыче и транспортировке газа, энергостроительными компаниями. Благодаря чётко налаженным связям с зарубежными коллегами и многолетнему опыту работы на внешнем рынке, внешнеэкономический отдел нашего предприятия произведёт таможенное оформление любого электрооборудования, максимально снизив расходы. Приведем некоторые рекомендации для руководителя данной компании по повышению эффективности команды и укрепления позиции лиера.

Любому, кто пытается заставить организацию двигаться в новом направлении, нужно смотреть не только вовне, но и внутрь себя. Как сказал известный русский писатель Лев Толстой, «Все хотят изменить мир, но никто не хочет измениться сам». Организационные изменения неотделимы от изменений личностных. Усилия, направленные на осуществление изменений, часто оказываются бесплодными, поскольку люди забывают о необходимости провести кардинальные изменения в самих себе. Выработка самопонимания и последующий перенос его в контекст организации – одна из тех вещей, о которых проще сказать, чем сделать, и зачастую сложнее всего бывает начать. Мы надеемся, что эта статья поможет лидерам, готовым попытаться изменить себя, а у остальных – вызовет интерес к этой теме. Многие компании быстро переходят от определения целевых показателей к проведению комплекса инициатив по внедрению изменений. Независимо от того, идет ли речь о новой стратегии роста или структуре коммерческого подразделения, интеграции вновь приобретенного предприятия или развертывании новой инициативы по усовершенствованию основной деятельности, такие организации сосредоточивают все внимание на изменении систем и структур и создании новых политик и процессов.

Эти действия необходимы для того, чтобы обеспечить постепенное изменение организации в целом, однако чаще всего их оказывается недостаточно. Потенциал новой стратегии будет полностью реализован только в том случае, если в ней будут учтены глубинные настроения и способности людей, которые будут эту

стратегию осуществлять. Примерно половина попыток изменить деятельность организации заканчивается неудачей либо из-за того, что высшее руководство не может служить образцом для подражания, либо потому, что люди внутри организации тяготеют к сохранению существующего положения дел. Другими словами, невзирая на заявленные цели изменений, рядовые сотрудники склонны следовать привычным моделям поведения. Компании, способные с самого начала выявить доминирующие настроения и правильно подойти к их перемене, имеют в четыре раза больше шансов на успешное внедрение организационных изменений, чем компании, упускающие из виду этот этап.

Компании, которые в процессе организационных изменений смотрят лишь на внешние аспекты ситуации – игнорируя вопросы обучения и адаптации сотрудников, – обычно совершают две общие ошибки. Первая – фокусировка внимания исключительно на бизнес-результатах. Это означает, что такие компании уделяют все внимание тому, что авторы Александр Грашоу, Рональд Хайфец и Марти Лински (Alexander Grashow, Ronald Heifetz and Marty Linsky) называют «техническими» аспектами нового решения, не учитывая «работу по адаптации», необходимую для внедрения этого решения. Вторая распространенная ошибка, которую совершают даже компании, осознающие потребность в обучении, – это чрезмерная увлеченность развитием навыков и компетенций сотрудников. Обучение, направленное исключительно на новые модели поведения, редко приводит к принципиальным изменениям в деятельности сотрудников вне учебной аудитории. Оптимальный путь достижения целей организации требует от руководителя сочетания усилий, направленных вовне, и усилий, направленных внутрь себя. Привязка стратегических и системных мер к истинному самопознанию и саморазвитию лидера дает значительно больше возможностей для реализации видения организации и достижения ее бизнес-целей.

«Смотреть внутрь себя» – значит изучить свои собственные модели деятельности, понять, что вами движет. У каждого человека есть своя внутренняя жизнь, с его личными убеждениями, приоритетами, стремлениями, ценностями и страхами. Для каждого человека набор этих внутренних составляющих уникален, поэтому часто разные люди и действуют по-разному в одной и той же ситуации. Как ни странно, многие люди не осознают, что принимаемые ими решения являются продолжением той реальности, которая существует в их душе и сознании. Человек может прожить всю жизнь, не понимая этой внутренней динамики, определяющей все, что он говорит и делает. Тем не менее, если вы хотите стать влиятельным и эффективным лидером, вам просто необходимо изучить и понять этот внутренний опыт – именно

потому, что он определяет ваши действия, осознаете вы это или нет. Взять на себя ответственность для лидера в наше время означает понять собственные мотивации и прочие внутренние стимулы.

Личностный профиль человека – это сочетание его склада мышления, эмоций, надежд и моделей поведения в различных обстоятельствах. Осознание своего личностного профиля предполагает понимание самих этих тенденций и их влияния на окружающих. Мы часто наблюдаем у руководителей, которых консультируем, осознание своего профиля на интуитивном уровне. Поиск способов описать общие внутренние тенденции, определяющие ваше поведение, – это уже хорошее начало. Однако, как мы теперь понимаем, у действительно успешных лидеров осознание своего личностного профиля находится на значительно более глубоком уровне.

Осознание своего психологического состояния – это понимание того, что движет вами в момент совершения какого-либо действия. В обиходе это часто называют «душевным состоянием» или «настроением», однако «психологическое состояние» в нашем понимании – это не просто то, о чем вы думаете в данный момент, а нечто большее. Осознание своего психологического состояния подразумевает восприятие широкого спектра внутренних переживаний и их влияния на ваше поведение, причем в реальном времени. Этот спектр включает ваш текущий образ мыслей и ваши убеждения, опасения и надежды, желания и оправдания, и порывы к действию.

Добиться осознания своего психологического состояния гораздо сложнее, чем осознать личностный профиль. Так, хотя многие руководители знают за собой склонность к нежелательным моделям поведения в стрессовой ситуации, они зачастую осознают, что следуют такой модели, только когда процесс уже давно начался, а значит, вред уже причинен. Мы убеждены, что в будущем лучшие лидеры будут демонстрировать осознание и своего личностного профиля, и психологического состояния. Эти навыки можно развить до такой степени, чтобы приобрести способность менять собственное внутреннее состояние в реальном времени. Обладая ими, вы сможете изменять свое поведение на том этапе, когда это еще может повлиять на результат, вместо того, чтобы задним числом сожалеть об упущенной возможности. Кроме того, такой уровень осознания позволит избежать чрезмерно резкой реакции на те или иные события из-за того, что они напомнили вам что-то из вашего прошлого или вызывают какие-то опасения относительно будущего.

Когда сотрудники научатся «заглядывать внутрь себя» в процессе организационных изменений, скорость и масштабы изменений радикально возрастут. По словам одного руководителя, серьезно работавшего над развитием этих навыков, такое обучение «расширяет ваши способности руководить изменением людей и добиваться реальных результатов, поскольку пробуждает весь заложенный в вас потенциал лидера». С практической точки зрения, человек учится согласовывать свои намерения с тем, что он фактически говорит и делает, чтобы повлиять на окружающих.

В недавно вышедшей книге Эрики Эриел Фокс «Winning from Within» это явление названо «устранением отрыва результатов от целей (performance gap)». Этот отрыв обусловлен несовпадением между тем, что люди должны говорить и делать для достижения успеха, и тем, что они на самом деле делают в тот или иной момент. Отрыв результатов от целей может возникнуть в любой момент и у любого человека, от генерального директора до практиканта. Одной из причин его возникновения является психологический профиль, который определяет человека и который человек использует, чтобы определить самого себя. Сегодня в мире, и особенно на Западе, существует множество способов оценки своего «типа личности» – по сути, психологической «одежды», в которой вы предстаете перед окружающим миром. Множество методик корпоративного обучения используют упрощенные системы определения психотипа для получения характеристики взаимодействующих лиц, чтобы помочь руководителям и сотрудникам понять друг друга. Эти тесты часто ориентированы на то, чтобы классифицировать людей достаточно быстро, по простым и легко запоминающимся категориям: например, членов команды можно поделить на «красных» и «синих», «зеленых» и «желтых».

Такой подход дает ряд преимуществ, однако, по нашему опыту, он недостаточно глубок, и при его использовании необходимо осознавать его ограничения. Все мы обладаем полным спектром качеств, выявляемых подобной оценкой. Мы не относимся строго к той или иной категории; каждый из нас принадлежит к каждой из категорий, но в разной степени. По словам известного специалиста по исследованиям мозга доктора Дэниела Сигела, «мы должны осознать свою множественность, тот факт, что мы можем проявлять себя по-разному, находясь в своем спортивном, интеллектуальном, сексуальном, духовном состоянии – или в одном из множества других состояний. Для нас, людей, совершенно нормально быть таким собранием разнородных состояний». Уолт Уитмен выразил то же самое более поэтично в своей знаменитой фразе: «Я широк, я вмещаю в себе множество разных людей».

Чтобы устранить «отрыв результатов от целей» и тем самым расширить свои возможности как лидера, необходим более детализированный подход, признающий внутреннюю сложность человека. Принять все богатство своего внутреннего мира – непростая задача. Для этого надо ответить на ряд вопросов – очень личных и выходящих далеко за пределы настоящей краткой статьи по менеджменту, таких как:

- Каковы основные составляющие моего личностного профиля, насколько хорошо они сбалансированы между собой?
- Какие ресурсы и возможности заложены в каждой составляющей моего личностного профиля? Какие сильные стороны и какие слабости это мне дает?
- В каких ситуациях я обычно обращаюсь к каждому из членов моей внутренней «команды руководства»? Каковы преимущества и издержки этих решений?
- Использую ли я все доступные мне внутренние источники силы, или же я постоянно обращаюсь лишь к нескольким из них?
- Как мне развить «зоны максимальной эффективности», в настоящее время находящиеся за пределами моего активного диапазона?
- Ответы на эти вопросы начинаются с работы над осознанием своего личностного профиля.

Существует много разных способов совершенствовать себя – и тем самым повышать эффективность организационных изменений. Мы сосредоточим свое внимание на важнейших из них, способных расширить возможности лидера и оказать существенное воздействие на организацию.

Осознание личностного профиля: диаграмма «большой четверки». Внутренняя жизнь каждого из нас включает мириады различных аспектов, однако, исходя из нашего опыта, оптимальным решением в ваших попытках осознать, что управляет вами в каждый момент времени, будет сосредоточиться на нескольких обозримых факторах. В своей книге «Winning from Within» Эрика Фокс предлагает выйти за рамки ярлыков, таких как «перфекционист», но не пытаться охватить весь свой невероятно сложный внутренний мир, а сосредоточить свое внимание на «большой четверке» факторов, которые в значительной степени управляют вашим повседневным поведением. Эту «большую четверку» можно рассматривать как внутреннюю команду руководства, заседающую в вашем внутреннем кабинете:

генеральный директор, или Мечтатель и вдохновитель; финансовый директор, или Мыслитель и аналитик; директор по кадрам, или эмоциональный Любовник, и директор по производству, или практичный Воин.

Осознание психологического состояния: работа вашего «внутреннего наблюдателя». Как мы уже говорили, осознание своего личностного профиля – это только первый шаг на пути к «взгляду внутрь» при осуществлении организационных изменений. Следующая ступень – это осознание своего психологического состояния. «Быть лидером для самого себя» – значит всегда чувствовать, что происходит у вас внутри, и не когда-то потом, а прямо сейчас. Подумайте об этом. Человек, не замечающий, что он начинает раздражаться, или становиться субъективным, или занимать оборонительную позицию, в тот самый момент времени, когда это происходит, на самом деле не способен принимать решения о том, как ему себя вести. Каждому из нас необходим внутренний «наблюдатель» – часть личности, которая отслеживает наше состояние, так же, как мать следит за возможными угрозами для своего маленького ребенка.

Скажем, один руководитель, управляющий масштабным проектом преобразований, сообщил нам, что хотел бы выделить 15 минут на открытие важного учебного семинара для активистов изменений, чтобы подчеркнуть его важность. Говоря объективно, если руководитель произнесет речь о важности семинара и уйдет через 15 минут после его начала, произведенное впечатление, скорее всего, будет прямо противоположным.

В этот момент ему следовало бы обратить внимание на то, что видит его внутренний наблюдатель. Он увидел бы, что разрывается между желанием продемонстрировать свое одобрение семинара, с одной стороны, и желанием присутствовать на еще каком-то важном мероприятии, с другой. Ясно осознав это, он сумел бы сделать разумный и взвешенный выбор: например, он мог бы, как и намеревался, произнести 15-минутную речь, а затем сказать участникам семинара, что хотел бы остаться, но вынужден уйти, поскольку у него запланирована крайне важная встреча. Или же он мог бы осознать, насколько велики будут негативные последствия его раннего ухода, и принять решение отменить вторую встречу и задержаться на семинаре на пару часов. В любом из этих случаев осознание взгляда внутреннего наблюдателя помогло бы ему выбрать более эффективный вариант лидерского поведения.

Преобразование осознания в организационные изменения. С открытыми глазами руководство организации лучше сумеет разглядеть возможные препятствия для

организационных изменений. Рассмотрим пример компании, которая в ходе внедрения серьезной инициативы по повышению прибыли обнаружила, что успешную реализацию инициативы сдерживает отсутствие практики коучинга. На поверхностном уровне сотрудники заявляли, что у них просто нет времени на то, чтобы уделять приоритетное внимание задачам коучинга. Однако исследование истоков проблемы показало, что главной причиной нежелания сотрудников заниматься коучингом является тот факт, что сами они добились успеха невзирая на отсутствие коучинга. По сути, они воспринимали потребность в коучинге как признак серьезных недостатков в профессиональном развитии сотрудника, а сам коучинг – как инструмент документального оформления подготовки к увольнению. Менеджеры подспудно опасались, что если они начнут применять коучинг для кого-либо из сотрудников, окружающие сочтут этого человека неудачником.

Изменение подобных широко распространенных элементов корпоративной культуры возможно только с помощью комплекса разноплановых мер, ориентированных на различные группы сотрудников и части организации. В данном случае была использована позитивная компания внутренних коммуникаций, включающая размещение плакатов с изображениями звезд футбола рядом с их тренерами, а также публикацию комментариев, в которых подробно рассматривалось влияние коучинга на эффективность текущей деятельности в других организациях. Параллельно исполнительное руководство компании «приметило слона», признав негативные коннотации, связанные с идеей коучинга, и это признание помогло менеджерам понять и изменить эти нормы. В конце концов инициированные руководством меры привели к повышению частоты применения и качества коучинга, благодаря чему компания смогла быстрее достичь своих целей в сфере повышения эффективности.

Начните с одного катализатора изменений. Хотя преодолеть сопротивление и страх часто бывает необходимо, одного этого обычно недостаточно, для того чтобы вывести организацию на новый уровень. Чтобы двигаться дальше и инициировать коллективные изменения, организации необходимо в полной мере реализовать потенциал отдельных сотрудников. Катализатором этого процесса может стать один человек или небольшая группа активистов - «первопроходцев». Чтобы научиться быть лидером для самого себя, также потребуется поставить под сомнение ряд основополагающих постулатов о самом себе и о том, как работает окружающий мир.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях социально-экономической модернизации общество тем более нуждается в компетентных и активных специалистах, способных самостоятельно принимать решения, готовых брать на себя ответственность за их осуществление, умеющих правильно строить взаимоотношения с другими людьми, работать в команде, то есть проявлять лидерские качества. К началу XXI в. в сфере внимания исследований лидерства оказались представители широкого спектра социальных групп: лидеры массовых движений, руководители и члены научных и производственных коллективов, участники детских и подростковых групп, члены и руководители общественных и политических партий. Отмечается постоянная высокая потребность общества и отдельных социальных организаций в поиске и отборе успешных лидеров. Лидеры в любой сфере человеческой жизни интересны тем, что именно в них проявляется воля к жизни. В них ощущается внутренняя сила, заставляющая их достигать свои жизненные цели как можно более эффективно. Лидер — это воплощение жизненной силы, стремящейся к идеалу. В каждом из нас, в существах свободных, мыслящих и способных к целесообразной деятельности, есть зачатки жизненной силы, и стремление к совершенству заставляет нас испытывать неудержимое желание достичь высшей материальной и духовной ценности в самих себе и окружающем нас мире. Но реализовать это желание удастся лидерам.

Для того чтобы соответствовать требованиям рынка, общества в целом, менеджеру необходимо постоянно повышать свою квалификацию, уровень компетентности в своем деле, совершенствовать свои способности, знания, имеющиеся навыки. Менеджер должен быстро и правильно находить и принимать решения относительно разнообразных проблем, постоянно возникающих в процессе производства. Многие менеджеры оттягивают момент принятия решения, надеясь со временем получить больше информации, гарантирующей надежную реализацию определенной программы. Это вполне естественное желание, особенно когда речь идет о большом риске. Однако настоящий руководитель не может действовать так.

В теории все это выглядит эффективно и целесообразно, но реальная жизнь не укладывается в эту схему. Разумеется, менеджер обязан собрать как можно больше информации и прогнозных оценок. Но в какой-то момент приходится довериться интуиции, пойти на риск. Потому что даже правильное решение может оказаться ошибочным, если оно принято слишком поздно. Более того, когда преобладающая часть информации уже собрана, наступает момент, когда можно

оказаться во власти закона убывающей доходности.

Сегодня большинство управленцев требуют от своих сотрудников умения устанавливать правильные цели и постепенно их достигать. Однако, по прогнозам специалистов, очень скоро все изменится и уже через несколько лет работодатели начнут воевать за ценных сотрудников. Поэтому компании, которые сумеют формировать эффективные команды и удерживать ценных сотрудников, будут преуспевать в своем деле.

Отметим, что многие успешные компании уже сегодня формируют свой кадровый ресурс, основываясь на концепции будущих экономических тенденций. Они инвестируют в человеческие ресурсы. При подборе персонала в таких компаниях большое внимание уделяется не только профессиональным навыкам кандидатов, но и их психологическому портрету. Поведение менеджера, его умение управлять подчиненными, здоровый психологический климат в коллективе способствуют росту производительности труда, развитию творческой инициативы работников и в итоге дают высокие показатели деятельности предприятия.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Андреева И.В., Спивак В.А. Организационное поведение. СПб.: Нева, 2013. – 224с.
2. Аринина Г.А., Князев А.М. Изучение личности в организации (технологический подход), М.: Изд-во РАГС, 2012. – 279с
3. Асташкина И.Н Мишин В.В Исследование систем управления. – М.: ПРИОР, 2014 – 201 с.
4. Аширов Д.А. Организационное поведение. – М.: Проспект, 2013. – 533с
5. Верхоглазенко В.Н. Критериальное управление развитием компании. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 206 с.
6. Генкин Б.М. Человек и его потребности: учебное пособие. – М.: Норма, 2015. – 523 с.
7. Ендовицкий В.И. Комплексный экономический анализ деятельности управленческого персонала. – М.: КноРус, 2016. – 701 с.
8. Егоршин А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2016. – 644 с.
9. Игошина И.А. Организационное поведение. – М.: Инфра-М, 2016. – 398 с.

10. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 854 с.
11. Князев С.Н. Управление: искусство, наука, практика. М.: Амрита-Русь, 2012. – 512 с.
12. Кови Стивен Р. Лидерство, основанное на принципах. – М.: Альпина Паблишерз, 2015. – 603 с.
13. Костенко Е. П., Михалкина Е. В. История менеджмента: учебное пособие Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону: Издательство ЮФУ, 2014. – 606 с.
14. Литвинюк А.А. Управление персоналом: учебник для бакалавров. – М.: Юрайт, 2015. – 621 с.
15. Макарова И.К. Привлечение, удержание и развитие персонала компании: учебное пособие. – Спб.: Дело, 2014. – 487 с.
16. Мескон М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2013. – 704 с.
17. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: учебник. – М.: Юрайт, 2016. – 719 с.
18. Орехов А.И. Антикризисное управление: учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2016. – 497 с.
19. Пфеффер Д. Власть, влияние и политика в организациях. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 690 с.
20. Румянцева З.П., Соломатин Н.А. Менеджмент организации. – М.: Инфра-М, 2013. – 430 с.
21. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения. – М.: Инфра-М, 2015. – 498 с.
22. Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации: учебное пособие. – М.: КноРус, 2013. – 519 с.
23. Эфендиев Э.Г. Человеческие ресурсы российских организаций: проблемы формирования и управления: монография. – М.: Инфра-М, 2016. – 617 с.

1. Кови Стивен Р. Лидерство, основанное на принципах. – М.: Альпина Паблишерз, 2015. – 603 с. [↑](#)
2. Асташкина И.Н Мишин В.В Исследование систем управления. – М.: ПРИОР, 2014 – 201 с. [↑](#)
3. Пфеффер Д. Власть, влияние и политика в организациях. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 690 с. [↑](#)

4. Верхоглазенко В.Н. Критериальное управление развитием компании. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 206 с. [↑](#)
5. Андреева И.В., Спивак В.А. Организационное поведение. СПб.: Нева, 2013. – 224с. [↑](#)
6. Арина Г.А., Князев А.М. Изучение личности в организации (технологический подход), М.: Изд-во РАГС, 2012. – 279с [↑](#)
7. Генкин Б.М. Человек и его потребности: учебное пособие. – М.: Норма, 2015. – 523 с.  
  
Арина Г.А., Князев А.М. Изучение личности в организации (технологический подход), М.: Изд-во РАГС, 2012. – 279с [↑](#)
8. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения. – М.: Инфра-М, 2015. – 498 с. [↑](#)
9. Пфеффер Д. Власть, влияние и политика в организациях. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 690 с. [↑](#)
10. Эфендиев Э.Г. Человеческие ресурсы российских организаций: проблемы формирования и управления: монография. – М.: Инфра-М, 2016. – 617 с. [↑](#)
11. Пфеффер Д. Власть, влияние и политика в организациях. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 690 с. [↑](#)
12. Егоршин А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2016. – 644 с. [↑](#)
13. Арина Г.А., Князев А.М. Изучение личности в организации (технологический подход), М.: Изд-во РАГС, 2012. – 279с [↑](#)
14. Макарова И.К. Привлечение, удержание и развитие персонала компании: учебное пособие. – СПб.: Дело, 2014. – 487 с [↑](#)

15. Верхоглазенко В.Н. Критериальное управление развитием компании. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 206 с. [↑](#)
  
  16. Асташкина И.Н Мишин В.В Исследование систем управления. – М.: ПРИОР, 2014 – 201 с. [↑](#)
  
  17. Верхоглазенко В.Н. Критериальное управление развитием компании. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 206 с.
- Андреева И.В., Спивак В.А. Организационное поведение. СПб.: Нева, 2013. – 224с. [↑](#)