

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Понятие «эффективного лидера» несколько отличается от того, что сейчас усердно протаскивают под этой «маркой». «Модные» атрибуты, приписываемые эффективному руководителю, имеют мало общего с так называемыми «качествами лидера» и еще меньше — с «харизмой». На самом деле, все гораздо прозаичнее, куда менее романтично и, по большому счету, довольно скучно. Суть лидерства — в эффективности.

Прежде всего, следует отметить, что само по себе умение быть лидером не представляет особой ценности. Умение руководить и вести за собой — это лишь средство. Ключевое качество, отличающее настоящего лидера, — его цель.

Фундамент эффективного лидерства закладывается на этапе, когда руководитель организации продумывает, определяет и формулирует ее миссию в четкой и зримой форме. Лидер устанавливает цели и приоритеты своей организации; он также устанавливает и поддерживает определенные стандарты. Разумеется, лидеру иногда приходится идти на компромиссы. Но эффективные лидеры имеют четкое представление о границах своих возможностей, понимая, что они не всемогущи.

Современный лидер должен быть в центре внимания организации, должен вдохновлять сотрудников на достижение общей цели. Эффективное лидерство построено на новом типе отношений «лидер - последователь», когда лидер получает власть от последователей, признающих его ценность и важность для их совместной работы в группе. Таким образом, имеет место осознанное участие последователей в группе.

В современных организациях лидер играет главенствующую роль. Без хорошего лидера организации не смогут эффективно функционировать даже при наличии высоких профессионалов. Лидер создаёт сплочённую команду последователей, объединяет специалистов для более эффективной работы. Он выполняет роль «компаса», задаёт направление развития организации. Лидер воодушевляет людей и вселяет энтузиазм в работников, передавая им своё видение будущего и помогая им адаптироваться к новому, пройти этап изменений.

Объект исследования: управление организацией и персоналом.

Предмет исследования: особенности эффективного лидера и его команды.

Цель работы - изучить особенности эффективного лидера и его команды.

В связи с поставленной целью необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть природу и содержание понятия лидерства;
- раскрыть содержание понятия лидерства в управлении организации;
- проанализировать теории лидерства и лидерских качеств;
- выявить проблему функционирования команды как особого вида социальной группы;
- исследовать влияние черт лидера на формирование управленческой команды

Теоретическую основу и информационную базу исследования составили соответствующие труды отечественных и зарубежных ученых, материалы периодических печатных изданий и специальные источники по вопросам изучаемой проблемы.

Методологическая основа исследования складывается из совокупного применения общенаучных и частных методов познания. К первым из них относятся следующие: диалектический метод, метод системно-структурного анализа, формально-логический метод, сравнительный метод, дедукция, индукция, аналогия. К частным методам исследования, применяемым в данной работе, относятся: формальный, сравнительный и т.д.

Применение всех этих методов позволило не только чисто механически аккумулировать обобщенные знания, но и систематизировать их, придать им стройную форму, прийти к определенным выводам.

Работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка литературы.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ЛИДЕРСТВА**

## 1.1. Природа и определение понятия лидерства

Организации, добивающиеся успеха, отличаются от противоположных им главным образом тем, что имеют более динамичное и эффективное руководство. В современном русском языке под руководством, с точки зрения собственника, подразумевается либо индивид (руководитель) или группа (руководящий состав), либо процесс, т.е. обладающий индивидуальными особенностями способ управления организацией. Синонимами слов руководство и руководитель являются слова лидерство и лидер.

Вопросы лидерства вызывали интерес людей с древних времен. Однако систематическое, целенаправленное и широкое изучение лидерства началось только со времен Ф. Тейлора. Было проведено очень много исследований. Тем не менее, все еще не существует полного согласия по поводу того, что такое лидерство и как оно должно изучаться [4, с. 125].

Природа лидерства может быть лучше понята, если его сравнить с собственно управлением. Быть менеджером и быть лидером в организации — это не одно и то же. Менеджер в своем влиянии на работу подчиненных и построении отношений с ними, прежде всего, использует и полагается на должностную основу власти и источники, ее питающие. Лидерство как специфический тип отношений управления основывается больше на процессе социального воздействия, а точнее, взаимодействия в организации. Этот процесс является гораздо более сложным, требующим высокого уровня взаимозависимости его участников. В отличие от собственно управления лидерство предполагает наличие в организации последователей, а не подчиненных. Соответственно отношения «начальник — подчиненный», свойственные традиционному взгляду на управление, заменяются отношениями «лидер — последователь».

Так, если взять в качестве примера директора завода, то по должности он является менеджером. Должность открывает ему дорогу к лидерству. Процесс влияния на людей с позиции занимаемой в организации должности называется формальным лидерством. Однако в своем влиянии на людей директор не может полагаться только на занимаемую должность. Наглядно это становится очевидным, когда выясняется, что один из его заместителей, имеющий меньше формальной власти, пользуется большим успехом в управлении в стрессовых и конфликтных ситуациях или при решении жизненно важных для предприятия проблем. Этот заместитель

пользуется поддержкой, доверием, уважением, а может быть, и любовью работников за свою компетентность, рассудительность и хорошее отношение к людям.

Быть менеджером еще не означает автоматически считаться лидером в организации, так как лидерству в значительной мере свойственна неформальная основа. Можно занимать первую должность в организации, но не быть в ней лидером. В вышеприведенном примере в организации лидером скорее будет считаться заместитель, чем его непосредственный начальник — директор завода.

Процесс влияния через способности и умения или другие ресурсы, необходимые людям, получил название неформального лидерства. Неформальный характер лидерской позиции в большой степени обусловлен использованием личностной основы власти и источников, ее питающих. Идеальным для лидерства считается использование эффективного сочетания обеих основ власти.

В ходе изучения проблемы лидерства учеными было предложено много различных определений данного понятия. Согласно Дж. Терри, лидерство — это воздействие на группы людей, побуждающее их к достижению общей цели. Р. Танненбаум, И. Вэшлер и Ф. Массарик определяли лидерство как межличностное взаимодействие, проявляемое в определенной ситуации с помощью коммуникационного процесса и направленное на достижение специфической цели или целей. Г. Кунц и С. О'Доннелл считают, что лидерство связано с воздействием на людей, преследующим достижение общей цели [17, с. 23].

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

Лидерство — это тип управленческого взаимодействия (в данном случае между лидером и последователями), основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей. Из этого и других определений лидерства следует, что лидерство является функцией лидера, последователей и ситуационных переменных.

Вышеприведенные определения не подразумевают необходимости лидерства только для какого-то определенного типа организаций. Речь идет о

взаимодействии или взаимовлиянии между людьми в рамках любого вида деятельности (образование, здравоохранение, бизнес и т.д.), а не только в политических процессах.

Важно также отметить, что управленческое взаимодействие типа «лидер — последователь» не обязательно предполагает его иерархический характер, как это имеет место в случае отношений «начальник — подчиненный». Лидерство, как и власть, — это потенциал, имеющийся у человека.

## **1.2. Содержание понятия лидерства в управлении организацией**

Основой лидерства является специфический тип отношений управления, или лидерский тип. Это отношения «лидер — последователи». Исторически лидерский тип отношений возник намного раньше отношений «начальник — подчиненный», появившихся и оформившихся в период первой промышленной революции.

Начиная с детских лет, следование за лидером воспринимается всеми достаточно естественно. Это и родители в семье, это и учителя в школе, это и герои, с кем молодые люди хотят себя ассоциировать. Присутствие в индивидуальном микрокосмосе людей имиджа лидера настолько же старо, как и сам человек. Большинство признается факт, что лидерство отождествляется с наличием связанных с психикой человека отношений между лидером и его последователями.

Ранняя стадия лидерских отношений управления характеризуется тем, что кто-то один занимает в сообществе центральную позицию, а все остальные располагаются как бы на периферии. Управление осуществляется через централизованную власть, которая преобладает над всем сообществом.

При данном типе руководства последователь тратит свои силы во благо группы/организации, возглавляемой лидером, не имея фактически никаких личных прав. Этот вариант лидерских отношений получил название отношений «мастер — раб». Власть лидера в этом случае абсолютна и может распространяться на решения о жизни и смерти членов ведомого сообщества. Обычно изменение выбранного лидером курса действий уже не во власти последователей.

Эффективность организации, основанной на этом раннем типе лидерских отношений, проявляется в ее способности быстро, в короткие сроки выполнять

достаточно трудные задачи в наименее благоприятных условиях. Это достигается путем сплочения всех вокруг одного лидера. Однако это одновременно является и слабостью данного типа отношений. Во-первых, это обусловлено тем, что проведение каких-либо организационных изменений зависит от наличия у лидера соответствующих желаний. Во-вторых, достигнув цели, лидер часто пытается удерживать свою власть искусственным усложнением ситуации, что не всегда бывает в интересах остальных членов организации. В-третьих, уход или устранение лидера расстраивает организационную ситуацию на неопределенное время, что в свою очередь приводит к соответствующему снижению эффективности [15, с. 34].

Данный тип лидерских отношений до сих пор существует в бизнесе и является там наиболее распространенным. Наибольшее соответствие этого типа лидерства внешней среде наблюдается в семейном, торговом и фермерском бизнесе.

В целом лидерские отношения отличает то, что последователи признают лидерство составной частью группы/организации только тогда, когда оно доказало свою компетентность и ценность. Лидер получает свою власть от последователей, поскольку они признают его в качестве лидера. Для поддержания своей позиции лидер должен предоставлять им возможность удовлетворять свои потребности, которые не могут быть достигнуты по-другому. В ответ они удовлетворяют лидерскую потребность во властвовании и возвышении над ними, а также оказывают ему необходимую поддержку в достижении организационных целей [7, с. 311].

Неудачи постигают лидеров по различным причинам, но успех к лидерам приходит во многом при наличии у них достаточно одинаковых способностей и умений. Изучение опыта работы многих лидеров-практиков свидетельствует, что для успеха им необходимо иметь способность создавать образ будущего состояния организации и доведения его до последователей. Также успешного лидера характеризует то, что он наделяет последователей соответствующими правами и полномочиями по осуществлению выраженной в видении цели, может признать свои слабые стороны и привлечь для их устранения необходимые ресурсы, в том числе и людские [4, с. 126].

Лидер становится привлекательным для последователей благодаря умению видеть то, что, в конечном счете, будет достигнуто в результате его и последователей усилий. Однако это не любая цель или любое состояние организации в будущем. В большей степени это то, что последователи хотят (неэффективное лидерство) или

могут (эффективное лидерство) иметь. Кроме того, видение становится привлекательным, если оно больше или лучше, чем существующая реальность, т.е. в определенной мере допускается идеализация будущего состояния. Образ видения захватывает воображение последователей и побуждает их посвятить себя претворению его в жизнь в той мере, в какой они разделяют лидерское видение. Видение, которое вселяет силы в последователей, заставляет их верить в успех дела.

В передаче последователям видения в такой форме, чтобы оно вселяло в них энтузиазм и обязательства, лидеру может помочь использование эффективной коммуникации. В современных условиях людей может побудить к действиям факт их непосредственного осознанного участия (через собственность или процесс) в решениях и их творческой реализации, что предполагает наделение их соответствующими правами и полномочиями. Это означает, что лидер должен обладать способностью и умением делить свою власть с последователями, делать их частью общего дела, а не слепыми исполнителями. В современных условиях эффективное лидерство — это не железная или твердая рука, а высокая чувствительность к потребностям последователей, которая проявляется в развитии работников, во включении их в групповую работу, в оказании им помощи в достижении личных целей.

Эффективное лидерство предполагает всесторонний самоанализ. Настоящие лидеры постоянно задают себе вопросы типа: Что у меня хорошо получается? В чем мои сильные стороны? Чего мне как лидеру не хватает? Над чем я еще должен работать, чтобы быть лучше?

Признается, что лидерским способностям и умениям можно научиться. Известно также, что лидерами становятся не сразу. Этому обычно предшествует определенный тип карьеры в организации или в организациях, помогающий развить эти навыки и умения. В ведущих школах бизнеса существуют программы развития лидерских качеств у тех, кто собирается стать лидером. При этом основополагающим является то, что лидерство — это не набор навыков и умений, а качества характера, такие как, например, принятие на себя риска.

Сила лидерского влияния прямо пропорциональна степени принятия последователем того, что лидер предлагает сделать. Власть и влияние являются главными в работе лидера.

Экспертная власть может помочь лидеру вести последователей за собой, если они поверили в то, что лидер имеет больше специальных знаний в определенной области, чем они. Однако в целом экспертная власть имеет узкое применение, и возможность ее использования обратно пропорциональна уровню, занимаемому лидером в организации.

Другая ситуация наблюдается в случае, когда лидер пользуется властью примера, так как она является во многих случаях причиной признания и последующего обожания (харизма) лидера последователями. Данный источник власти исходит непосредственно от последователей, и для этого лидеру необходимо «найти» своих обожателей, а не наоборот.

Право на власть приобретается лидером в ходе его карьеры и исходит из его позиции в организации. Однако реально этим правом лидер может пользоваться только до того момента, пока это признается его последователями и принимается ими как указание к действию.

Власть информации в лидерском варианте связана с индивидуальными способностями и умением лидера соединять на своем уровне несоединяемые внизу концы информационных потоков.

Принятие решения как источник власти важно для лидера на этапе его «последнего слова», которого, как правило, ждут от него последователи. Эффективное лидерство предполагает активное участие последователей на всех остальных этапах принятия решения и высокий уровень «решительности» у самого лидера.

Вознаграждение и принуждение как источники власти в рамках эффективного лидерства больше ассоциируются с возможностью быть или не быть в одной «упряжке» с эффективным лидером, нежели чем с месячной премией или выговором.

Власть над ресурсами используется эффективным лидером для сбалансирования недостатков и улучшения состояния дел [6. с. 166].

Все большее значение для достижения эффективного лидерства играет власть связей, реализуемая, в частности, путем создания так называемых сетевых структур, способствующих поддержанию эффективного лидерства на должном уровне без количественного роста организации. Лидер должен стремиться к эффективному сочетанию всех возможных и имеющихся у него основ и источников

власти, так как это является одним из главных условий эффективного лидерства.

### **1.3. Анализ теорий лидерства и лидерских качеств**

Рассмотрим основные направления, присутствующие в настоящее время в науке по проблеме лидерства. Наиболее распространенными являются так называемые «классические теории лидерства» - теория лидерских качеств (traits theory); поведенческие подходы (работы Р. Лайкерта [25], Р. Блейка и Дж. Моутон [18]), делающие акцент на процессном аспекте лидерства; ситуационные модели (Ф Фидлера [20], концепция «путь - цель» Р. Хауза, модель П. Херси и К Бланшара [24]); теория обмена (leader-member exchange) Дж. Грэна, модель многосторонней связи (multiple-linkage model) Г. Юкла [25]; теория когнитивных ресурсов, описанная в книге Ф. Фидлера и Дж. Гарсиа и ряд других.

В последние десятилетия в области лидерства появился ряд новых исследований, в основном американских, изучающих данный феномен как на уровне индивидуума, так и на уровне организации. К первым относится, например, теория эмоционального интеллекта Д. Голмана [19], концепция «первичного» лидерства Д. Голмана и Р. Бояциса [20], теория «внутреннего стимулирования» лидерства К. Кэшмана. Ко вторым можно отнести теорию опосредованного лидерства Р. Фишера и А. Шарпа [23], теорию «двигателя лидерства» Н. Тичи [15], концепцию «трубопровода лидерства», идею «распределенного» или «распределяемого» (shared) лидерства, теорию связующего (connective) лидерства и концепцию «горячих групп» Дж. Липман-Блюмена [25].

Наглядно и более полно существующие теории представлены в работе СР. Филоновича (рис. 1.1).

В ее основе лежит схема «личность - группа - организация - внешняя среда», представленная как система концентрических вложенных кругов. Также обозначены две оси - ось «позиция - процесс», позволяющая расположить теории лидерства в зависимости от большей или меньшей ориентации конкретной теории на позицию лидера или процесс осуществления лидерства. Вторая ось - «нормативный (универсальный) подход - ситуационный подход» аналогично позволяет выстроить соответствующие теории в зависимости от близости к тому или иному полюсу.

Таким образом, к настоящему времени сформировался большой пласт исследований, рассматривающий проблему лидерства в различных аспектах.

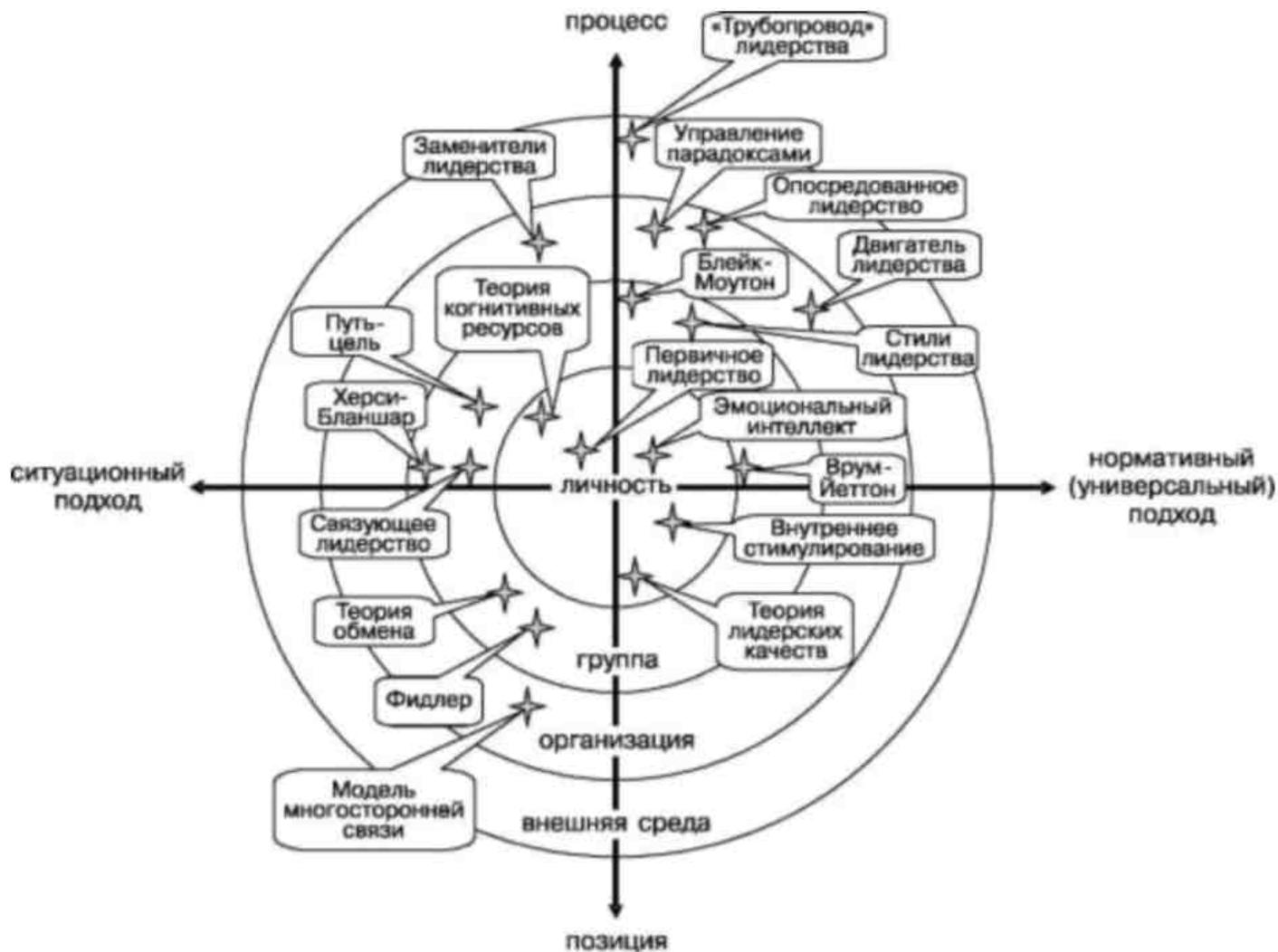


Рис. 1.1. «Карта» теорий лидерства [16]

Описывая представленные выше теории лидерства, мы не обозначили их проблемного поля. Остановимся на одном из таких вопросов - проблеме *стиля лидерства* подробнее, опираясь на одну из популярных в последние годы теорию функционального лидерства И. Адизеса. Почему именно на нее? Во-первых, она считается чрезвычайно практичной. Ее можно использовать как основу для тренингов, предназначенных для руководителей всех уровней. Говоря «руководитель», мы считаем, что в современных организациях дихотомия «лидер - руководитель» уходит в прошлое: в наши дни эффективный руководитель должен быть еще и лидером. Концепция И. Адизеса также может эффективно использоваться для самообразования и самостоятельной отработки конкретных приемов менеджмента. Во-вторых, показана практическая эффективность данной

концепции. Теория И. Адизеса используется около 30 лет в 48 странах в компаниях, «объем продаж которых составлял от миллиона до 15 миллиардов долларов, при стоимости активов до 120 миллиардов долларов, а численность сотрудников варьировалась от 15 человек до сотен тысяч» [2, с. 16]. Эта практика показала, что представленная И. Адизесом теория стилей управления верна в любой из них и может использоваться в организациях вне зависимости от культурной среды.

Итак, для успешного функционирования организации, как в долгосрочной, так и в краткосрочной перспективе, как утверждает Ицхак Адизес, в ее руководстве должны быть представлены следующие типы руководителей: «Производитель», «Администратор», «Предприниматель» и «Интегратор» [1, 2].

- Р - производитель качества (producer) - производит выдающиеся результаты работы.
- А - администратор (administrator) - организует оптимальный порядок в процессах.
- Е - предприниматель (entrepreneur) - генерирует инновационные идеи, новые тенденции.
- I - интегратор (Integrator) - гармонизирует отношения в коллективе и развивает связи.

По начальным буквам этих четырех английских слов, характеризующих стиль управления, образуется аббревиатура - PAEI.

Табл. 1.1

Четыре доминанты управленческого стиля и их направленность (по методологии Ицхака Адизеса) [12, с. 279]

Название	Что привносит в организацию	На что нацелена	Временной эффект
«Р»-Производитель	Функциональность	Потребности клиента	Краткосрочный
«А»- Администратор	Систематизацию	Оптимизацию	Краткосрочный

«Е»- Предприниматель	Проактивность	Будущие потребности	Долгосрочный
«I»-Интегратор	Органическое единство	Оптимизацию	Долгосрочный

Качества, присущие руководителям разного типа (Р, А, Е, I), противоречат друг другу, поскольку, например, хороший производитель результатов будет нетерпим к излишнему порядку, к чему склонен администратор, а предприниматель всегда будет придумывать что-то новое, что может мешать и производителю результатов, и интегратору, нацеленному на гармонизацию отношений в коллективе [2, с. 118].

Таким образом, руководить организацией должен не человек, сочетающий в себе все эти качества, а команда профессионалов, каждый из которых олицетворяет собой различный тип и неплохо разбирается во всем остальном. Подход Адизеса объясняет руководителям, как выявить свой стиль управления и как управлять людьми другого типа, как наладить правильное взаимодействие в коллективе для успешного развития организации.

## **2. ЛИДЕР И КОМАНДА КАК ФАКТОР УСПЕХА КОМПАНИИ**

Питера Друкера, считает, что «для решения задач, стоящих перед высшим менеджментом, требуется, по меньшей мере, четыре типа людей — человек мысли, человек дела, человек народа и человек переднего края» [6, с.35].

Один человек просто не может эффективно выполнять четыре разнонаправленных вида деятельности одновременно. Очевидно, что необходим лидер, способный создать квалифицированную команду.

### **2.1. Проблема функционирования команды как особого вида социальной группы**

Команды достаточно успешно зарекомендовали себя в практической деятельности как эффективный способ организации работы. Сегодня количество научных трудов,

посвящённых командообразованию, постоянно растет. Вместе с тем понятие «команда» до сих пор остаётся дискуссионной темой. С одной стороны, единого базового представления о данном весьма распространённом организационном явлении фактически не существует; с другой – остается вопросом возможность управления эффективностью команды.

Данная проблема становится особенно актуальной для тех организаций, деятельность которых представляет собой совокупность ограниченных во времени проектов. Соответственно серьёзного подхода требует сам процесс построения проектной команды.

С позиции общеорганизационного подхода команда представляет собой определённую группу людей, возглавляемых руководителем, или лидером, обладающая полномочиями для выполнения поставленных перед ней заданий или достижения определенных целей. И тем самым можно утверждать, что ей присущи черты формальной группы. Кричевский Р.Л. и Дубовская Е.М. предлагают рассматривать поуровневый подход к анализу групповой структуры отношений.

Так, реализация членами группы определённых институционально заданных функций в сфере ведущей деятельности группы по решению задач, поставленных перед ней в рамках более широкой социальной общности (организации), порождает систему так называемых официальных отношений. Но одновременно для решения этих же задач в ходе развёртывания той же самой деятельности возникают функциональные образования, заранее социальной организацией не предписанные. Связи между реализующими эти роли индивидами образуют систему неофициальных деловых отношений, наряду с которой в группе сосуществует и система иных, традиционно называемых исследователями неофициальных отношений – отношений эмоционального типа, представляющие собой различные неинструментальные формы межличностного общения, т.е. то, что в обиходе можно назвать общением ради самого общения, а не по поводу какого-либо дела. Учитывая соподчинённость групповых деятельностей (в зависимости от специфики организационных задач), правомерно говорить и о соподчинённости производных от них систем отношений в группе, их поуровневом расположении [9, с. 56].

В традиционной формальной группе (или в коллективе в его традиционном понимании) определяющей (прямо в отношении неофициальных деловых и косвенно в отношении неофициальных эмоциональных взаимоотношений) является система официальных отношений.

Как нам кажется, специфика команды состоит в том, что она выходит за рамки традиционной формальной рабочей группы, благодаря коллективному синергетическому эффекту. Последний является следствием того, что в отличие от формального группового образования в такой организованной малой группе как команда определяющими становятся уже неофициальные деловые отношения, которые, напомним, связывают индивидов, реализующих функциональные роли, не предписанные социальной организацией.

Продолжая данную мысль, Гринберг Дж. и Брейли Р. в качестве основной причины, делающей возможным возникновение синергетического эффекта, который отличает командную деятельность, называют разделение общих интересов членами данного коллективного образования. Одновременно эти же специалисты делают акцент на том, что именно разделение общих интересов является одним из ключевых факторов образования неформальных групп. А это значит, что в деятельности команды высока доля неформальной компоненты.

И действительно, общая цель, преследуемая членами неформальной группы, может объединить работников на самых разных организационных уровнях (что вполне соответствует специфике формирования команды). Ключевой фактор в том, что членство в неформальной группе является добровольным, она не создаётся организацией, а стимулируется проявлением общих интересов. В некоторой степени он также присутствует в командном взаимодействии. Кроме того, как во всяком неформальном образовании, деятельность команды сопряжена с необходимостью достижения личных целей её участников.

Таким образом, можно заключить, что феномен команды занимает срединное положение в континууме «формальная группа – команда – неформальная группа», а значит, сущность команды заключается в сочетании элементов, присущих формальным группам, с проявлениями неформальных групповых образований.

С учётом всего выше сказанного команду можно определить как сформированное по определенным правилам коллективное образование, обладающее необходимой компетенцией и потенциалом, позволяющими наиболее эффективно достигать стоящих перед ним целей с учётом реализации интересов и гармоничного развития всех его членов.

Принципиально значимым для поддержания командных эффектов деятельности является высокая степень сплоченности членов команды. При этом, в терминах стратометрической концепции коллектива, предложенной Петровским А.В.,

акцентированным оказывается ценностно-ориентационное единство команды.

## 2.2. Исследование влияния черт лидера на формирование управленческой команды

Ценности проявляются в реализации сценарно-поведенческих фреймов, которые обусловлены базовыми психическими структурами, как правило, неосознаваемыми. Учитывая тот факт, что значительную часть активной жизни человек существует в рамках организации, он неизбежно привносит свои специфические сценарно-поведенческие фреймы в организацию. Таким образом, организация является результирующей сценарно-поведенческих фреймов индивидов, объединенных в ней, среди которых особая роль принадлежит лидеру. В результате взаимодействия и взаимовлияния руководителя и сотрудников организации складывается обобщенная на этой основе и уникальная для каждого предприятия организационная культура. При этом, доминирующим влиянием, как показывает практика, оказываются сценарии, определенные характерологическими чертами лидера.

Работая в рамках концепции эмоционального интеллекта, исследователи М. Кетс де Врис и Д. Миллер пришли к заключению, что существует определенная связь между характерологическими критериями руководителей и сложившемся типом организационной культуры [22]. Они выдвинули гипотезу о существовании параллели между индивидуальной «патологией» лидера и «патологией» организации в целом: драматические личности/драматические компании, мнительные личности/мнительные компании, бесстрастные личности/бесстрастные компании, депрессивные личности/депрессивные компании, принуждающие личности/ принуждающие компании.

На наш взгляд, данный подход является чрезвычайно продуктивным с точки зрения реальной практики управления, т.к. он позволяет выйти за рамки традиционного менеджмента и использовать достижения других наук, в том числе для диагностики и моделирования организационной культуры и оценке влияния лидера на организацию через основные конфигурационные точки.

Использование вышеизложенного подхода в сочетании с методикой диагностики организационной культуры OCAI позволило рассмотреть возможность разработки синергезированного подхода к формированию организационной культуры. Рассмотрим это на примере консалтинговой компании [13].

Исследование организационной культуры данного предприятия осуществлялась в два этапа: 1 этап-диагностика культуры по методике OCAI; 2 этап – диагностика

характерологических черт лидера.

На первом этапе мы определили существующий и предпочтительный тип организационной культуры. По мнению сотрудников предприятия в настоящее время доминирует рыночно-адхократический тип организационной культуры с приоритетом первой. В качестве желаемой тенденции сотрудники отметили снижение доли рыночной компоненты, некоторое увеличение клановой, при неизменной составляющей адхократической компоненты. Данная тенденция соответствует требованиям внешней среды, предъявляемым к названному типу деятельности.

Инструментарий изменения организационной культуры необходимо формировать на пересечении моделей культуры комфортной для лидера и комфортной для персонала и соответствующей требованиям внешней среды.

Для этого на втором этапе исследования был осуществлен анализ характерологических черт лидера. В соответствии с результатами исследования методом глубинного интервью и методом ТАТ Г. Мюррея, было определено, что руководитель данной компании, тяготеет к обсессивно-компульсивному типу по классификации МКБ-10. Данному типу свойственны следующие характеристики: стремление к совершенству, препятствующее выполнению задания, поглощенность деталями и правилами, чрезмерная занятость в ущерб досугу и развитию дружеских связей, стремление к тотальному контролю и схематизации, педантичность, скрупулезность, нерешительность в принятии решений, отсутствие гибкости в отношении нравственности и этики, отсутствие великодушия в отношении к окружающим, чрезмерная сдержанность в проявлении аффекта.

Руководитель анализируемого предприятия, на наш взгляд, интуитивно стремится к формированию комфортной организации, позволяющей реализовать его характерологические черты.

Содержание комфортного типа организации может быть рассмотрено по предложенным нами критериям.

Рассматривая влияние лидера на формирование управленческой команды, мы должны обратиться к понятию «деятельность», поскольку именно деятельность лидера оказывается проводником его влияния. В структуре деятельности принято выделять следующие компоненты: мотивы, цели, действия. В деятельности, через систему установок, проявляются основные смысловые доминанты личности. По мнению А.Г. Асмолова в психологическом строении деятельности можно выделить

влияние нескольких уровней установки: уровень смысловой установки, уровень целевой установки, уровень операционной установки [3, с 54].

Содержательный компонент личности находит отражение к картине мира личности. Именно в картине мира отражена смысловая специфика структуры личности, то есть тип личности. Тогда проявление личности в деятельности мы можем представить в виде иерархической, многоуровневой системы. Первый, типологический уровень, можно соотнести с картиной мира (личностные смыслы); второй, ориентационно-смысловой уровень, можно соотнести с ценностями; третий, ориентационно-оперативный уровень, можно соотнести с мотивами и целями; четвертый уровень реализации можно соотнести с действиями, сценарно-поведенческими фреймами. Описанное соотношение представлено на рис. 2.1.

Взаимоотношение индивида с социальной средой опосредуется группой и проявляется, прежде всего, в системе установленных норм. Рассматривая реализацию определенного типа личности, мы получаем соотношение представленное в табл. 2.1.

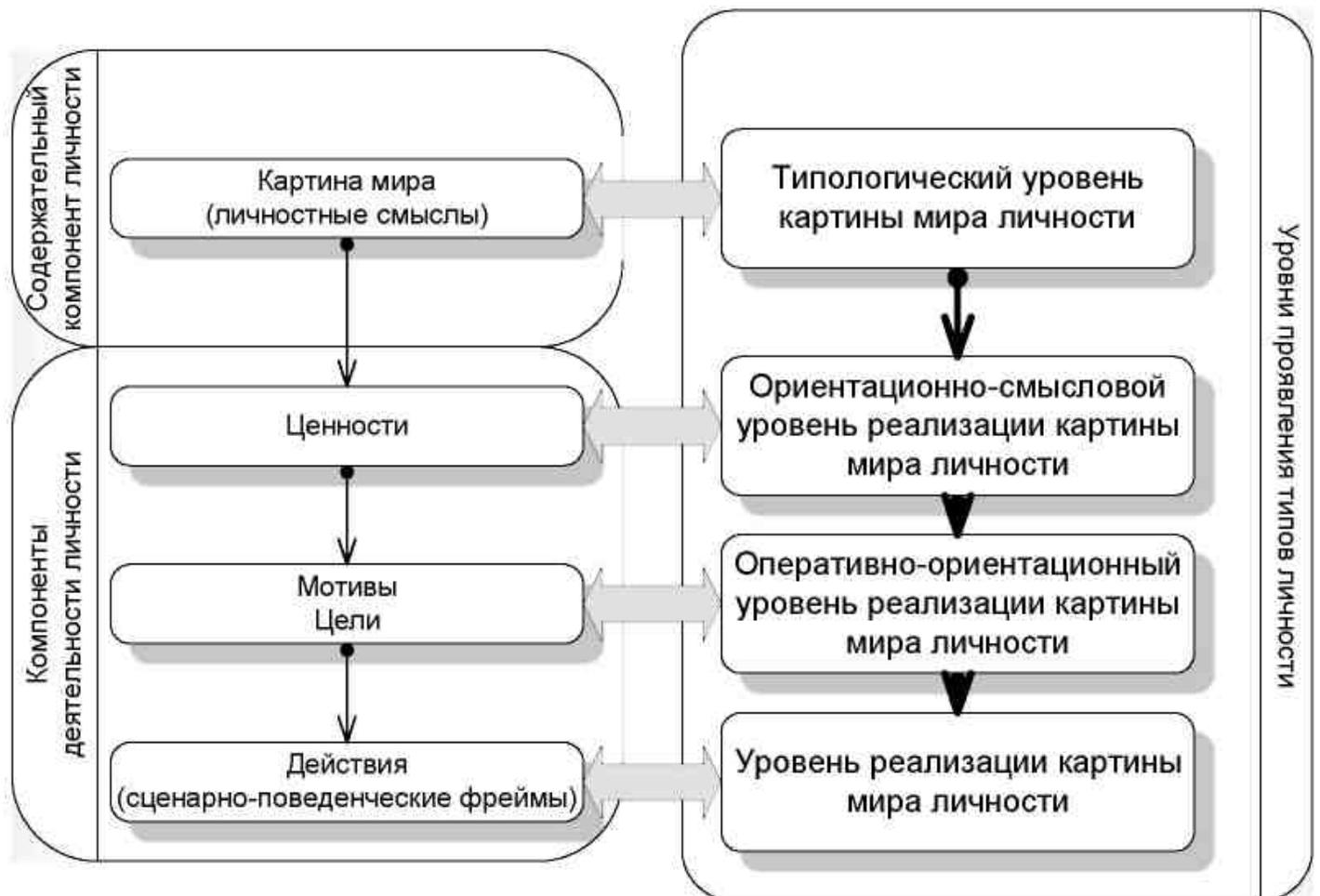


Рис. 2.1. Соотношение компонентов личности и уровней ее проявления [11]

Таблица 2.1

Соотношение направлений взаимоотношений индивида с социальной средой и системы установленных норм [14, с. 87]

Направления взаимоотношения индивида с социальной средой	Система установленных норм
Типичные поведенческие реакции в эмоциогенных ситуациях	Нормы собственных реакций
Тип взаимоотношений с другими людьми	Нормы отношений с другими людьми
Основные черты характера, поощряемые и предпочитаемые организацией	Нормы ответной реакции на поведения лидера
Тип взаимоотношений с внешней средой	Нормы восприятия и поведения по отношению к внешней среде
Критериальность поощрений и наказаний	Типичные механизмы влияния на отбор желаемого поведения
Структура власти	Типичные механизмы проведения власти

Продолжение таблицы 2.1

Направления взаимоотношения индивида с социальной средой	Система установленных норм
--	----------------------------

Специфика конфигурации коммуникативных сетей

Типичные механизмы взаимодействия в группе

Базовая иллюзия

Смысловая доминанта, формирующая основные апперцептивные нормы личности

Синергизированная доминанта базовых психических конструкций организации

Смысловая доминанта, формирующая основные апперцептивные нормы группы

Сопоставляя перечисленные нормы, с уровнями реализации картины мира личности (т.е. реализацией определенного типа личности), получим соотношение представленное на рис. 2.2.

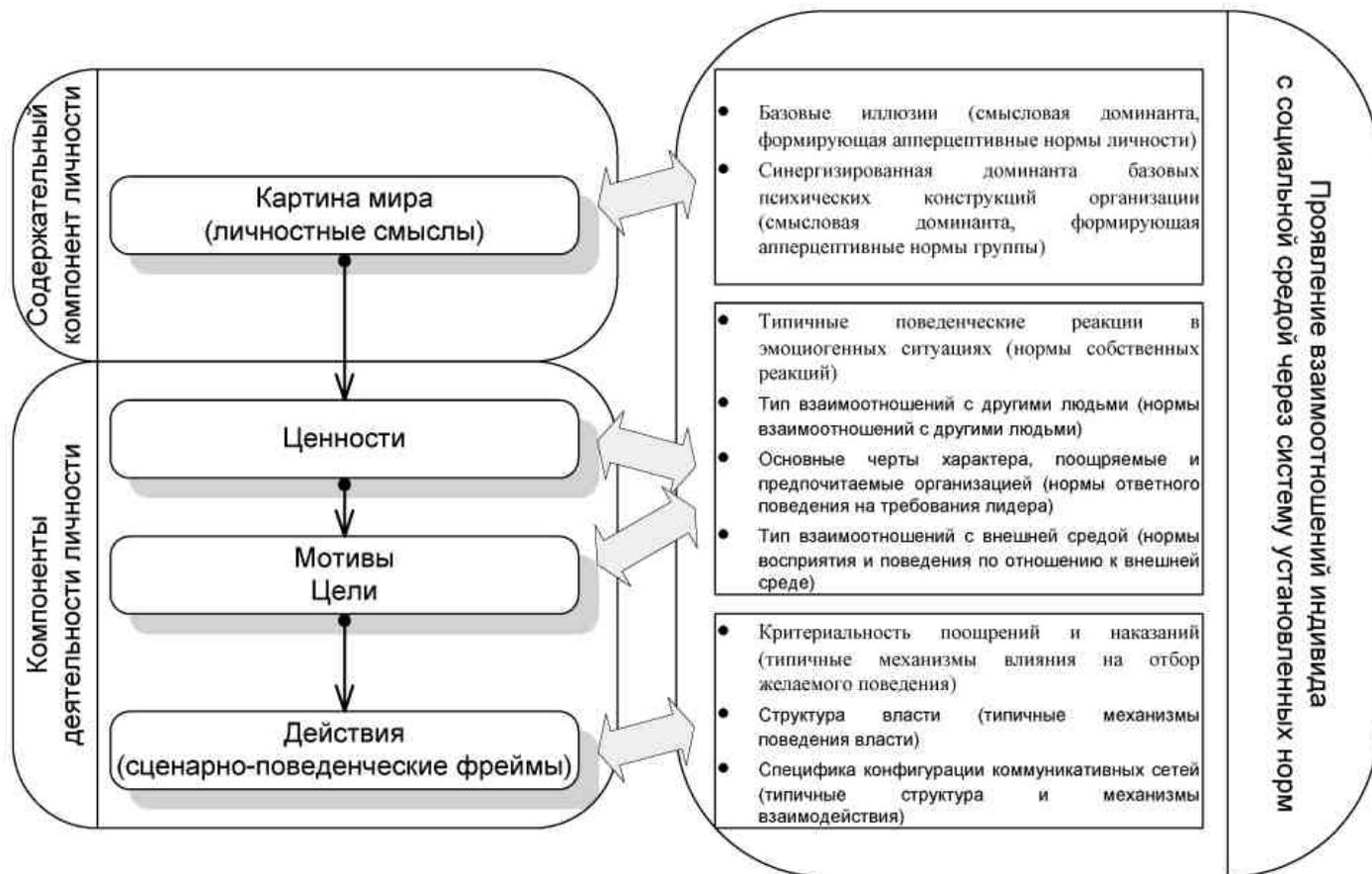


Рис. 2.2. Соотношение компонентов личности и уровней ее проявления [14, с. 90]

Содержательные характеристики комфортного типа культуры складываются из сценарных ожиданий лидера, соответствующих его базовым личностным структурам.

Тенденция к формированию организационной культуры, транслирующей характерологические черты лидера, так или иначе, сталкивается с ограничительными тенденциями со стороны работников и внешней среды. С учетом требований каждой из этих сторон может быть создана «оптимальная» (адаптированная под специфику лидера) организационная культура [5]. Механизмы ее формирования представлены в табл. 2.2.

Таблица 2.2.

Тенденция к формированию организационной культуры, транслирующей характерологические черты лидера [14, с. 91]

№ п/п Критерии	Характеристика	Адаптационный механизм
	комфортной организационной культуры	трансформации в «оптимальную» организационной культуры
1. Синергизированная доминанта базовых психических конструкций организации	Ориентация на тотальный контроль. Чрезмерная добросовестность, скрупулезность, отсутствие гибкости нравственных выборов	Система промежуточного контроля деятельности сотрудников. Формализация функционально-ролевых отношений. Разработка этического кодекса поведения сотрудников предприятия

2	Типичные поведенческие реакции в эмоциогенных ситуациях	Компульсии. Повторение управленческих реакций вне зависимости от их результативности и эффективности	Формирование «буферных» звеньев управления (зам. директора), купирующих компульсии управленческих решений лидера.
3	Тип взаимоотношений	Субъект-объектный. Контроль и манипулирование	Субъект-объектный. Контроль и манипулирование

Продолжение табл. 2.2

№ п/п	Характеристика критерии	Адаптационный механизм трансформации в «оптимальную» организационной культуры
4	Основные черты характера, предпочитаемые и поощряемые организацией	<p>Пунктуальность;</p> <p>педантичность;</p> <p>поглощенность делами в ущерб личной жизни;</p> <p>сдержанность в проявлении эмоциональных реакций</p> <p>Привлечение в организацию двух типов сотрудников: первый – скалькированный с лидера; второй – педантичный, преданный работе, но, обладающий развитой амплитудой эмоциональных реакций с преобладанием положительных и навыками прогнозирования эмоционального поведения окружающих</p>

5	Базовая иллюзия	Возможность тотального контроля	Возможность тотального контроля
6	Тип взаимоотношений с внешней средой	Иллюзорные представления о внешней среде как защитная реакция на невозможность ее контролировать	Введение должности заместителя директора по развитию способного адекватно оценивать конкурентную среду предприятия
7	Критерии поощрений и наказаний	Уравнительная система поощрений и наказаний, обусловленная субъектно-объектным отношением к персоналу	Система стимулирования ключевого персонала, ориентированная на долю в общем объеме дохода предприятия
8	Структура власти	Единоличная	Формирование вертикали власти с делегированием полномочий на нижележащие уровни управления

Продолжение табл. 2.2

№ п/п	Критерии	Характеристика комфортной организационной культуры	Адаптационный механизм трансформации в «оптимальную» организационной культуры
9	Специфика конфигурации коммуникационных сетей	Коммуникации осуществляются по типу «колесо», в которых информационные линии замыкаются на руководителе	Формализация и субординация должностных взаимоотношений с организацией соответствующих потоков восходящих, нисходящих и горизонтальных коммуникаций
10	Обобщенная характеристика организационной культуры	Безличная организация бюрократического типа	Рыночно-бюрократическая с усилением акцента на индивидуальный вклад работников

Оптимальная организационная культура должна формироваться на стыке требований внешней среды и неосознанных ожиданий руководителя предприятия. Влияние характерологических черт руководителя, негативно влияющих на организационную эффективность, должно быть скорректировано с помощью адаптивных механизмов, которые позволяют перевести необъективированные стремления руководителя в организационно-легитимизированную форму. В особой позиции находятся критерии «тип взаимоотношений в организации» и «базовая иллюзия», которые не могут быть скорректированы т.к. доминирующим источником, определяющим тип взаимоотношений и содержание базовой иллюзии, является только руководитель.

Оптимальная организационная культура должна формироваться на стыке требований внешней среды и неосознанных ожиданий руководителя предприятия. Влияние характерологических черт руководителя, негативно влияющих на организационную эффективность, должно быть скорректировано с помощью адаптивных механизмов, которые позволяют перевести необъективированные

стремления руководителя в организационно-легитимизированную форму. В особой позиции находятся критерии «тип взаимоотношений в организации» и «базовая иллюзия», которые не могут быть скорректированы т.к. доминирующим источником.

Оптимальная организационная культура должна формироваться на стыке требований внешней среды и неосознанных ожиданий руководителя предприятия. Влияние характерологических черт руководителя, негативно влияющих на организационную эффективность, должно быть скорректировано с помощью адаптивных механизмов, которые позволяют перевести необъективированные стремления руководителя в организационно-легитимизированную форму. В особой позиции находятся критерии «тип взаимоотношений в организации» и «базовая иллюзия», которые не могут быть скорректированы т.к. доминирующим источником, определяющим тип взаимоотношений и содержание базовой иллюзии, является только руководитель.

При формировании механизмов изменения организационной культуры, как следует из предварительного анализа, необходимо учитывать характерологические особенности лидера и специфику существования неформальных групп.

Следующим шагом, опираясь на проведенное исследование, мы можем выявить конфигурацию механизмов (рис. 2.3).

Все отстраиваются под ключевой, он является системообразующим, но изменение любой связи ключевой-основной вызывает волновой эффект.

Хотелось бы отметить, что целенаправленное формирование организационной культуры требует проведения мониторинга при помощи OCAI с одной стороны, с другой стороны уточнения взаимосвязи между выявленными уровнями конфигурации механизмов.

При этом формирование механизмов осуществляется по двум направлениям.

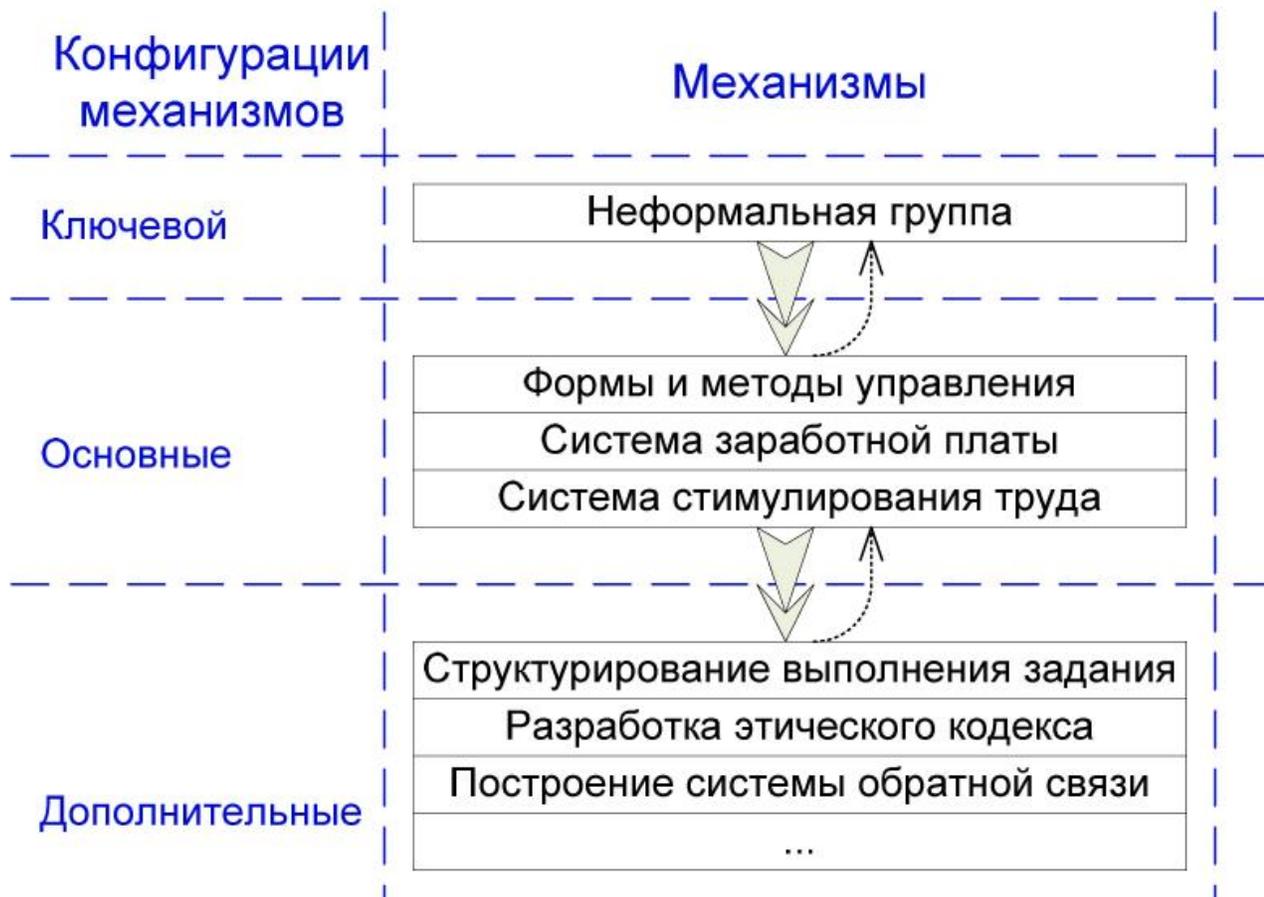


Рис. 2.3. Выявленная конфигурация механизмов [16, с. 21]

Первое – это формирование механизмов изменения организационной культуры на основе, выделенных К.С. Камероном и Р.Э. Куинном, атрибутов измерения организационной культуры (дополнительные). Атрибуты являются составляющими организационной культуры позволяющие осуществлять непосредственные действия по ее корректировке.

Второе – изменение должно осуществляться с учетом адаптивных механизмов и на основании корректировки Л.Д. Гительманом [5] формальных компонентов, определяющих формирование и изменение организационной культуры (основные). Ими являются: формы и методы управления; система заработной платы; система стимулирования труда.

В заключении отметим, что лидер играет ключевую роль в формировании управленческой команды, поэтому механизмы взаимной адаптации лидера и членов команды являются одним из основных факторов направленного развития команды и оптимизации ее деятельности, в связи с чем, требуют дальнейшего исследования.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проблемы лидерства являются ключевыми для достижения организационной эффективности. С одной стороны, лидерство рассматривается как наличие определенного набора качеств, приписываемых тем, кто успешно оказывает влияние или воздействует на других, с другой — лидерство — это процесс преимущественно несилового воздействия в направлении достижения группой или организацией своих целей. Лидерство представляет собой специфический тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей.

Лидерство как тип отношений управления отлично от собственно управления и строится больше на отношениях типа «лидер — последователи», чем «начальник — подчиненный». Не любой менеджер использует лидерство в своем поведении. Продуктивный менеджер не обязательно является эффективным лидером, и наоборот. Успех в управлении не компенсирует плохого лидерства.

Ранние традиционные концепции предлагали определять эффективное лидерство на основе либо качеств лидера, либо образцов его поведения. Ситуационность в этих случаях во внимание не принималась. Эти концепции в конечном счете утонули в бесконечном множестве выявленных качеств и образцов поведения, так и не создав завершенной теории. Подходы, основанные на ситуационности лидерства, предлагали объяснять эффективность лидерства через влияние внешних факторов, не принимая при этом во внимание лидера как личность. Новые концепции попытались объединить преимущества и достижения как традиционного, так и ситуационного подходов. Новые подходы концентрируются на способности лидера создать новое видение решения проблемы и, используя свою харизму, вдохновить последователей и вызвать у них энтузиазм к осуществлению действий по достижению цели.

Подлинный лидер команды приобретает власть в команде не формальным, а другим, «неформальным», способом. Очевидно, что команда будет наиболее эффективна только в том случае, когда роли «формального» и «неформального» лидеров будут исполняться одним человеком [10]. Поэтому, при подборе кандидатуры на роль командного лидера, помимо его профессиональных знаний и опыта обязательно необходимо учитывать и его «харизматические» качества, в

основном такие, как умение общаться, энергичность, общий кругозор и решительность.

Так как «командность» определяется двумя факторами: наличием в команде ярко выраженного лидера и наличием доверия к лидеру со стороны других членов команды, то повышать командную эффективность можно двумя путями: укрепляя положение лидера и повышая уровень доверия к нему.

Для того чтобы убедить членов команды, что определённый человек имеет право ими командовать, ему необходимо доказать, что он справится с этой обязанностью гораздо лучше, чем все остальные. Способность исполнять роль командного лидера определяется суммой по огромной совокупности различных факторов. Наиболее привлекательными из них являются «коммуникация» и «принятие решений» [11, с. 133].

Благодаря тому, что большинство современных лидеров имеют очень слабый уровень владения коммуникативными навыками с одной стороны, и благодаря тому, что на образовательном рынке сейчас сформировалось богатое предложение высокоэффективных образовательных продуктов по этому направлению, с другой стороны, - усиление лидера за счет работы с этой группой навыков способно резко, в разы, увеличить командную эффективность. Оптимальным выбором в данном случае представляется использование такого инструмента, как тренинг общения или тренинг публичных выступлений. Лидеру он может быть полезен и с точки зрения приобретения навыков ведения переговоров и проведения собеседований.

Доверие к командному лидеру складывается из нескольких составляющих. Для членов команды очень важно верить, что лидер будет правильно или эффективно, на их взгляд, выполнять свои основные функции. Лидер должен уметь признавать и поощрять вклады каждого члена команды, мотивировать их на новые открытия и исследования, но таким образом, чтобы ничто не шло поперек рабочих планов [24]. Поощрение энтузиазма – залог повышения показателей команды. Поощрение дает мощную поддержку каждому работнику, они будут знать наверняка, что их идеи и вклады были признаны и оценены по достоинству.

Наиболее благодарной, с точки зрения отдачи на вложенные ресурсы, представляется работа по демонстрации лидером своего умения принимать правильные (или эффективные) решения. Дело в том, что, как показывает практика, здесь гораздо важнее количество принятых эффективных решений, а не их масштаб. Таким образом, с точки зрения конечного результата гораздо более

эффективной будут те методики, которые позволяют лидеру наглядно продемонстрировать принятие большее количество правильных командных решений за то же время.

Коммуникабельность, способность с радостью воспринимать достижения и способность находить общий язык со всеми из своих подчиненных поможет произвести впечатление на своих работников, только позитивного характера. Найдя общий язык, лидер сможет мотивировать работников на обучение и повышение квалификации. Только в таком случае высокие рабочие показатели будут гарантированы. Лидер группы, руководитель, должен полностью посвятить себя в выполняемую работу, заражать своим энтузиазмом всех остальных ее участников.

## **БИБЛИОГРАФИЯ**

1. Адизес И.К. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует / И.К. Адизес. – М.: Альпина Паблишер, 2015.
2. Адизес И.К. Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / И.К. Адизес. – М.: Альпина Паблишер, 2014.
3. Асмолов А.Г. По ту сторону сознания: методологические проблемы неклассической психологии / А.Г. Асмолов. – М.: Смысл, 2002. – 480 с.
4. Беляцкий Н.П. Дискретность лидерства / Н.П. Беляцкий // Менеджмент в России и за рубежом. - 2016. - № 6. - С. 122-127.
5. Гительман Л.Д. Амбициозный менеджер. Дерзость и интеллект / Л.Д. Гительман, А.П. Исаев. – М.: Дело, 2014, С. 59-74. – 360 с.
6. Друкер П. Новаторство как труд / П. Друкер. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2017. – 244 с.
7. Жигалкин А.М. Менеджмент: анализ управленческих функций / А.М. Жигалкин. — М.: Экономика, 2017. -412 с.
8. Кетс де Врис М. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта / М. Кетс де Врис. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. С. 148-168.

9. Кричевский Р.Л. Психология лидерства: учебное пособие / Р.Л. Кричевский. – М.: Статут, 2017. – 278 с. С. 104
10. Леонова А. А. Управление персоналом: искусство или наука? / А.А. Леонова // Деньги и кредит. - 2008. -№ 9. - С. 22-25.
11. Моргунов Е. Б. Лидерство и управленческие умения / Е.Б. Моргунов // Модели и методы управления персоналом. Российско-британское учеб. пособие. - М.: Бизнес-школа «Интел-синтез». 2015. - С. 122-158.
12. Попова А.В. Лидер на государственной службе: понимание себя и команды через методологию И. Адизеса / А.В. Попова // Теория и практика современной науки. - 2016. - №1. - С. 276-284.
13. Тамарченко С.А. Проблема взаимосвязи характерологических черт лидера и типа организационной культуры предприятия / С.А. Тамарченко, О.Ю. Исопескуль // Экономический вестник ростовского государственного университета.- 2015. - № 3/2. - С. 71
14. Тамарченко С.А. Влияние характерологических черт лидера на формирование управленческой команды / С.А, Тамарченко, О.А. Турубар // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета гражданской авиации. - 2012. - №3. - С. 85-92.
15. Тичи Н. Лидеры реорганизации / Н. Тичи, М.А. Деванна. – М.: Экономика, 1990.
16. Филонович С.Р. Теории лидерства в менеджменте / С.Р. Филонович // Российский журнал менеджмента – 2013. - № 2. - С. 3-24.
17. Щербина В.В. Социальная теория организации / В.В. Щербина. – М.: Инфра-М, 2017. – 312 с.
18. Blake R. R. The Managerial Grid / R.R. Blake, J.S. Mouton. — Gulf: Houston. 1964.
19. Fiedler F.E. A Theory of Leadership Effectiveness / F.E. Fiedler. — N. Y.: McGraw-Hill, 1967.
20. Fisher R., Sharp A. Lateral Leadership: Gone When You Are Not the Boss / R. Fisher, A.Sharp. — London: HarperColins Business., 1998.
21. Hersey P. Management of Organizational Behavior / P. Hersey, K.H. Blanchard. - 6th ed. — Prentice-Hall: Englewood Cliffs, 1993.

22. Kets de Vries, M.F.R. The Neurotic Organization / M.F.R. Kets de Vries, D. Miller. — San Francisco; Jossey-Bass, 2011.
23. Likert R. The Human Organization: Its Management and Value. — N. Y.: McGraw-Hill, 1967.
24. Lipman-Blumen J. Connective Leadership: Managing in a Changing World / J. Lipman-Blumen. - Oxford University Press: Oxford, 2000.
25. Tannenbaum S. Team building and its influences on team effectiveness: an examination of conceptual and empirical developments / S. Tannenbaum // Issues, theory and research in industrial/organizational psychology (Ed by K.Kelly) Elsevier Science Publishers, 2012. - P. 77-82.