

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Курсовая работа посвящена проблеме лидерства в современных условиях. Актуальность этой проблемы объясняется отсутствием четкого определения лидера и в то же время все более возрастающим значением лидера и лидерства в современном мире. В настоящее время это слово звучит чаще и чаще, проводятся различные семинары и тренинги, ставящие целью обучить лидерству, но до сих пор нет единой концепции, объясняющей суть этого термина.

В истории менеджмента было, в целом, три подхода к изучению лидерства: подход с позиции личных качеств, поведенческий и ситуационный подходы. Но ни один из этих подходов не дал целостности в изучении проблемы.

Тем не менее отсутствие четкого определения не мешает современным руководителям стремиться к лидерству. Пожалуй, то небольшое, в чем исследователи сошлись во мнении, это то, что современный руководитель должен быть лидером. Причем лидером, за которым стоит команда, которая, в свою очередь, позволяет сделать бизнес более эффективным и успешным.

Команду следует отличать от «малых групп», рассматриваемых в психологии. В отличие от малой группы команда всегда состоит из профессионалов, всегда направлена на решение деловой задачи, всегда, во-первых, действует, а уже потом, во-вторых, общается. Поэтому акценты и лидерства, и управления командой скорее смещены в деловую, чем эмоциональную сферу.

Во второй главе рассматриваются два примера. В первом разделе приводится «история успеха» Руководителя компании «Восход» Во втором разделе приводится пример руководства с ориентацией на персонал.

Таким образом, цель работы – постараться обобщить сведения относительно лидерства в современном мире и выделить его основные характеристики и черты; раскрыть сущность понятия «команда». Объяснить значение лидерства и команды в современных условиях.

Для этого в работе рассматриваются прежде всего подходы к изучению лидерства и его типы. Уделяется внимание лидерству в системе качества предприятия, раскрывается его значение для повышения конкурентоспособности предприятия. Также приводится один из возможных методов обучения лидеров, «метод рассказчика». В конце первой главы раскрывается сущность понятия «команда». Определяются основные черты, присущие команде и отличающих ее от остальных групп.

При написании курсовой работы использовались работы отечественных и зарубежных ученых по исследуемой проблеме. Полный список литературных источников включает в себя 30 наименований

Глава 1: Теоретические основы проблемы лидерства в современных условиях.

1.1. Теории лидерства: виды, содержание.

В современных условиях эффективное лидерство – это не «железная» или «твердая рука», а высокая чувствительность к потребностям своих последователей, которая проявляется в развитии работников, во включении их в групповую работу, в оказании им помощи при достижении личных целей.

Эффективным лидером, отвечающим новой философии управления считается человек, который осознает, что его авторитет непосредственно зависит от уважения подчиненных, а не от его формального статуса.

Эффективный лидер:

- доступен любому работнику, причем при обсуждении любых проблем он неизменно доброжелателен;
- глубоко вовлечен в процесс управления персоналом, постоянно уделяет внимание системам поощрения, лично знаком со многими работниками;
- не терпит кабинетного стиля, предпочитает чаще появляться среди рядовых работников и обсуждать проблемы на местах, умеет слушать и слышать, решителен и настойчив, не слышит хитрецом;

- терпим к выражению открытого несогласия, делегирует полномочия исполнителям, строит отношения на доверии;
- в трудные моменты не стремится найти виноватого, предпочитает устную, а не письменную информацию;
- при выдвижении на ответственные посты рекомендует, как правило, сотрудников своей организации – людей, имеющих близкие ему управленческие ценности, и лишь в особых случаях приглашает специалистов со стороны.

Особенности поведения лидера:

1. распоряжения и приказы уступают место убеждению, строгий контроль – доверию; переход к отношениям сотрудничества;
2. руководители-лидеры стремятся развивать коллективные формы работы единой командой, что резко увеличивает взаимный обмен информацией между членами рабочих групп;
3. руководители-лидеры всегда открыты для новых идей, исходящих от коллег, подчиненных, клиентов. У таких руководителей свободное высказывание идей и обмен мнениями становятся естественной формой взаимоотношений;
4. руководитель-лидер стремится создавать и поддерживать хороший психологический климат в коллективе, не ущемлять интересы одних работников за счет других, с готовностью и публично признает заслуги сотрудников.

Сегодня нужны лидеры, умеющие выводить организацию из кризисных ситуаций.

Лидерство — способность оказывать влияние как на отдельную личность, так и на группы, направляя усилия всех на достижение целей организации.

В переводе с английского лидер означает «руководитель», «командир», «глава», «вождь», «ведущий».

Группа, решающая значимую проблему, всегда выдвигает для ее решения лидера. Без лидера ни одна группа существовать не может.

Лидера можно определить как личность, способную объединять людей ради достижения какой-либо цели. Понятие «лидер» приобретает значение лишь вместе с понятием «цель». Действительно, нелепо бы выглядел лидер, не имеющий цели.

Но иметь цель и достичь ее самостоятельно, в одиночку — недостаточно, чтобы назваться лидером. Неотъемлемым свойством лидера является наличие хотя бы одного последователя. Роль лидера заключается в умении повести людей за собой, обеспечить существование таких связей между людьми в системе, которые способствовали бы решению конкретных задач в рамках единой цели. Т. е. лидер — это элемент упорядочивания системы людей.

В современном менеджменте лидерство характеризуется неоднозначно:

1) лидерство есть разновидность власти, спецификой которой является направленность сверху вниз, и носителем такой власти выступает не большинство, но один человек или небольшая группа лиц — «лидерство-власть, осуществляемая одним или несколькими индивидами» (Ж. Блондель);

2) лидерство есть управленческий статус, социальная позиция, связанная с принятием решений, это руководящая должность. Общество есть сложная, иерархически организованная система социальных статусов и соответствующих им социальных ролей. Социальный статус руководителя предполагает и даже, требует выполнения социальной роли в манере лидера; лидерство — это «положение в обществе, которое характеризуется способностью занимающего его лица направлять и организовывать коллективное поведение некоторых или всех его членов» (Л. Даунтон);

3) лидерство — это влияние на других людей (В. Кац, Л. Эдингер), но не любое, а отвечающее следующим условиям: а) постоянство влияния — это не разовое кратковременное воздействие (террорист, захвативший самолет, не может считаться лидером), б) широта влияния — воздействие осуществляется на всех членов группы; в) явный приоритет во влиянии, отношения лидера и ведомых асимметричны, односторонняя направленность от лидера к членам группы, г) организационный лидер опирается не на прямое применение силы, а на авторитет или на признание правомерности руководства. Диктатор, силой удерживающий группу в подчинении, не мелеет считаться лидером (тюремный надзиратель). С этим согласны не все исследователи (Блондель допускает использование системы принуждения);

4) лидерство — естественный социально-психологический процесс в группе, построенный на влиянии личного авторитета человека на поведение членов группы. Под влиянием понимают такое поведение человека, которое вносит изменение в поведение, отношения, чувства другого человека. Влияние можно

оказывать через идеи, устное и письменное слово, через внушение, убеждение, эмоциональное заражение, принуждение, личный авторитет и пример.

5) лидерство есть неформальное явление, это *символ эмоционально-психологической общности группы* и образец поведения для ее членов. Позиция широко распространена в отечественной психологии. Кричевский отмечает, что роль лидера возникает стихийно, ее нет в штатных расписаниях, лидерство — феномен психологический, тогда как руководство — социальный.

Лидерство — это всегда вопрос степени, силы влияния, зависящей от соотношения личных качеств лидера с качествами тех, на кого он пытается оказать влияние, и с ситуацией, в которой находится данная группа.

С точки зрения масштабности решаемых задач выделяют:

- 1) бытовой тип лидерства (и школьных, студенческих группах, досуговых объединениях, в семье);
- 2) социальный тип лидерства (на производстве, в профсоюзном движении, в различных обществах: спортивных, творческих и т. д.);
- 3) политический тип лидерства (государственные, общественные деятели).

Существует несомненная связь между судьбой лидера бытового, лидера социального и лидера политического. Первый всегда имеет возможность выдвинуться в лидеры другого типа.

Лидерство и руководство. Жесткое противопоставление едва ли правомерно — понятия близки, руководство выступает в качестве общей категории, не случайно в английском, немецком и ряде других европейских языков руководство и лидерство обозначаются одним и тем же словом *leadership* (англ.) и *Fuhrung*-M.), В социологии и политологии различают формальное и неформальное лидерство, отмечая связь терминов с понятием руководства. Формальное лидерство рассматривается как приоритетное влияние определенного лица на членов организации, основывающееся на руководящем положении данного лица в общественной иерархии. Руководство — это всегда формальное лидерство. Неформальное лидерство интерпретируется как субъективная способность, готовность и умение человека выполнять роль лидера, а также признание за ним права на руководство со стороны группы. Неформальный лидер далеко не всегда является руководителем по статусу.

Лидер и менеджер. В западной литературе традиционно различают эти понятия по следующим параметрам: 1) содержание управленческих проблем — менеджер заботится об эффективном выполнении персоналом текущих задач, решает отдельные частичные проблемы, лидер постигает вызовы времени, развивает инновационные идеи, закладывает основы решения задач будущего (И.О. Коттер, США).

Талант руководства людьми основывается на целом комплексе социально-психологических качеств и свойств. Большую роль играет доверие и любовь масс к своему лидеру. Доверие к лидеру — это признание его высоких достоинств, заслуги полномочий, признание необходимости, правильности и результативности его действий. Это внутреннее согласие с носителем авторитета, готовность действовать в соответствии с его установками. Ведь заставить идти за собой при отсутствии средств принуждения можно лишь на основе доверия. И доверие это означает, что люди находятся во внутреннем согласии и единении с лидером.

Структура механизмов воздействия лидеров на массу зависит от свойств последователей. Лидер находится в сильнейшей зависимости от коллектива. Группа, имея образ лидера, — модель, — требует от реального лидера, с одной стороны, соответствия ей, а с другой — от лидера требуется способность выражать интересы группы. Только при соблюдении этого условия последователи не просто идут за своим лидером, но и желают идти за ним. Подходит ли человек для роли лидера, зависит прежде всего от признания за ним другими людьми качеств превосходства, т. е. качеств, которые внушают им веру в него, побуждают их признать его влияние на себя. Естественное лидерство — когда влияние исходит из признания другим и личного превосходства лидера. Важно здесь не то, что лидер обладает качествами превосходства, а то, что его сторонники считают, будто он обладает этими качествами.

Влияние лидера всегда зависит от ситуации. Более высокий интеллект, подготовка или опыт могут явиться частичным основанием для лидерства. Обычно важное значение имеет склонность к доминированию, а именно — умение проявлять инициативу в межличностных отношениях, направлять внимание других, предлагать им решения, способность «разговаривать на языке» своих сторонников.

Лидер — это такой человек, который по отношению к группе может рассматриваться как ее зеркало. Им может быть только тот, кто несет на себе черты, приветствуемые и ожидаемые именно в данной группе. Поэтому «пересаживание» лидера в другую группу или назначение его сверху в качестве

руководителя малоэффективно.¹

Почему человек становится лидером? Существует несколько подходов к определению лидерства.

Подход с позиции личных качеств. Руководство, лидерство стало объектом исследования, когда в начале 20-го столетия начали впервые изучать управление. Однако только в период между 1930 и 1950 гг. было впервые предпринято изучение лидерства в крупных масштабах и на систематической основе. Эти ранние исследования ставили своей целью выявить свойства или личностные характеристики эффективных руководителей. Согласно личностной теории лидерства, также известной под названием теории великих людей, лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств. Развивая эту мысль, можно утверждать, что, если бы эти качества могли быть выявлены, люди могли бы научиться воспитывать их в себе и тем самым становиться эффективными руководителями. Некоторые из этих изученных черт – это уровень интеллекта и знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование и высокая степень уверенности в себе.

В 1948 г. Стогдилл сделал комплексный обзор исследований в области лидерства, где отмечал, что изучение личных качеств продолжает давать противоречивые результаты. Он обнаружил, что лидеры, как правило, отличались интеллектом, стремлением к знаниям, надежностью, ответственностью, активностью, социальным участием и социально-экономическим статусом. Однако Стогдилл также отметил, что в разных ситуациях эффективные руководители обнаруживали разные личные качества. Затем он сделал вывод, с которым согласились бы сегодняшние ученые-бихевиористы: *«Человек не становится руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личных свойств».*

Вывод, что не существует такого набора личных качеств, который присутствует у всех эффективных руководителей, часто приводится в качестве доказательства того, что эффективность руководства имеет ситуационный характер. Однако сам Стогдилл считает, что его точка зрения недостаточно оттеняет личностную природу лидерства. Он утверждает, что имеются веские доказательства в пользу того, что в разных ситуациях требуются различные способности и качества. Хотя он и не призывает вернуться к подходу к руководству с позиций личных качеств, Стогдилл заключает, что *«структура личных качеств руководителя должна соотноситься с личными качествами, деятельностью и задачами его подчиненных».*

Поведенческий подход. Поведенческий подход создал основу для классификации стилей руководства или стилей поведения. Это стало серьезным вкладом и полезным инструментом понимания сложностей лидерства. Разочарование в подходе к лидерству с позиций личных качеств усиливалось примерно в тот же период, когда в теории управления стала набирать силу бихевиористская школа. Таким образом, нет ничего удивительного в том, что второй подход к изучению лидерства сосредоточил свое внимание на поведении руководителя. Согласно поведенческому подходу к лидерству эффективность определяется не личными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчиненным. Несмотря на то, что поведенческий подход продвинул изучение лидерства, сосредоточив внимание на фактическом поведении руководителя, желающего побудить людей на достижение целей организации, его основной недостаток заключался в тенденции исходить из предположения, что существует какой-то один, оптимальный стиль руководства. Более ранние авторы бихевиористской школы, как правило, рассматривали лидеров, которые вели себя демократично и считались с другими, как самых эффективных в современных организациях. Однако, обобщая результаты исследований, использовавших данный подход, группа авторов утверждает, что «не существует одного, оптимального стиля руководства». Очень вероятно, что эффективность стиля зависит от характера конкретной ситуации и, когда ситуация меняется, меняется и *соответствующий стиль*. Более поздние авторы и ученые бихевиористской школы обычно признают, что необходим ситуационный подход к руководству. Оптимальный стиль лидерства меняется в зависимости от ситуации.

Ситуационный подход. Ни подход с позиций личных качеств, ни поведенческий подход не смогли выявить логическое соотношение между личными качествами или поведением руководителя, с одной стороны, и эффективностью – с другой. Это не означает, что личные качества и поведение не имеют значения для руководства. Наоборот, они являются существенными компонентами успеха. Однако более поздние исследования показали, что в эффективности руководства решающую роль могут сыграть дополнительные факторы. Эти ситуационные факторы включают потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействия среды, а также имеющуюся у руководителя информацию.

Поэтому современная теория лидерства обратилась к ситуационному подходу. Современные ученые пытаются определить, какие стили поведения и личные качества более всего соответствуют определенным ситуациям. Результаты их

исследований указывают, что аналогично тому, как разные ситуации требуют различных организационных структур, так должны выбираться и различные способы руководства – в зависимости от характера конкретной ситуации. Это означает, что руководитель-лидер должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях.

Однако, чтобы понять, почему необходим ситуационный подход к лидерству, сначала нужно заложить некий фундамент. Начнем с поведенческого подхода к руководству, который сосредотачивает свое внимание на понятии стиля руководства.

1.1.1. Сущность поведенческого подхода

Важный вклад поведенческого подхода в теорию лидерства заключается в том, что он помог провести анализ и составить классификацию стилей руководства, т.е. того, как руководитель ведет себя со своими подчиненными. Стиль руководства в контексте управления – это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его или ее забота прежде всего о человеческих отношениях или прежде всего о выполнении задачи — все руководства, характеризующий данного лидера.

Каждая организация представляет собой уникальную комбинацию целей и задач. Каждый управляющий — это уникальная личность, обладающая рядом способностей. Поэтому стили руководства не всегда можно отнести к какой-то конкретной категории, которую мы приводим в данном разделе. Скорее стиль данного руководителя может быть соотнесен с какой-то позицией в определенном континууме. Имеются две широко применяющиеся системы определения этого континуума. По традиционной системе классификации стиль может быть автократичным (это одна крайность) и либеральным (другая крайность) или это будет стиль, сосредоточенный на работе, и стиль, сосредоточенный на человеке.

Автократичное и демократичное руководство.

Автократичный лидер в управлении авторитарен, Автократичный руководитель обладает достаточной властью, чтобы навязывать свою волю исполнителям, и в случае необходимости без колебаний прибегает к этому. Автократ намеренно апеллирует к потребностям более низкого уровня своих подчиненных исходя из предположения, что это тот самый уровень, на котором они оперируют. Дуглас

МакГрегор, известный ученый в области лидерства, назвал предпосылки автократичного руководителя по отношению к работникам теорией "X". Согласно теории "X":

Представления демократичного руководителя о работниках отличаются от представлений автократичного руководителя. МакГрегор назвал их теорией "У":

Труд — процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней.

Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль.

Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели.

Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Благодаря этим предположениям демократичный руководитель предпочитает такие механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня: потребности в принадлежности, высокой цели, автономии и самовыражении. Настоящий демократичный руководитель избегает навязывать свою волю подчиненным.

Организации, где доминирует демократичный стиль, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий. Подчиненные принимают активное участие в принятии решений и пользуются широкой свободой в выполнении заданий. Довольно часто, объяснив цели организации, руководитель позволяет подчиненным определить свои собственные цели в соответствии с теми, которые он сформулировал. Вместо того чтобы осуществлять жесткий контроль за подчиненными в процессе их работы, низовой руководитель обычно ждет, когда работа будет выполнена до конца, чтобы провести ее оценку. (Конечно, чтобы такой механизм действовал, он должен быть подкреплён высокоэффективной системой контроля.) Руководитель тратит сравнительно большую часть своего времени, действуя как связующее звено, обеспечивая соответствие целей производственной группы целям организации в целом и заботясь о том, чтобы группа получала необходимые ей ресурсы.

Поскольку демократичный лидер предполагает, что люди мотивированы потребностями более высокого уровня — в социальном взаимодействии, успехах и

самовыражении, — он или она пытаются сделать обязанности подчиненных более привлекательными. В некотором смысле он или она стараются создать ситуацию, в которой люди до некоторой степени сами мотивируют себя, потому что их работа по природе своей сама является вознаграждением. В высокой степени демократичный руководитель также способствует тому, чтобы подчиненные понимали, что им предстоит решать большую часть проблем, не ища одобрения или помощи. Но руководитель вкладывает много усилий в создание атмосферы открытости и доверия, с тем чтобы, если подчиненным и понадобится помощь, они, не стесняясь могли обратиться к руководителю. Чтобы добиться этого, руководитель организует двустороннее общение и играет направляющую роль. Он или она стараются научить подчиненных вникать в проблемы организации, выдавать им адекватную информацию и показывать, как искать и оценивать альтернативные решения.

Исследования Левина. Возможно, самое раннее исследование эффективности стилей лидерства было проведено Куртом Левином и его коллегами, Это исследование было проведено раньше, чем МакГрегор описал руководителей в свете своих теорий "X" и "Y". Объектом изучения Левина были 10-летние мальчики. Эти мальчики были разделены на несколько групп и распределены по различным клубам. Во главе каждого стоял взрослый, исповедовавший автократичный, демократичный и либеральный стили руководства. Подчиненным дается почти полная свобода в определении своих целей и контроле за своей работой, Авторитарное руководство характеризуется высокой степенью единоличной власти руководителя: руководитель определяет все стратегии группы; никаких полномочий группе не делегируется. Демократичное руководство характеризуется разделением власти и участием трудящихся в управлении; ответственность не концентрируется, а распределяется. Либеральное руководство характеризуется участием руководителя; группа имеет полную свободу принимать собственные решения.

Более поздние исследования не полностью подтвердили выводы о том, что автократичное руководство обеспечивало более высокую продуктивность, но более низкую степень удовлетворенности, чем демократичное. Тем не менее исследование Левина дало основу для поисков другими учеными бихевиористской школы стиля поведения, который может привести к высокой производительности труда и высокой степени удовлетворенности.

Руководство, сосредоточенное на работе и человеке .

Классифицировать стили руководства можно путем сравнения автократичного и демократичного континуумов. Рэнсис Лайкерт и его коллеги в Мичиганском университете разработали альтернативную систему, сравнивая группы с высокой производительностью труда и группы с низкой производительностью в различных организациях. Они считали, что разницу в производительности может объяснить стиль лидерства. Аналогично континууму по теориям "X" и "Y" МакГрегора руководители групп с высокой и низкой производительностью классифицировались по континууму, находящемуся в пределах от одной крайности — сосредоточенные на работе (теория "X") до другой — сосредоточенные на человеке (теория "Y").

Руководитель, сосредоточенный на работе, также известный как *руководитель, ориентированный на задачу*, прежде всего заботится о проектировании задачи и разработке системы вознаграждений для повышения производительности труда. Классическим примером руководителя, сосредоточенного на работе, служит Фредерик У. Тейлор. Как мы упоминали ранее, Тейлор строил задачу по техническим принципам эффективности и вознаграждал рабочих, которые перевыполняли квоту, тщательно рассчитанную на основе измерения потенциального выпуска продукции.

В противоположность этому первой заботой руководителя, сосредоточенного на человеке, являются люди. Он или она сосредоточивают внимание на повышении производительности труда путем совершенствования человеческих отношений. Руководитель, сосредоточенный на человеке, делает упор на взаимопомощи, позволяет работникам максимально участвовать в принятии решений, избегает мелочной опеки и устанавливает для подразделения высокий уровень производительности труда. Он или она активно считаются с нуждами подчиненных, помогают им решать проблемы и поощряют их профессиональный рост. По существу, руководитель, сосредоточенный на человеке, ведет себя аналогично руководителю, который привлекает трудящихся к участию в управлении.

На основании своих исследований Лайкерт сделал вывод, что стиль руководства неизменно будет ориентированным *либо* на работу, *либо* на человека. Не встретилось ни одного руководителя, кто бы проявлял оба эти качества в значительной степени и одновременно. Результаты также показали, что стиль руководства, сосредоточенный на человеке, почти во всех случаях способствовал повышению производительности труда. Позже ученые-бихевиористы выявили, что стиль некоторых руководителей ориентировался одновременно и на работу, и на человека. Более того, из-за характера ситуации стиль, сосредоточенный на человеке, не всегда способствовал повышению производительности труда и не

всегда являлся оптимальным поведением руководителя.²

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

Что заставляет человека стремиться к лидерству? Субъективные механизмы становления, характера и направленности лидерства проясняет *психоаналитическая теория З. Фрейда*. С его точки зрения, в основе лидерства лежит подавленное либидо преимущественно бессознательное влечение сексуального характера. Другие психологи трактуют либидо более широко как психическую энергию вообще. В процессе сублимации (накопления и перехода в более высокие состояния) либидо проявляется в стремлении к творчеству, лидерству и проч. У многих людей обладание руководящими позициями выполняет субъективно-компенсаторные функции, позволяет преодолевать и подавлять различного рода комплексы — чувство неполноценности, некомпетентность и проч. Подчинение лидеру тоже находит объяснение в теории психоанализа — субъективное принятие лидерства закладывается в детстве как необходимость в покровителе, авторитетном человеке. В этом смысле авторитет и покровительство руководителя организации подобны авторитету и покровительству главы семьи.

Последователи З. Фрейда (Франкфуртская школа, Адорно, Фромм) выявили *особый тип личности, предрасположенный к авторитаризму и стремящийся к власти*. Такая личность формируется в нездоровых общественных условиях, порождающих массовые фрустрации и неврозы — состояния подавленности, гнетущего напряжения, тревожности, безысходности и отчаяния. У человека появляется желание убежать от всего этого в сферу господства и подчинения. Для авторитарной личности власть — психологическая потребность, которая позволяет избавиться от собственных комплексов путем навязывания своей воли другим людям. Авторитарная личность дуалистична — с одной стороны, она проявляет своеобразные садистские (обладание безграничной властью доставляет особое наслаждение, слабость других людей вызывает презрение и желание унижить их), а с другой стороны — мазохистские наклонности (при столкновении с превосходящей силой такой человек раболепствует перед ее носителем, восхищается им и поклоняется ему).

Становясь руководителем, такие личности и моют склонность распространить свою власть на личные отношения с подчиненными и нарушать их права, заботятся не

столько об интересах дела, сколько о сохранении или увеличении своей власти. За деятельностью такого рода руководителей необходим жесткий контроль.

Инструментальная мотивация. Психоаналитическая мотивация стремления к лидерству выявляет один из типов лидеров. Большинство людей, как показывают исследования, совершенно не стремятся к власти. Становятся ли они лидерами? Да, хотя сама власть не является для них ценностью. Власть — только инструмент, механизм получения разного рода благ, средство достижения других целей: материальных (высокий доход, престиж, выгодные связи, привилегии) или духовно-нравственных (достижение высоких целей — ответственность за общее дело, оказание помощи слабым, налаживание дружеских отношений в коллективе).

Игровая мотивация. Мотивация может быть и игровой — человек воспринимает процесс руководства как увлекательную, захватывающую игру. В этом случае мотивом лидера становится само содержание управленческой деятельности — решение сложных и общественно значимых проблем в процессе организации взаимодействия и общения с людьми.

Классификации лидерства разнообразны. На основе каких критериев определяют виды лидеров в группе?

В зависимости от преобладающих функций выделяют следующие виды лидеров:

1. Лидер-организатор. Его главное отличие в том, что нужды коллектива он воспринимает как свои собственные и активно действует. Этот лидер оптимистичен и уверен, что большинство проблем вполне разрешимо. За ним идут, зная, что он не станет предлагать пустое дело. Умеет убеждать, склонен поощрять, а если и приходится выразить свое неодобрение, то делает это, не задевая чужого достоинства, и в результате люди стараются работать лучше. Именно такие люди оказываются на виду в любом неформальном коллективе.
2. Лидер-творец. Привлекает к себе прежде всего способностью видеть новое, браться за решение проблем, которые могут показаться неразрешимыми и даже опасными. Не командует, а лишь приглашает к обсуждению. Может поставить задачу так, что она заинтересует и привлечет людей.

Лидер-борец. Волевой, уверенный в своих силах человек. Первым идет навстречу опасности или неизвестности, без колебания вступает в борьбу. Готов отстаивать то, во что верит, и не склонен к уступкам. Однако такому лидеру порой не хватает времени, чтобы обдумать все свои действия и все предусмотреть. «Безумство

храбрых» - вот его стиль.

Лидер-дипломат. Если бы он использовал свои способности во зло, то его вполне можно было бы назвать мастером интриги. Он опирается на превосходное знание ситуации и ее скрытых деталей, в курсе сплетен и пересудов и поэтому хорошо знает, на кого и как можно повлиять. Предпочитает доверительные встречи в кругу единомышленников. Позволяет открыто говорить то, что всем известно, чтобы отвлечь внимание от своих неафишируемых планов. Правда, такого сорта дипломатия нередко лишь компенсирует неумение руководить более достойными способами.

5. Лидер-утешитель. К нему тянутся потому, что он готов поддержать в трудную минуту. Уважает людей, относится к ним доброжелательно. Вежлив, предупредителен, способен к сопереживанию.

Общее лидерство в группе складывается из следующих компонентов: эмоционального, делового и информационного. По содержанию лидерской деятельности в социальных группах обычно выделяют тип типа лидеров (иногда их называют ролями лидера):

1. *Деловое лидерство* характерно для формальных групп, решающих производственные задачи. В его основе такие качества как высокая компетентность, умение лучше других решать организационные задачи, деловой авторитет, наибольший опыт в данной области деятельности. Деловое лидерство наиболее сильно влияет на руководство. С «деловым» лидером (руки группы) хорошо работается, он может организовать дело, наладить нужные деловые взаимосвязи, обеспечить успех дела,

2. *Эмоциональное лидерство* возникает в неформальных социальных группах на основе человеческих симпатий, притягательности лидера как участника межличностного общения. Эмоциональный лидер вызывает у людей доверие, излучает доброту, вселяет уверенность, снимает психологическую напряженность, создает атмосферу психологического комфорта. Эмоциональный лидер (сердце группы) — это человек, к которому каждый человек в группе может обратиться за сочувствием, «поплакаться в жилетку».

3. К «*информационному*» лидеру («мозг группы») все обращаются с вопросами, потому что он эрудит, все знает, может объяснить и помочь найти нужную информацию.

Наилучшим будет лидер, сочетающий все три компонента, но такой *универсальный лидер* встречается редко. Чаще всего, однако, встречается сочетание двух компонентов: эмоционального и делового, информационного и делового, *Ситуативное лидерство* по природе может быть деловым и эмоциональным. Его отличительная черта — неустойчивость, временная ограниченность, связь с определенной ситуацией. Ситуативный лидер может быть лидером в одних ситуациях и не может быть им в других. Л.И. Уманский выделяет 6 типов лидеров по исполняемым ролям: 1) организатор (функция групповой интеграции); 2) инициатор (выдвижение идей и решение новых проблем); 3) генератор эмоционального настроения (доминирует в формировании настроения группы); 4) эталон (образец, идеал, «звезда»); 5) мастер (специалист в каком-то виде деятельности); 6) эрудит (отличается обширными знаниями).

В управлении персоналом используется и *классификация лидеров в зависимости от того, как их воспринимает группа*: 1) «*один из нас*» — не выделяется среди членов группы, воспринимается как «первый среди равных» в определенной сфере — наиболее удачливый или волею случая оказавшийся на руководящей должности, в целом, по мнению группы, живет, радуется, печалится, принимает правильные решения и ошибается, как и все остальные члены группы; 2) «*лучший из нас*» — выделяется из членов группы по многим (деловым, нравственным, коммуникационным и др.) качествам и в целом является образцом для подражания; 3) «*хороший человек*» — воспринимается и ценится как реальное воплощение лучших нравственных качеств: порядочности, доброжелательности, внимания к другим, готовности прийти на помощь; 4) «*служитель*» — стремится выступать в роли выразителя интересов своих приверженцев и группы и целом, ориентируется на их мнение и действует от их имени. Типы восприятия лидера отдельными членами группы часто не совпадают или накладываются друг на друга. Так, один из сотрудников может оценивать лидера как «одного из нас», другие не воспринимают его одновременно и как «лучшего из нас», и как «служителя».

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

«Соверен», или «патриархальный повелитель». Лидер в образе строгого, но любимого отца, он способен подавить или вытеснить отрицательные эмоции и внушить людям уверенность в себе. *Его выдвигают на основе любви и почитают.*

«Вожак». В нем люди видят выражение, концентрацию своих желаний, соответствующих определенному групповому стандарту. Личность вожака – носитель этих стандартов. *Ему стараются подражать в группе.*

«Тиран». Он становится лидером, потому что внушает окружающим чувство повиновения и безотчетного страха, его считают самым сильным. Лидер-тиран – доминирующая, авторитарная личность, *его обычно боятся и ему подчиняются.*

«Организатор». Он выступает для членов группы как сила поддержания «Я-концепции» и удовлетворения потребности каждого, снимает чувство вины и тревоги. *Такой лидер объединяет людей, его уважают.*

«Соблазнитель». Человек становится лидером, играя на слабостях других. Он выступает в роли «магической силы», давая выход подавленным эмоциям других людей, предотвращает конфликты, снимает напряжение. *Такого лидера обожают и часто не замечают его недостатков.*

«Герой». Жертвует собой ради других; такой тип проявляется особенно в ситуациях группового протеста – благодаря его храбрости другие ориентируются на него, видят в нем стандарт справедливости. *Лидер герой увлекает за собой людей.*

«Дурной пример». Выступает как источник заразительности для бесконфликтной личности, эмоционально заражает других.

«Кумир». Влечет, притягивает, положительно заражает окружение; *его любят, боготворят, идеализируют.*

«Изгой».

«Козел отпущения».

Два последних типа лидеров, по существу, антилидеры, они являются объектом агрессивных тенденций, благодаря которым развиваются групповые эмоции. Часто группа объединяется для борьбы с антилидером, но стоит ему исчезнуть, как группа начинает распадаться, так как пропал общегрупповой стимул.

Вопрос о естественности и искусственности лидерства, врожденности лидерских качеств или возможности научиться лидерству споен. Он трактуется как вопрос управления лидерством и включает пять аспектов:

выявление лидеров;

их развитие;

учет интересов группы;

неформальное лидерство;

устранение деструктивного лидерства.

Выявление людей с природными (или сформировавшимися) лидерскими качествами и их привлечение на руководящие посты вполне может исходить как из тезиса, что лидерами рождаются, так и из признания возможности их целенаправленного формирования. В первом случае речь идет об обнаружении лидерских качеств и их использовании в организационных целях, во втором – о привлечении (или переманивании) на предприятие уже подготовленных и проявивших себя лидеров. Способы обнаружения лидерских способностей — тестирование, изучение биографии, трудового стажа, подбор студентов для обучения руководителей высшего звена из числа проявивших себя на руководящих должностях в низшем звене (так поступают в ФРГ, США — сравните с Францией, где в высшие государственные школы управления набирают выпускников гимназий).

Развитие лидерства — целенаправленное формирование и углубление соответствующих качеств. Для развития лидерства используются следующие процедуры:

1) выработка личной мотивированности;

2) развитие индивидуальных интеллектуальных и нравственных лидерских качеств;

3) обеспечение социальной компетентности лидера и его доброжелательности в отношениях с членами группы;

4) приобретение навыков и умения быстро и правильно оценивать ситуацию, знать и учитывать особенности, интересы членов группы. Учет интересов группы

проявляется в интеграции индивидуальных целей и интересов членов группы с общеорганизационными, реализации потребностей, представительство и защита интересов как отдельных членов группы, так и всего коллектива в целом. Это устраняет почву для возникновения деструктивных групп и лидеров, повышает авторитет руководителя в глазах сотрудников и значимость делового лидерства по отношению к лидерству эмоциональному;

5) сочетание в деятельности руководителя формального и неформального лидерства;

б) устранение деструктивного лидерства. Большой ущерб деятельности организации приносят деструктивные лидеры — лидеры групп противников нововведений, расхитителей собственности, собутыльников, взяточников и т. д. Для устранения такого рода лидеров применимы следующие способы действий: разрушение системы «лидер — последователи» через увольнение лидера, перевода его на другое место работы; изменение его социальной роли за счет перераспределения функций или через включение в группу лиц-соперников; изоляции лидера, расформирование группы последователей, перевод на другие участки работы особенно близких лидеру людей; ослаблению влияния негативного лидера может способствовать сокращение коммуникаций между ним и группой (перевод лидера в другое помещение, загрузка его работой, затрудняющей неформальное общение). Эти меры административны по сути и не всегда применимы, так как могут граничить с нарушением законодательства, воспринимаются как несправедливые могут вызвать недовольство коллектива, подрывают доверие к руководителю, вызывают деструктивные конфликты. Поэтому предпочтительнее второй способ устранения деструктивного лидерства – изменение его характера, направленности и использование способностей и авторитета лидера с пользой для организации. Методы: индивидуальные беседы, приближение лидера к руководству, проявление к нему особого внимания, назначение его на руководящую должность. Такой способ обычно не вызывает болезненной реакции последователей, протеста с их стороны, т.к. адекватная оценка лидерских качеств их кумира, по их мнению, справедлива. Однако этот метод может быть эффективным лишь в том случае, когда неформальный лидер готов изменить свои ориентации и подчинить свою активность целям организации.

Так зачем же нам нужны власть и сила? Если следовать за Макиавелли, то выходит, что власть нужна для подавления неизбежно возникающего сопротивления. Сегодня мы думаем иначе. -первых, мы полагаем, что любое сопротивление сегодня, по какому бы поводу оно ни возникало, и какие бы формы ни принимало, -

это результат, прежде всего, вчерашних ошибок в управлении, если хотите, в менеджменте. А во-вторых, дело в том, что насилие, как правило, вообще не ведёт к той цели, которая декларируется в начальный момент, а если даже и ведёт, то дорогим, долгим и не эффективным путём. В большинстве случаев существуют другие пути, пути более прямые и естественные. Видимо, самый лучший из них - это лидерство.

Лидерство - это власть, которая не нуждается в применении силы, хотя и имеет её. Сила становится не нужной, когда на помощь лидерству приходит идеология. Именно лидер призван сформулировать такую идею или систему идей, в которую готовы поверить те, кто нуждается в вере, и которую готовы принять те, кто ищет объяснений. Важно, конечно, чтобы предлагаемая идеология достигла тех, кому она адресована.

Вот почему лидер - ключевая фигура. Не имея достаточных знаний и опыта в области политического лидерства, мы будем говорить далее только о лидерстве в бизнесе.

Никто не знает, откуда берутся лидеры. Зато хорошо видно, что, когда у организации появляется лидер (индивидуальный или коллективный), то её дела заметно начинают идти вверх. Сейчас, пожалуй, уже нет сомнений в том, что лидерство - ключевой элемент бизнеса. Здесь, как обычно, возникает трудность. Действительно ли лидерство играет исключительную роль среди всех элементов бизнеса, или уже - всех элементов системы качества организации?

Мы часто пренебрегаем некоторыми вещами, которые кажутся нам незначительными. Особенно теми, что представляют собой некие абстрактные понятия, трудно переводимые на язык практики. Среди таких абстрактных понятий можно выделить и лидерство. Но стоит задуматься о том, почему гуру в области качества выделяли именно лидерство.

Деминг писал, что статистический контроль качества - это всего лишь 2%⁹, а что же тогда все остальное? Как вы думаете, насколько эффективно будет работать система, если включаться все элементы, кроме лидерства, например? Если нет лидерства, то система вовсе не обязательно погибнет. Но лидерство - это пусковой механизм работы системы качества (СК). И без него СК - скорее фикция, чем реальность.

«Лидерство требуется для всех компонентов системы», - отмечал У. Эдвардс Деминг в предисловии к книге Г.Р. Нива. И, прежде всего, важна лидирующая роль

высшего руководства, без которой конструктивные преобразования затруднены, а то и вовсе невозможны. Очевидно, что лидерство - ключевой элемент инновационного процесса и поддержки развития культуры качества в организации. Лидерство - это ключ, который открывает путь к успеху в бизнесе. Джуран акцентировал внимание на том, что лидерство высшего менеджмента - это один из восьми уроков, которые усваивают компании - призеры Национальной премии Малколма Болдриджа в области качества. Аналогичные взгляды выражает и Т. Конти¹⁰ в связи с методами самооценки. Да и в новой версии международных стандартов ИСО серии 9000 - та же песня. Лидерство становится одним из восьми основополагающих принципов, положенных в основу стандартов.

Эджмен¹¹ говорит, что новая, нацеленная на качество, организация зависит от лидерства, которое создает внутренние условия успеха. Несомненно, окончательный успех корпорации будет зависеть от способности всех ее сотрудников творчески работать вместе для достижения общей цели. Но здесь опять не обойтись без лидерства, которое питает, поддерживает нужные умения и требуемое отношение. Сегодня лидерство - это не больше, чем определение высоты, на которую надо подпрыгнуть.

То, что менеджер, управляющий поведением других людей должен обладать лидерскими качествами, ни у кого из исследователей и наиболее успешных практиков управления не вызывает сомнения. Все передовые модели ведения бизнеса можно узнать по ведущей роли в них лидерства. Это модели таких светил, как У. Эдвардс Деминг, Джозеф Джуран¹², Питер Друкер¹³, Тито Конти и др. Лидерство в этом случае относится, как правило, к высшему руководству (топ менеджменту) и, в меньшей степени, к менеджменту на местах.

Но и это видение вопроса начинает изменяться. На последней конференции по качеству в Будапеште проф. Кондо отметил: «Важность лидерства нельзя проигнорировать высшим менеджерам и менеджерами среднего звена»¹⁴. А Питер Сенге в одном из последних интервью отметил, что нужны три типа лидеров: лидер - руководитель компании или организации, лидеры - менеджеры, которые проводят политику компании на местах и лидеры - активисты, среди рядовых сотрудников организации, которые постоянно поддерживают «огонь в костре» и не дают ему угаснуть пока менеджеров нет рядом. Таким образом, можно воодушевить всю компанию сверху вниз и получать именно ту обратную связь, которая позволит непрерывно улучшать процесс день за днем.

Что же такое это лидерство? Позволим себе перефразировать Вольтера и сказать, что «лидерство, как любовь, все о нем говорят, но никто толком не знает, что это такое». Да, о лидерстве написано много книг, еще больше статей, тема лидерства разрабатывается психологами, социологами, специалистами в области менеджмента и в области качества, но одной признанной и принятой концепции лидерства до сих пор не существует. «Несмотря на то, что мы можем совершенно ясно понимать - эффективное лидерство просто необходимо для практики TQM, мы, скорее всего, затруднимся дать ответ на вопрос о том, что конкретно мы подразумеваем под понятием «лидерство». Это абстрактная концепция и проблема состоит в том, как сделать эту абстрактную сущность конкретной и воплотить ее в жизнь»¹⁸.

Попробуем разрешить эту проблему. Во-первых, определим место лидерства в организации и будем искать именно там, где надо, а не там, где светло. Отправной точкой нам могут послужить три концепции лидерства: в СК, в психологии и в менеджменте.

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

У. Эдвардс Деминг также выделяет лидерство как один из 14 пунктов философии качества¹⁹. Пункт под номером 7 так и звучит: «Учредите «Лидерство»». Лидерство требуется «как метод работы, имеющий целью помочь работникам выполнять их работу наилучшим образом». Из теории лидерства известно, что оно - неотъемлемый компонент работы команд и групп. М. Мескон с соавторами, также относит лидерство к внутренним факторам организации, а точнее к подсистеме «люди»²⁰ (Рис. 2).

Таким образом, лидерство можно найти и в философии, и в системе высшего менеджмента, и при работе на местах. В обобщенном виде лидерства требует работа над системами и процессами вместе с людьми, которые работают внутри систем и процессов²¹. Получается, что лидерство требуется везде. Как же все-таки определить место лидерства? Здесь мы, пожалуй, согласимся с японцами: наиболее значимое лидерство - это лидерство в высшем руководстве. Ведь как бы ни было развито лидерство на местах, если капитан корабля решил остаться в тихой гавани, а не пускаться в авантюрное путешествие на поиск обетованной земли качества, например, то, сколько бы матросы ни старались, качество им будет

только сниться. И так, определим место лидерства в системе высшего руководства организации, но не будем забывать, что место это весьма условно.

Если лидерство, прежде всего, связано с высшим руководством и на первый план выходит фигура лидера - руководителя, то встает сразу несколько вопросов: что должен знать современный руководитель о лидерстве; какие требования предъявляются к лидеру - руководителю сегодня и как такими лидерами становятся.

Будем идти по порядку. Что должен знать современный руководитель о лидерстве? Прежде всего, иметь о нем понятие и знать основные выводы из теории лидерства, что бы не делать элементарных ошибок в простых вещах. Затем знать, где находится скрытый рычаг управления и влияния и как происходит признание лидера.

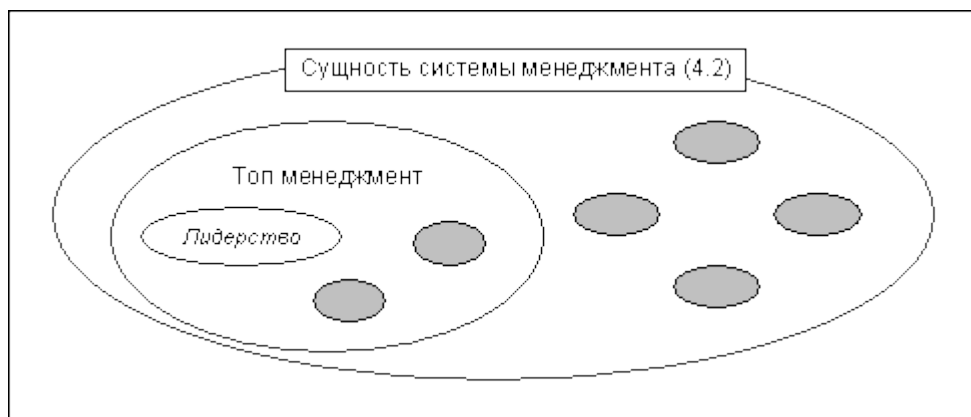


Рис.1. Расположение лидерства в системе качества.

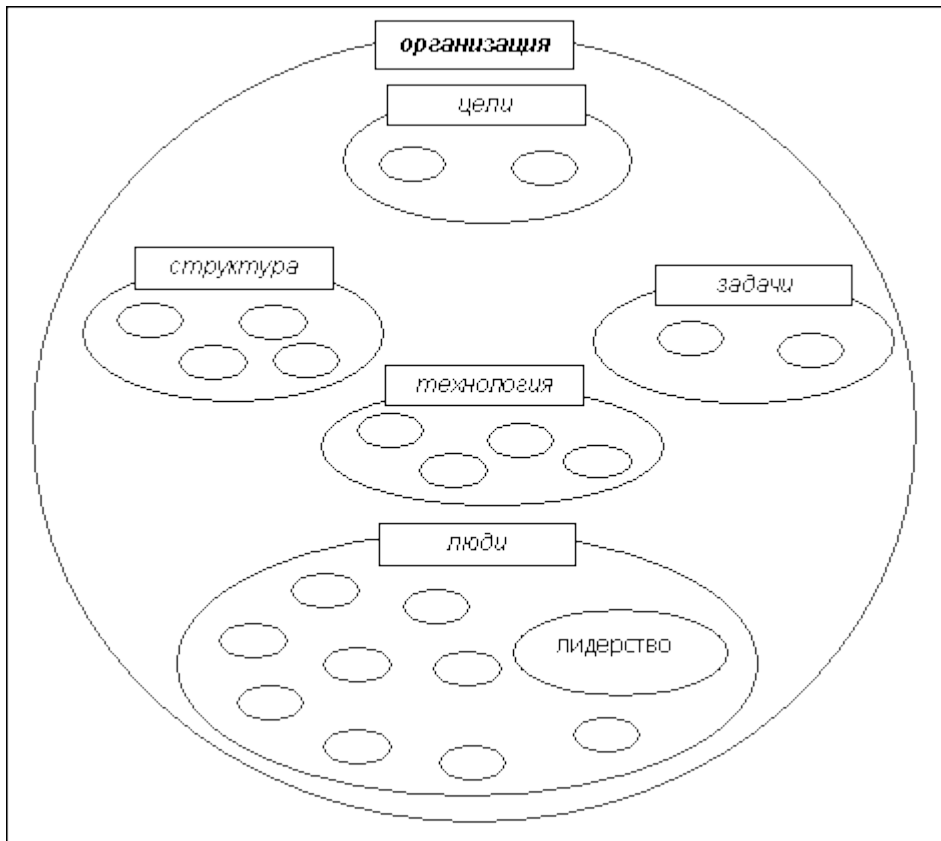


Рис. 2. Расположение лидерства в системе менеджмента.

Итак, разберемся с понятием. На протяжении многих лет лидерство активно изучалось у нас и за рубежом в различном контексте и на различных теоретических основаниях. В некоторых случаях лидерство описывается как процесс, но в большинстве теорий и исследований рассматривается фигура, завоевавшая понимание.

Лидерство - многоаспектное социальное явление. Феномен лидерства проявляется в любых более или менее организованных группах, стремящейся к какой - либо общей для группы цели²². Трудно дать общее определение лидерства. Это объясняется тем, что лидерство проявляется всегда и везде, где группе людей приходится решать какие-либо проблемы, затрагивающие интересы всех или большинства членов группы. Наиболее заметными лидерские отношения делаются в тех случаях, когда перед группой стоит задача перехода из одного состояния в другое, или когда группа занимается распределением ресурсов. Для наиболее верного определения понятия «лидерство» мы изучили ряд представлений разных авторов, и рискнули дать свое определение. В целом картина выглядит следующим образом:

Большинство авторов сходятся на том, что лидерство - это теория или концепция, в которой, прежде всего, описываются отношения между лидером и последователями или членами группы (команды). Ясно - если есть лидер, то должны быть и последователи.

Отмечается, что взаимодействие между лидером и другими членами группы возникают ради решения общих проблем или достижения общегрупповых целей. Причем групповая деятельность осуществляется членами группы добровольно, опять же вследствие влияния лидера.

Некоторые исследователи указывают, что эта деятельность ведет к социальным изменениям и, в конечном счете, к развитию общества. Мы же остановимся на том, что лидерство это - *реализация оптимальной в некотором смысле системы внутригруппового взаимодействия (взаимодействия между членами группы), направленного на достижение общегрупповых целей. И надо отметить, что на протекание данной деятельности и ее результат могут оказывать влияние способность лидера решить задачу ситуационного анализа и адекватности его действий в данной ситуации.*

Если лидером руководит его мечта и вера в правоту его дела, то что даёт лидерство команде (группе)? Кроме перечисленных выше моментов проф. Кондо отмечает ещё целых одиннадцать положительных обстоятельств для команды. Вот они:

Ответственность за работу наполняется смыслом и включается цикл непрерывного совершенствования Шухарта - Деминга.

Улучшается общение внутри команды, и межличностные отношения тоже становятся лучше.

Выходят наружу скрытые таланты членов команды и раскрываются их человеческие качества.

Одно из последних исследований Института стратегических перемен фирмы Андерсон Консалтинг дает нам достаточно полную картину таких требований. В процессе исследования определились три основные характеристики глобального лидерства в будущем. Глобальные лидеры должны:

Постоянно совершенствовать свои знания и способности, развивать способность объективно оценивать свои действия, уметь использовать свои сильные стороны,

так же хорошо, как восполнять пробелы в знаниях. Лидер должен пользоваться доверием окружающих, руководствоваться личными фундаментальными и духовными ценностями, органично сочетая эмоции, интеллект и деловые качества. Лидер или руководитель должен не столько накапливать знания в себе, сколько делиться ими с окружающими. Поверхностного развития и умения руководить будет недостаточно для многих руководителей, особенно глубокие внутренние изменения потребуются для взрослеющих молодых лидеров.

руководство организацией, создавая внутренние и внешние сети влияния. Руководители должны уметь создавать такие сети часто на неформальной основе. Такие формы сетевых взаимоотношений предполагают различные союзы и партнерские отношения как внутри одной сферы деятельности, так и между отраслями, в итоге они могут приводить к формальному слиянию и объединению. Такими союзами и объединениями нельзя управлять исключительно через иерархическое руководство и контроль, поскольку никто в одиночку не может справиться со столь высоким уровнем сложности управления созданной составной сетью; руководящие функции должны быть разделены, часто среди группы, команды руководителей. Глобальные лидеры должны уметь руководить сборными - матричными, взаимозависимыми, временными "командами". Они должны понимать и создавать технологические системы-инфраструктуры, которые дают возможность динамичным, сложным информационным сетям действовать продуктивно. Лидер должен во все большей мере определять и формулировать скрытый, неосознанный потенциал организации, такой как потенциал знания, человеческий капитал, так же как и явные осознанные ресурсы, такие как основной капитал и финансы.

Повышать личную квалификацию персонала, так же как и профессиональный уровень организации в целом, используя и стимулируя различия в образе мышления, подходе к решению задач и культуре всего земного шара. Лидер будущего должен уметь использовать различие мнений, творческие дискуссии, признавая существующие мировые различия, и в то же время использовать то общее во взглядах, образе жизни и т.п., что объединяет людей в мире. Помимо развития глобального видения проблем, глобальный лидер должен также понимать нужды и использовать мотивации всех возрастных групп.

В дополнение в исследовании были выделены четырнадцать ключевых черт глобальных лидеров:

Мыслит глобальными категориями

Предвидит потенциальные возможности

Создает общее видение будущего

Способствует развитию способностей людей, делегирует им полномочия

Ценит в людях различия

Развивает командный подход к работе, чувство партнерства

Приветствует перемены

Демонстрирует знание технологий

Поощряет конструктивный вызов

Обеспечивает удовлетворение клиентов

Достигает успехов в соревновании с конкурентами

Демонстрирует личные достижения, высокий уровень компетенции

Проявляет готовность к коллективному руководству

Действует в соответствии с провозглашенными ценностями²⁷.

На первый взгляд кажется, что соответствовать всем этим требованиям достаточно сложно. И это было бы без сомнения так, если не учитывать, пожалуй, самого главного требования, о котором Андерсон Консалтинг почему-то не говорит открыто - современный лидер - руководитель должен обладать системным мышлением. В этом случае, разнородные характеристики структурируются, приобретут целостность и займут своё место. Системное мышление, также как и ценностный базис лидера, нам хотелось бы выделить особо.

Именно системное мышление позволяет создать общее видение организации, адекватно оценить ситуацию, корректно осуществить постановку задачи. Только при системном подходе процесс может стать большим, чем сумма его элементов. Основной принцип системного мышления состоит в том, что любой процесс, объект или явление рассматривается как система²⁸. «Бизнес, как и другие виды человеческой деятельности, также представляет собой некую систему. Здесь также наличествуют невидимые взаимосвязи, которые порой только с годами раскрываются полностью»²⁹. Каждый из нас, так или иначе, вольно или невольно

оказывается участником деятельности многих систем, не всегда даже замечая это. «Получается любопытная ситуация: мы являемся составными частями каких-то существующих в обществе систем, даже иногда не подозревая об этом. Мы воспринимаем их лишь опосредованно - через отношения, в которые мы вступаем с другими людьми. Но нельзя считать, что для нас абсолютно безразличен факт «невидимости» этих систем. Ведь мы постоянно стремимся их усовершенствовать». И особенно этот факт не должен быть безразличным для руководителя. Трудно улучшить то, что не видишь или о чем имеешь неполное представление. Ещё труднее совершенствовать то, о чём не подозреваешь. Даже если руководитель знает свою организацию от А до Я и учитывает субъективные и абстрактные элементы: такие, как человеческий фактор, лидерство, наличие миссии в организации и т.п. То остается еще надстоящая система, в которой организация - лишь элемент. Следовательно, организация будет получать обратную связь на любые свои изменения не только изнутри, но и извне. И зачастую в весьма неожиданной форме. Об этом тоже следует помнить, иначе о какой адекватности руководителя может идти речь. По сути дела, система - это самостоятельная сущность и системный взгляд нужен для того, чтобы видеть систему в ее полноте, целостности; если хотите, видеть ее со стороны. Иначе сомнительно, что удастся что-либо улучшить. Система живет сама, руководитель думает, что она живет под его руководством или благодаря ему. Пытается что-то сделать, хочет как лучше, в результате получается, как всегда. Недаром даже эта фраза стала крылатой, что указывает на ее актуальность. Отсюда возникает проблема преодоления невидимости этих систем. Из чего же состоит система? «Останется ли что-то от нее, если исключить материальность нашего собственного существования и материальность объектов, образующих внешнюю - видимую часть системы? Исключить все это из рассмотрения не трудно, поскольку нетрудно представить завтра на нашем месте другого сотрудника, полную смену мебели или помещений. Это значит, что все эти материальные элементы системы, то есть чаще всего и мы сами, суть системы не определяют. И выходит, что главной оказывается, несмотря ни на что, та самая - невидимая, нематериальная, невещественная ее часть. Что же это за часть? А это есть ни что иное, как совокупность отношений, которые устанавливаются между людьми, так или иначе причастными к деятельности системы»³⁰.

По словам П. Сенге, образ «лидера - героя», который выступает вперед в дни «испытаний и кризисов» устарел³¹. Лидер сегодня - это не герой - одиночка («на лихом коне»), не капитан корабля, а, прежде всего, конструктор. Согласитесь, что капитан корабля как бы он ни был красив и значителен на мостике и у штурвала,

все равно живет в мире, придуманном конструктором корабля. «Нет смысла быть лидером в плохо сконструированной организации»³². Лидер должен обладать умением проектировать процесс, делиться своим видением с остальными (попробуйте убедить людей словами: «я так чувствую» не подкрепленными конкретными фактами; согласитесь, очень затруднительно это осуществить без знания теории), обучать людей в команде (опять без теории никуда) и быть верным избранному курсу. Потому, что его видение начало жить собственной жизнью, как только стало разделенным видением команды единомышленников или организации.

Мы не будем излагать основные законы системного мышления - задача самих лидеров - войти в эту предметную область. Благо много специалистов и у нас и за рубежом успешно работали и работают в этом направлении. Задача нашей статьи - донести мысль о том, что лидер - руководитель должен обладать системным мышлением и знать законы, по которым системы живут и развиваются.

В разговоре о том, что должен знать современный руководитель о лидерстве и лидерах мы затронули два момента: разобрали понятие лидерства и суммировали основные теоретические выводы. Выделили ценностный базис лидера как основу управления и несколько слов сказали о том, как происходит признание лидера. Далее остановились на требованиях к современному лидеру - руководителю и особенно на одном основополагающем - системном мышлении. Единственный вопрос, который мы пока оставили без внимания - как такими лидерами становятся.

Важно помнить, что лидерство - это то полномочие, которое нельзя делегировать. Его либо надо принять с радостью и нести с честью, либо просто отойти в сторону.

1.3. Лидеры нового поколения: их черты, проблема подготовки лидеров.

В последние несколько лет необходимость подготовки руководящих кадров нового поколения становится одной из основных проблем для многих компаний и их топ-менеджмента. Вплоть до середины 1990-х натиск глобализации заставлял компании и их руководство сосредотачивать основное внимание на стратегической диверсификации деятельности и сохранении уже имеющихся опытных кадров. При этом о подготовке менеджеров «новой волны» не задумывались и полагались в этом

вопросе на отделы кадров. Такое понятие, как «выращивание кадров», фактически отсутствовало в лексиконе топ-менеджеров компаний.

К середине 1990-х беспрецедентный прорыв в области информационных технологий и резкие демографические колебания изменили картину, обнажив явную нехватку как технических навыков, так и лидерских качеств у новых руководителей. В результате топ-менеджмент многих компаний обнаружил, что неспособность своевременно найти руководителя с соответствующими навыками негативно влияет на конкурентоспособность. При этом контроль за сложившейся ситуацией был фактически невозможен: инерционность мышления и стратегически неверно расставленные приоритеты не позволяли топ-менеджерам решить возникшую проблему. Используемые методы аутсорсинга по поиску, найму и тренингу руководящего персонала не давали желаемого эффекта. Несколько лет назад ситуация кардинально изменилась, и теперь топ-менеджмент выступает и в роли хедхантеров, и в роли тренеров, и в роли коучей.

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

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

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

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

Надо однако заметить, что, как показывает опыт, метод рассказчика представляет собой не 10-минутное приветствие главы компании с призывом к участию в программе, а трудоемкий и долговременный процесс, эффективность которого, по мнению автора, зависит от соблюдения 5 принципов:

Конкретная направленность и связь со стратегическими задачами компании служит укреплению стратегического и организационного потенциалов. При этом необходимо увязать накопленный опыт с текущими задачами компании. Это не значит, что коуч (рассказчик) должен приводить примеры исключительно из жизни своей компании: тем великое множество, вплоть до воспоминаний лидера-рассказчика о ранних этапах своей карьеры.

Соответствие рассказа уровню участников. Руководителю занятия (рассказчику) следует строить рассказ вокруг опыта, который был им приобретен на той стадии карьеры, на которой находятся данный момент слушатели. Иными словами, менеджер обувного магазина в маленьком городке вряд ли извлечет для себя пользу из рассказа об успешной реструктуризации Wal-Mart. Рассказчик должен построить свое повествование так, чтобы участники видели себя в предлагаемой ситуации и решали текущие, насущные проблемы.

Авторитет рассказчика. Рассказчик, несмотря на свое высокое положение, должен быть не только достойным примером для подражания, но и располагать к себе, вызывать чувство уважения, быть своего рода «профессором» для «студентов». Только в этом случае рассказ будет восприниматься и приносить пользу.

Драматический элемент. Рассказ должен захватывать внимание участников. Для этого необходимо присутствие сложной ситуации, вызова, драматического элемента. В любом случае, драма строится на необходимости принимать сложные решения или делать трудный выбор, что как раз и требуется от руководителей современных организаций. Например, рассказ может повествовать о том, как рассказчик боролся за позицию, требования к которой были намного выше его возможностей на тот момент.

5. Высокая познавательная ценность. Рассказ должен стимулировать стремление к обучению, а последнее в свою очередь приводит к изменению в поведенческой культуре. Какие бы ни были требования к руководителю той или иной компании, метод рассказчика должен формировать у обучающихся понимание важности укрепления как стратегического, так и организационного потенциала компании.

1.4 Метод рассказчика в программе подготовки «новых лидеров»

Метод рассказчика может стать эффективным средством для подготовки новых лидеров только при упорной работе и заинтересованности всех сторон. Для этого от компаний потребуется предпринять следующие шаги:

Привлечь аппарат управления к активному участию. Этот шаг, очевидно, является наиболее важным для достижения эффективности обучения. Залогом успеха программы является только активное участие аппарата управления в «выращивании лидеров», а не пассивная поддержка одного или двух то менеджеров.

Выработать общие требования к качествам руководителя. Эффективность программы во многом зависит от единого подхода руководства к тому, как надо управлять компанией.

Изучить все имеющиеся альтернативы. В сочетании с методом рассказчика, как и отдельно, для подготовки менеджеров могут применяться и другие методы: структурный коучинг, практические занятия, университетские программы и комплексное тестирование.

Эффективное управление компанией должно осуществляться на всех уровнях, поэтому перспективные менеджеры составляют золотой запас компании. Именно они являются стратегически наиболее важным капиталом компании, поскольку им, в свою очередь, придется руководить и готовить будущих руководителей всех уровней, что позволит компании развивать свой стратегический потенциал и совершенствовать организацию.³³

Интересен вопрос о том, каким должен быть лидер нового времени. В целом, как утверждают Джеймс Ситрин и Томас Нефф, менеджеры компании по подбору руководящего персонала компании Spencer Stuart, что со времен «старой экономики» мало что изменилось. Они утверждают, что «основополагающие характеристики, благоприятствующие лидированию в бизнесе, остались прежними со времен индустриальной эпохи». Далее они однако добавляют, что при этом надо присовокупить такие новые качества, которые будет соответствовать требованиям скорости, гибкости, готовности рисковать, непрерывного внимания к интересам клиентов и выхода на новые уровни коммуникации внутри организации.

Значительная часть таких представлений об условиях лидирования в новом тысячелетии основывается на исследовании, подготовленном для их последней книги под названием «*Lessons from the Top*». В ней авторы выделяют 6 фундаментальных и взаимодополняющих принципов, которыми руководствуются

наиболее успешные лидеры бизнеса, и подчеркивают тот факт, что указанные принципы в наше время столь же действенные, как это было и раньше в других условиях. Согласно представлениям авторов книги, суть лидирования в бизнесе может быть вкратце охарактеризована в следующих словах: «Делать то, что нужно, так, как нужно».

6 характеристик лидера информационной эпохи:

Пристальное внимание к интересам клиента. Они утверждают, что всем компаниям необходимо фокусировать свое внимание на подготовке такого предложения для клиента, от которого невозможно будет отказаться, ведь без наличия клиентов успех в бизнесе невозможен. В организациях традиционного типа управляющие отдела маркетинга обычно прибегают к услугам маркетинговой фирмы в целях проведения исследования о предпочтениях целевой группы (фокус-группы) и отсылают результаты в отдел брэнд-менеджмента, который, отталкиваясь от полученной информации, принимает решение о расширении производства прежней продукции и разработке новой. В то время как раньше такой процесс занимал от 3 до 6 месяцев, в условиях современной экономики это время необходимо резко сократить, а сам процесс включить в число первоочередных задач руководства.

Смягчение принципа иерархичности в структуре организации. За последние 5-10 лет командно-контролирующий стиль управления, обязательный в эпоху индустриальной экономики, стиль, характеризовавшийся централизованной системой принятия решений и распределения ресурсов, уступил дорогу большей организационной гибкости. Авторы цитируют слова председателя совета директоров компании General Electric Джека Уэлча, который как-то сказал, что «ключом к успеху в организации делового процесса станет назначение ответственного за решение наиболее важных вопросов бизнеса руководителя вне зависимости от того, на каком уровне иерархической, организационной или географической структуры компании они возникли». Ситрин и Нефф убеждены в том, что это высказывание верно и для организаций в новой экономике.

Управление с использованием бизнес-модели. Разработка и следование эффективной стратегии – необходимое условие лидирования в бизнесе для всех компаний. В чем же особенность новой экономики? В процессе разработки стратегии. Как объясняют Ситрин и Нефф, «разработка стратегии как инструмента управления вошла в правило в последние десятилетия, ее цель – помочь предприятиям определять цели оценить трудности и возможности и разработать бизнес-план». На основе стратегического плана составляются ежегодные планы, в

соответствии с которыми происходит кратковременное планирование, распределение денежных средств, формирование бюджета и решаются организационные вопросы.

Создание и распространение благоприятных для компании установок и идеологии. В условиях, когда прибыль получить непросто, создание и распространение положительного образа компании является первым шагом к успеху.

Готовность рисковать. Так как барьеры для вхождения на рынок в новой экономике невысоки, а награда за успех велика, дабы оставаться в первых рядах, необходимо постоянно искать новые пути в бизнесе. Интернет-культура проб и ошибок, когда ключом к успеху является использование принципа обратной связи с потребителем, диктует готовность к риску не на словах, а на деле.

Готовность работать больше и эффективнее, чем конкуренты. Принципы, указанные выше, не возымеют действия, если кандидат в лидеры не готов полностью включиться в работу в соответствии с требованиями интернет-эпохи.

Если судить по последнему замечанию, то Ситрин и Нефф похоже правы: за все эти годы условия лидирования почти не изменились. Настоящее лидирование все еще результата упорной работы и преданности делу, как это было в прошлом веке и как это будет в веке нынешнем.³⁴

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

По мнению Гарри Кэмпа, основой лидерства является, прежде всего, четкое определение направления развития. «...Очень важно правильно расставлять приоритеты на каждом этапе развития компании. Такой подход позволит целенаправленно продвигаться к достижению стратегической цели, учитывая последние тенденции на рынке и понимая место своей компании в той или иной индустрии. Также необходимо постоянно контролировать выполнение поставленных задач для каждого этапа. Когда у вас применяется такой подход, то это обеспечит четкое функционирование других составляющих руководства. Таким образом формируется атмосфера, в которой люди работают: командный дух и сотрудничество внутри организации. Сотрудники компании приобретают профессиональный опыт, навыки и знания, которые необходимы для работы. В этом заключается роль руководства».

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

Что касается корпоративной культуры, то основными принципами, по мнению генерального директора DHL, является, прежде всего, понимание миссии компании. «Знание всеми менеджерами корпорации основных направлений развития компании, гордость за свою компанию. Открытые демократичные взаимоотношения в организации в целом, что способствует созданию постоянного информационного потока, т.е. все сотрудники имеют представление о том, что и как происходит в компании, каковы конечные результаты. Корпоративная культура – это создание такой атмосферы в компании, когда каждый может задать вопрос представителю высшего руководства или внести свое предложение по развитию бизнеса или разрешению той или иной сложной ситуации. Это важная часть процесса. Другая часть – это работа в команде. Это значит, что вам нужны люди с самыми разнообразными способностями и возможностями». ³⁵

В то же время Марк Кукушкин, ведущий тренер-консультант компании «Бест-тренинг», директор по развитию, утверждает, что известны примеры, когда у лидера на начальном этапе не было команды. Один из таких примеров будет приведен в главе 3. «На этапе «раскручивания» бизнеса, - говорит Марк, - можно быть лидером без команды, но удержать бизнес без команды нельзя. Если нет команды, лидер не способен передать бизнес или бизнес будет рушиться. В этом смысле создание команды – очень важная часть работы, поддерживающая и обеспечивающая лидерство. Сам феномен лидерства не команден, но он требует команды для поддержания. Поэтому хороший лидер умеет грамотно передавать то, что он начал, в надежные руки». ³⁶

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В работе была рассмотрена проблема лидерства в современных условиях.

По итогам проведенного исследования мною были сделаны следующие выводы:

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

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

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

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

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

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

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

Список литературы

Альтманн Г.Х. Звёздные часы лидерства. Лучшие стратегии управления в мировой истории. - Пер. с нем. - М.: АО "Интерэкспорт", 1999. - 272 с.

Макиавелли Н. Государь. - М.: Планета, 1990.

Тичи Н., Диванна М.А. Лидеры реорганизации (Из опыта американских корпораций). - Пер. с англ. - М.: Экономика, 1990. - 204 с.

Зуб А.Т., Смирнов С.Г. Лидерство в менеджменте // Воскресенье. ЗАО «Принт - Ателье». М., 1999. - 212 с.

Нив Г.Р. Пространство доктора Деминга. - Книга 1. - Пер. с англ. //Тольятти.: Городской общественный фонд «Развитие через качество», 1998 - 332 с.

Конти Т. Самооценка в организациях. - Пер. с англ. - М.: РИА «Стандарты и качество», 2000. - 328 с.

Адлер Ю., Моховикова Л. Должна ли страна быть бедной? // Тольятти.: ПП «Современник», 1998 - 112 с.

Друкер П. Эффективное управление. - Пер. с англ. - М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998. - 288 с.

Kondo Yoshio. Participation and Leadership. - Proceedings 44th EOQ Congress, Vol. 2. - Budapest. - 2000. - P. 110-117.

Сенге П. «Как научиться изменяться» интервью с Аланом Вебером. - Искусство управления, март 2000. - С. 6-20.

Фостер Р. Обновление производства: атакующие выигрывают. - Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1987. - 272 с.

Эллиот Жак. Лидерство в менеджменте: ключ к хорошей организации. Хрестоматия «Управление Обучением» // The Open University. МИМ «ЛИНК», 1994

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. // Дело, М., 1998 - 542 с.

Трайбус М. Вирусная теория менеджмента. - Пер. с англ. - М.: РИА «Стандарты и качество», 1997. - 27 с.

Словарь практического психолога. Сост. С.Ю. Головин // Минск.: Харвест, 1998.

Малюта А.Н. Инвариантное моделирование. Курс лекций // ЦГИ «Северная звезда», Чернигов, 1999.

Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации // Пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп - Бизнес», 1999 - 406 с.

Столяренко Л.Д. Психология делового общения и управления. «Учебники XXI века». Ростов н/Д: «Феникс», 2001. - 512 с.

Трошин А. И. Экономика и коммерция. - Электронная техника, серия 9, вып. 4, 1995. - С. 135-140.

«Управление персоналом» №1, 2002. Ключ к эффективному менеджменту – управлять ожиданиями персонала. Интервью с Гарри Кэмпом.

«Управление персоналом» №11, 2001. Лидер определяет в бизнесе моду.

Edgeman Rick L. Principle - centered leadership and core value development // The TQM Magazine. Vol.10, N3, 1998, pp.190-193.

Horner Melissa. Leadership theory: past, present and future // Team Professional Management, Vol.3, N4, , pp.270-287

Juran J. M. Juran on leadership for quality. An executive handbook. - New York, N.Y.: Free Press. - 1989. - 376 pp.

http://www.e-xecutive.ru/print/publications/aspects/article_1394/

http://www.e-xecutive.ru/publications/aspects/article_848

<http://www.hrm.ru/db/hrm/8E1D7455249C718EC3256B130054583F/print/1/category.html>

http://www.e-xecutive.ru/print/publications/aspects/article_1518/

http://www.e-xecutive.ru/print/publications/aspects/article_770/

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

1 Столяренко Л.Д. Психология делового общения и управления.

«Учебники XXI века». Ростов н/Д: «Феникс», 2001. – 512 с.

2 Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. // Дело, М., 1998 - 542 с.

3 Столяренко Л.Д. Психология делового общения и управления.

«Учебники XXI века». Ростов н/Д: «Феникс», 2001. – 512 с.

4 Альтманн Г.Х. Звездные часы лидерства. Лучшие стратегии управления в мировой истории. – Пер. с нем. – М.: АО «Интерэкспорт», 1999. – 272 с.

5 Макиавелли Н. Государь. – М.: Планета, 1990.

6 Макиавелли Н. Государь. – М.: Планета, 1990.

7 Тичи Н., Диванна М.А. Лидеры реорганизации (Из опыта американских корпораций). - Пер. с англ. - М.: Экономика, 1990. - 204 с.

8 Зуб А.Т., Смирнов С.Г. Лидерство в менеджменте // Воскресенье. ЗАО «Принт - Ателье». М., 1999. - 212 с.

9 Нив Г.Р. Пространство доктора Деминга. - Книга 1. - Пер. с англ. //Тольятти.: Городской общественный фонд «Развитие через качество», 1998 - 332 с

10 Конти Т. Самооценка в организациях. - Пер. с англ. - М.: РИА «Стандарты и качество», 2000. - 328 с.

11 Edgeman Rick L. Principle - centered leadership and core value development // The TQM Magazine. Vol.10, N3, 1998, pp.190-193.

12 Juran J. M. Juran on leadership for quality. An executive handbook. - New York, N.Y.: Free Press. - 1989. - 376 pp.

13 Друкер П. Эффективное управление. - Пер. с англ. - М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998. - 288 с.

14 Kondo Yoshio. Participation and Leadership. - Proceedings 44th EOQ Congress, Vol. 2. - Budapest. - 2000. - P. 110-117.

- 15 Сенге П. «Как научиться изменяться» интервью с Аланом Вебером. - Искусство управления, март 2000. - С. 6-20.
- 16 Фостер Р. Обновление производства: атакующие выигрывают. - Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1987. - 272 с.
- 17 Эллиот Жак. Лидерство в менеджменте: ключ к хорошей организации. Хрестоматия «Управление Обучением» // The Open University. МИМ «ЛИНК», 1994
- 18 Kondo Yoshio. Participation and Leadership. - Proceedings 44th EOQ Congress, Vol. 2. - Budapest. - 2000. - P. 110-117.
- 19 Адлер Ю., Моховикова Л. Должна ли страна быть бедной? // Тольятти.: ПП «Современник», 1998 - 112 с.
- 20 Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. // Дело, М., 1998 - 542 с.
- 21 Трайбус М. Вирусная теория менеджмента. - Пер. с англ. - М.: РИА «Стандарты и качество», 1997. - 27 с.
- 22 Словарь практического психолога. Сост. С.Ю. Головин // Минск.: Харвест, 1998.
- 23 Зуб А.Т., Смирнов С.Г. Лидерство в менеджменте // Воскресенье. ЗАО «Принт - Ателье». М., 1999. - 212 с.
- 24 Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. // Дело, М., 1998 - 542 с.
- 25 там же
- 26 Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. // Дело, М., 1998 - 542 с.
- 27 Horner Melissa. Leadership theory: past, present and future // Team Professional Management, Vol.3, N4, , pp.270-287
- 28 Малюта А.Н. Инвариантное моделирование. Курс лекций // ЦГИ «Северная звезда», Чернигов, 1999.
- 29 Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации // Пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп - Бизнес», 1999 - 406 с.

30 Трошин А. И. Экономика и коммерция. - Электронная техника, серия 9, вып. 4, 1995. - С. 135-140.

31 Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации // Пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп - Бизнес», 1999 - 406 с.

32 там же

33 http://www.e-xecutive.ru/print/publications/aspects/article_1394/

34 http://www.e-xecutive.ru/publications/aspects/article_848

35 «Управление персоналом» №1, 2002. Ключ к эффективному менеджменту – управлять ожиданиями персонала. Интервью с Гарри Кэмпом.

36 «Управление персоналом» №11, 2001. Лидер определяет в бизнесе моду.

37 http://www.e-xecutive.ru/print/publications/aspects/article_1518/

38 <http://www.hrm.ru/db/hrm/8E1D7455249C718EC3256B130054583F/print/1/category.html>

39 http://www.e-xecutive.ru/print/publications/aspects/article_1518/

40 http://www.e-xecutive.ru/print/publications/aspects/article_770/

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