

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Быть руководителем организации не означает быть ее лидером. Дело в том, что лидер должен быть не утвержден приказом, а психологически признан окружающими как единственный, кто способен обеспечить удовлетворение их потребностей и показать выход из, казалось бы, безвыходной ситуации.

Лидером, таким образом, становится лицо, принявшее на себя добровольно большую ответственность, чем предписано должностной инструкцией. Лидер — это человек способный оказывать влияние на поведение отдельных людей и их объединения, направляя их усилия на достижение целей организации.

В основе руководства и лидерства лежат влияние и власть. Влияние определяется как поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого индивида. Средства такого влияния могут быть по форме разнообразными: просьба, высказанные идеи, угроза увольнение и др.

Баланс власти. Влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способности руководителя. Поэтому абсолютной реальной власти не существует.

Также существует власть подчиненных. Подчиненные в любой организации обладают властью над своими начальниками. Даже тюремные надзиратели в некоторой степени зависят от заключенных. Они допускают некоторые нарушения тюремных правил со стороны заключенных в обмен на более покорное поведение.

По мере того, как способности исполнителя подошли вплотную к способностям руководителя, стала возрастать необходимость искать сотрудничества со стороны исполнителя, чтобы иметь возможность на него влиять. Существует две формы влияния, которые могут побудить исполнителя к более активному сотрудничеству — это убеждение и участие сотрудников в управлении. Новые подходы в теории управления уделяют основное внимание способности лидера создавать новое видение решения проблемы и вдохновлять работников на достижение цели.

Современный руководитель не может существовать без менеджера. В работе руководителя много привлекательных сторон: она предоставляет большие возможности для развития личности, придает человеку достоинство, является захватывающей и увлекательной. Менеджеру приходится часто решать сложнейшие задачи в условиях критических ситуаций и неопределенных перспектив.

В прошлом на должность менеджеров старались подобрать людей с ярко выраженными диктаторскими замашками, поскольку рабочие были в большинстве своем покорной, малообразованной, безликой массой и наилучшим способом обращения с ними считалось принуждение. В этих условиях формула действий управляющего была: "бизнес – есть бизнес, работай не рассуждая".

С пониманием того, что рабочих нужно не принуждать к труду, а поощрять, изменились и требования к управляющим. Главным их достоинством стала способность играть роль главы семьи, который по-отечески относится к подчиненным, действуя по эффективной формуле: "твердость, но справедливость". Все это, безусловно, помогло снять многие проблемы и, прежде всего, антагонизм между рабочими и менеджерами.

Кризисные ситуации, все больше и больше потрясавшие западную экономику, потребовали от управляющих новых качеств. Просто ужиться с людьми было недостаточно – взаимодействие нужно было обеспечить надежной материальной базой, которую создавал надежный бесперебойный сбыт товаров. Это потребовало от менеджера еще и маклерских способностей.

И наконец, сегодня, фирмы выросли настолько, что единоличное управление ими стало практически невозможным. Кроме того, у руководителей добавилось и много внешних функций, в том числе взаимодействие с партнерами, профсоюзом, государственными и политическими деятелями. Каждым направлением занимался самостоятельный управляющий, поэтому глава корпорации становился менеджером-организатором, основная обязанность которого – координировать деятельность группы менеджеров. Выполняя эту обязанность, современный менеджер (он же эффективный лидер) выступает в нескольких ипостасях.

Во-первых, это управляющий, руководящий большим коллективом людей.

Во-вторых, это лидер, способный вести за собой подчиненных, используя свой авторитет, высокий профессионализм, положительные эмоции.

В-третьих, это – дипломат, устанавливающий контакты с партнерами и властями, успешно преодолевающий внутренние и внешние конфликты.

В-четвертых, это – воспитатель, обладающий высокими нравственными качествами, способный создать коллектив и направляющий его развитие в нужное русло.

В-пятых, это – новатор, понимающий роль науки в современных условиях, умеющий оценить и без промедления внедрить в производство то или иное изобретение или рационализаторское предложение.

В-шестых, это – просто человек, обладающий высокими знаниями и способностями, уровнем культуры, честностью, решительностью характера и в то же время рассудительностью, способный быть во всех отношениях образцом для окружающих. В процессе управления менеджер осуществляет ряд конкретных функций, среди которых: организация и планирование деятельности коллектива и своей собственной работы; распределение заданий и инструктаж подчиненных; контроль за ними; подготовка отчетов; проверка и оценка результатов работы; ознакомление со всеми новинками в мире бизнеса, техники и технологии, выдвижение и рассмотрение новых идей и предложений; решение вопросов, выходящих за пределы компетенции подчиненных; знакомство с текущей корреспонденцией; ответы на звонки и прием посетителей; проведение собраний; заполнение форм отчетности; ведение переговоров; повышение квалификации.

Все эти работы характеризуются: высоким разнообразием, широкими контактами и коммуникациями внутри и вне фирмы, быстрой сменой событий, людей и действий. Выполняя свои повседневные обязанности, менеджер общается с различными категориями лиц. Прежде всего, это партнеры. Иногда они могут быть весьма неприятными, выдвигающими несуразные требования и даже угрожающими, но в любом случае обращаться с ними нужно корректно, не показывая раздражения. Другая категория людей, с которыми приходится общаться, – руководители различного ранга. В разговорах с ними выражаться следует четко и недвусмысленно, придерживаться только фактов или собственных соображений, кратко излагать мысли. Ставя какую-то проблему, лучше всего сразу же предложить вариант ее решения, чтобы босс не занимался ею от начала до конца. Вообще, лучше всего большую часть его работы взять на себя. С подчиненными общение должно быть в высшей мере доверительным и доброжелательным – от них, как известно в решающей степени зависит судьба менеджера. И наконец, менеджер постоянно общается с коллегами – руководителями других подразделений. Прямого влияния на них он оказать не может и здесь в особой

мере нужно уметь вести переговоры, торговаться и убеждать.

Глава 1. Теоретические основы проблемы лидерства в современных условиях

1.1. Теории лидерства: виды, содержание

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 *Führung* (М.), 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); 2) воздействие на персонал — «менеджеры заставляют людей делать то, что нужно, лидеры вызывают у людей желание сделать то, что нужно» (Ли Джексон, известный американский теоретик и практик менеджмента, из «Дюжины золотых мыслей»). «Лидеры — это люди, которые способны выявить все лучшее в других. Менеджеров в организации может быть сколько угодно, лидеров всегда мало». Лидер с организаторскими способностями в состоянии быстро и правильно оценивать ситуацию, выделять задачи, нуждающиеся в первоочередной реализации, отличать осуществимое от бесплодного прожектерства, достаточно точно рассчитать сроки решения задач. Мысль о том, что главная отличительная черта способного организатора состоит в умении быстро находить эффективные пути и средства решения задач, подтверждается на каждом шагу. Интересно высказывание на этот счет Наполеона Бонапарта: «Мой гений состоит в том, что одним быстрым взглядом я охватывал все трудности дела, но в то же время и все ресурсы для преодоления этих трудностей; этому обязано мое превосходство над другими».

Талант 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. Роль лидера заключается в том, чтобы претворять взгляды своих сторонников в согласованную программу действий. Лидер может вести своих сторонников в том направлении, в котором они сами хотят идти.

Значение лидера не исчерпывается лишь формированием новых групп. Он также выполняет важную задачу поддержания сплоченности в уже существующих группах.

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 40-х годах ученые начали изучать собранные факты о соотношении личных качеств и лидерства. К сожалению, несмотря на сотни проведенных исследований, они не пришли к единому мнению о наборе качеств, которые непременно отличают крупного лидера. В одном из исследований утверждалось, что было проанализировано только около 5% личных качеств руководителей всего в *четыре* или *пяти исследованиях*. 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.

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

1. Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы.
2. У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили.
3. Больше всего люди хотят защищенности.
4. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

На основе таких исходных предположений автократ обычно как можно больше централизует полномочия, структурирует работу подчиненных и почти не дает им свободы в принятии решений. Автократ также плотно руководит всей работой в пределах его компетенции и, чтобы обеспечить выполнение работы, может оказывать психологическое давление, как правило, угрожать.

Когда автократ избегает негативного принуждения, а вместо этого использует вознаграждение, он или она получает название благосклонного автократа. Хотя он или она продолжают оставаться авторитарными руководителями, благосклонный автократ проявляет активную заботу о настроении и благополучии подчиненных. Он или она могут даже пойти на то, чтобы разрешать или поощрять их участие в планировании заданий. Но он или она сохраняют за собой фактическую власть принимать и исполнять решения. И как бы благосклонен ни был этот руководитель, он или она простирают свой автократический стиль дальше, структурируя задания и навязывая неукоснительное соблюдение огромного количества правил, которые жестко регламентируют поведение сотрудника.

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

1. Труд — процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней.
2. Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль.
3. Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели.
4. 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 подкреплен 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 Мак Грегор 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 авторитарный, 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.

В своем знаменитом исследовании Левин обнаружил, что авторитарное руководство добивалось выполнения большего объема работы, чем демократичное. Однако на другой чаше весов были низкая мотивация, меньшая оригинальность, меньшее дружелюбие в группах, отсутствие группового мышления, большая агрессивность, проявляемая как к руководителю, так и к другим членам группы, большая подавляемая тревога и одновременно более зависимое и покорное поведение. При либеральном руководстве объем работы уменьшается, качество работы снижается, появляется больше игры и в опросах выражается предпочтение демократичному руководителю.

Более поздние исследования не полностью подтвердили выводы о том, что авторитарное 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" Мак Грегора 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 имеют 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.

3. **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.

4. **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 не афишируемых 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, из-

лучает 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. Психологи выделяют десять типов лидерства.

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

10. «Козел отпущения».

Два последних типа лидеров, 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.

Лидерство различают по силе влияния на членов группы: «Беспрекословный лидер» - указания исполняются даже тогда, когда расходятся с интересами членов группы; «не беспрекословный» - подчинение возможно до тех пор, пока не возникает противоречие между собственными интересами и потребностями членов группы.

В зависимости от направленности влияния (скорее – по результату лидерства для организации) лидерство можно рассматривать как конструктивное, деструктивное и нейтральное. Первое (функциональное) способствует осуществлению целей организации. Второе (дисфункциональные) формируется на базе стремлений, наносящих ущерб организации (лидерство в сформированной на производстве группе воров или взяточников). Третье не влияет непосредственно на эффективность производственной деятельности (лидерство среди работающих в одной организации садоводов-любителей). В реальной жизни границы между этими типами лидерства подвижны, особенно между конструктивным и нейтральным лидерством.

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

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

Выявление людей с прирожденными (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). Исследователь лидерства Стивен Кови определяет пригодность к лидерству с помощью следующих восьми критериев:

- 1) непрерывное самосовершенствование: читаю, задаю вопросы, прохожу дополнительные курсы обучения;
- 2) ориентация на служение другим людям: ориентируюсь на предоставление услуг другим людям, независимо от того, как зарабатываю себе на жизнь сам, — иными словами, я все время спрашиваю себя, что нужно другому человеку, а не только то, что нужно мне;
- 3) излучение положительной энергии, доброжелательность и уклонение от восприятия отрицательной энергии и конфликтов;
- 4) вера в других: я защищаю другого человека, вижу его ценность — доброту и потенциальные возможности;
- 5) рациональное распределение времени и усилий: я стараюсь оптимально распределить время своей жизни между работой, семьей и обществом;
- 6) внутренняя уверенность, оптимизм, свежий взгляд на события — восприятие жизни как приключения;
- 7) самокритичность, толерантность, признание заслуг других и их равного права на самовыражение — я ценю различия и понимаю, что мой метод не является «единственно правильным», я рассматриваю новые альтернативы как захватывающие, а не угрожающие мне;
- 8) забота о физическом здоровье, интеллектуальном и духовном развитии: я слежу за здоровьем с помощью упражнений, интеллектуально развиваюсь, читая, а не проводя время у телевизора, духовно расту при помощи молитвы, медитации (умственное сосредоточение и психологический настрой на что-либо при полном

отрешении от всего остального), размышления о вещах, способных вызвать вдохновение.

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;
- 6) 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. [3]

1.3. Лидерство как механизм постоянного повышения конкуренции

Есть организации, в которых, вроде бы всё сделано правильно, но чего-то, всё-таки, не хватает. В них нет души, нет механизма, который позволяет вдохнуть в мёртвую систему жизнь. Они существуют без веры, без любви, да и без надежды. Они обречены, если только не найдётся человек, или команда единомышленников, которые обнаружат суть и смысл в этой омертвелой системе, и тогда вернётся надежда. Такой человек называется лидером, а концепция, в рамках которой он играет решающую роль - лидерством.

Лидерство — это не руководство, как часто переводят, хотя лидер и может быть руководителем. Лидерство — это и не менеджмент. Можно, даже, говорить о наступлении эры TQL (Total Quality Leadership): Всеобщее лидерство на основе качества. Именно качество – ключ к конкурентоспособности. И какую бы роль ни играла концепция качества в будущем, ясно то, что она уже не мыслима без лидерства. Именно ему и посвящена эта работа.

1.3.1. Определение роли лидерства в системе качества предприятия

При упоминании таких слов как лидер или лидерство первое, что приходит в голову, это политические лидеры, лидеры наций, религиозные лидеры, люди,

которые в сложных обстоятельствах сумели изменить ход истории за счёт непоколебимой веры в правоту своего дела и способности вдохновить и повести за собой массы людей [4]. О них написаны горы книг. Их то ставят в пример, то ими пугают детей. Люди изучают черты их характеров и мотивы поступков. Лидеры такого масштаба обладают огромной властью, они могут казнить и миловать. Правда, власть можно получить силой, обманом или случайно, и она вовсе не обязательно приведёт к лидерству. А вот обратное, видимо, верно всегда: лидерство порождает власть. Хотя мы рассматриваем не государства, а только фирмы, действующие в условиях рынка, проблема власти важна и для них, пусть и не в таких масштабах и проявлениях. Исследование природы власти в европейской традиции обычно связывают с именем Н. Макиавелли и с его знаменитой книгой «Государь» [5], (или, как переводили в старину, «Князь»). Макиавелли считал, что власть особенно важна в переходные периоды, поскольку всякий переход от одного привычного состояния к другому, которому ещё предстоит стать привычным, требует медленных и трудных процессов перестройки сознания. Эти процессы порождают сопротивление, а для его преодоления как раз и нужна власть, опирающаяся на силу и достаточно циничная. Он писал [6]: «нет дела, коего устройство было бы труднее, ведение опаснее, а успех сомнительнее, нежели замена старых порядков новыми. Кто бы ни выступал с подобными начинаниями, его ожидает враждебность тех, кому выгодны старые порядки, и холодность тех, кому выгодны новые. Холодность же эта объясняется отчасти страхом перед противником, на чьей стороне - законы, отчасти недоверчивостью людей, которые на самом деле не верят в новое, пока оно не закреплено положительным опытом». В работе предпринята попытка спроектировать взгляды Макиавелли и других мыслителей разных времён и народов на современный менеджмент.

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.

Но это не все функции власти. Дело в том, что власть — это, видимо, самый естественный источник наших прав и обязанностей (полномочий), регламента деятельности, в рамках рассматриваемой системы, будь то государство или фирма. Потребности такого рода не зависят от лидерства, хотя под его влиянием и могут меняться.

Ну, и, конечно, власть — это гарант соблюдения достигнутых соглашений.

Кроме ошибок, сделанных в процессе управления, сопротивление питают ещё и страхи перед неопределённым загадочным будущим, где легко можно потерять позиции, с таким трудом завоёванные долгими годами упорного труда.

Несомненно, это проявление слабости. Великий индийский мыслитель начала нашего уходящего века С. Вивекананда говорил: «Слабость порождает саму идею сопротивления». Принятие идей лидера, основанное на вере или на разуме, делает людей более сильными (поскольку в этом случае снимаются мучительные вопросы и неразрешимые сомнения), устраняя, или, по крайней мере, снижая порог сопротивления.

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 [7]. Сейчас, пожалуй, уже нет сомнений в том, что лидерство — ключевой элемент бизнеса [8]. Здесь, как обычно, возникает трудность. Действительно ли лидерство играет исключительную роль среди всех элементов бизнеса, или же — 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. Конти [10] 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. Эджмен [11] 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 Джуран [12], Питер Друкер [13], 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 [15]. Таким образом, можно воодушевить всю компанию сверху вниз и получать именно ту обратную связь, которая позволит непрерывно улучшать процесс день за днем.

Итак, лидерство — это неотъемлемый элемент системы качества, более того, лидерство - «пусковой механизм» этой системы, это то, благодаря чему все технические элементы, концепции, принципы начинают жить.

Лидерство - компонент не только неотъемлемый, но и незаменимый. В том плане, что отсутствие его повлечет за собой значительные финансовые потери и потери конкурентоспособности [16]. Иногда говорят, что лидерство можно заменить четкой системой контроля, наказаний и поощрений. Что же из этого получается? Нет лидерства - жестче контроль (контролировать приходится, по крайней мере, чаще), больше времени уходит на постановку задачи, хуже климат в коллективе - происходит потеря ресурсов: временных и человеческих. Нужны средства, чтобы нанять лишнего контролера или организовать службу контроля, текучесть кадров, порожденная плохим климатом в коллективе, также отражается на финансовом состоянии организации. Все вместе сказывается на эффективности и качестве, естественно не в сторону улучшения. Низкое качество продукции влечет за собой либо потерю выгодных контрактов, либо вынужденную продажу продукции по более низкой цене, а чаще и то и другое сразу. Кроме того, вместо кажущейся экономии средств, которую дает контроль, происходит их перерасход. Выходит, что лидерство - путь экономии средств и времени на контроль. Вера в правильность того, что мы делаем, гораздо лучше, чем самый тщательный контроль. Лучше во всех смыслах.

Этот пример слишком явный. Часто встречаются и более тонкие процессы. Даже если один человек в команде, не говоря уже о команде руководителей, не будет разделять общие цели, то он волей - неволей будет тормозить процесс. В любом случае замена важного элемента (такого как лидерство), его игнорирование или частичная реализация всегда влечет за собой финансовые потери. Их трудно учитывать, еще труднее определить причину, по которой они происходят, но они неизбежны, в этом мы должны отдавать себе отчет. Итак, вывод неутешительный: нет лидерства, и речи быть не может о качестве, а значит и о

конкурентоспособности. Это ещё не конец света, это - просто жалкое прозябание.

Несмотря на то, что лидерство влияет на запуск процесса, на его эффективность, на производительность и служит ключом к «хорошей организации и конкурентоспособности в глобальном масштабе»[17], возможности лидерства в менеджменте никогда не использовались в полной мере. Лишь отдельные компании в отдельных странах, в частности несколько японских компаний, только начали приближаться к этому. Может быть, самый яркий пример глубокого понимания роли лидерства и демонстрации его огромных возможностей даёт фирма «Ксерокс» /20/. Её программа «Лидерство через качество» стала образцом для изучения и подражания. Наш разговор о лидерстве — это только первый шаг. Важно, чтобы осознание его роли произошло как можно скорее и в самых широких кругах. Но главное для нас, чтобы призыв к лидерству дошел до первых руководителей как можно большего числа компаний.

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 качества [19]. 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 процессов [21]. 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. Итак, 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, чтобы не делать элементарных ошибок в простых вещах. Затем знать, где находится скрытый рычаг управления и влияния и как происходит признание лидера.

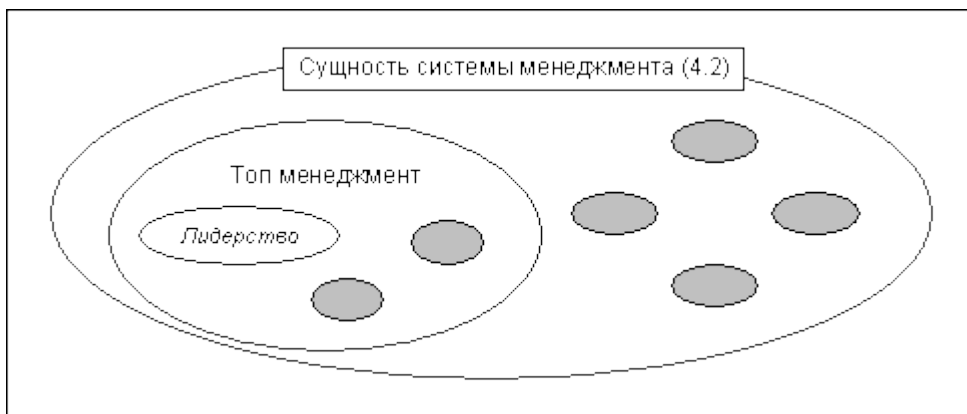


Рис.1. Расположение лидерства в системе качества

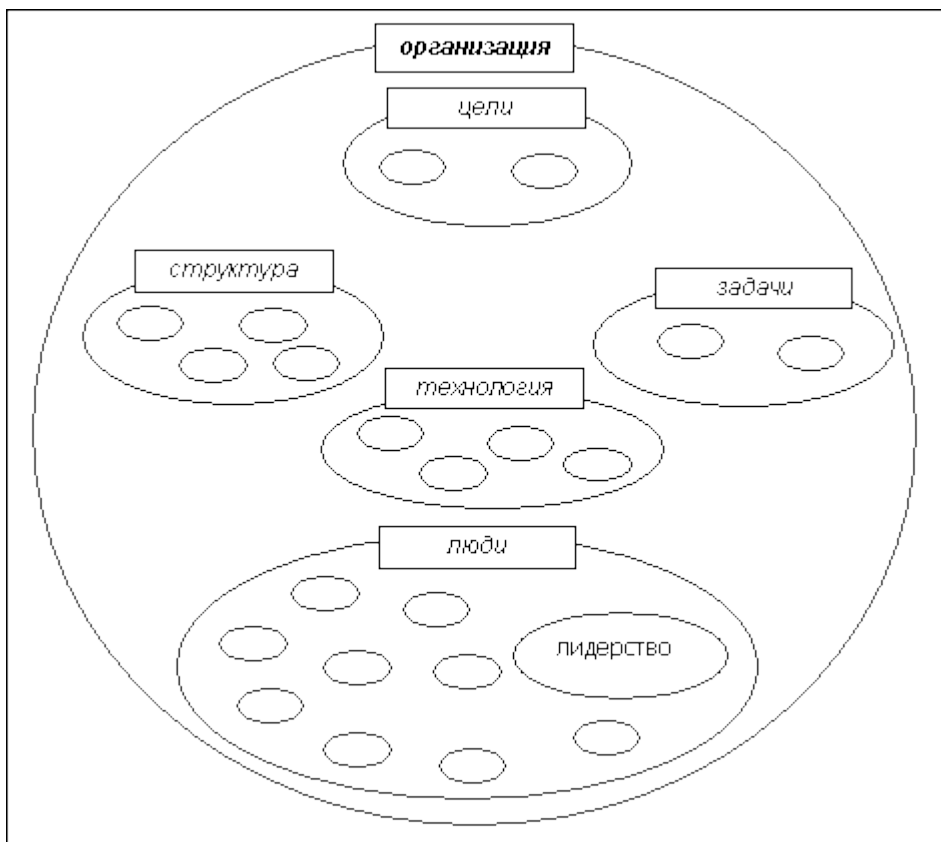


Рис. 2. Расположение лидерства в системе менеджмента

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 цели [22]. 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.

Указывается на то, что лидер занимает свое положение либо в результате более эффективной деятельности, либо он обладает способностью определенным образом влиять на членов группы, благодаря присущим ему личностным качествам или в результате сложившейся ситуации.

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:

1. Ответственность за работу наполняется смыслом и включается цикл непрерывного совершенствования Шухарта - Деминга.
2. Улучшается общение внутри команды, и межличностные отношения тоже становятся лучше.
3. Выходят наружу скрытые таланты членов команды и раскрываются их человеческие качества.
4. Структура команды трансформируется от простой конфигурации лидер - член команды к сложной многоуровневой системе. Это превращает жесткую, неспособную к адаптации, структуру в гибкую, что позволяет сотрудникам (сотоварищам) действовать по ситуации. А это, в свою очередь, делает командную работу надёжной, позволяя сотрудникам быстро реагировать на любой кризис.

5. Члены группы упражняются в проявлении инициативы и в самостоятельной работе.
6. Смутные цели проясняются и превращаются в конкретные общие цели.
7. После того, как все члены группы примут общие цели, решения о распределении ролей при достижении этих целей достигается легко.
8. Число возможных путей достижения целей возрастает, что позволяет проявиться способностям всех членов группы.
9. Возможности лидера усиливают и поддерживают возможности всех членов группы.
10. Все «мощности» членов группы расширяются и усиливаются.
11. Индивидуальности членов группы не подавляются, а напротив, полностью раскрываются в попытках достижения общих групповых целей. И среди членов группы возникает особый вид сотрудничества.

Как видим, отношения строятся на взаимовыгодной основе.

О теориях лидерства.

Теперь подытожим основные выводы различных исследований, в ходе которых был разработан ряд теорий лидерства. Таких как теория личностных качеств, поведенческий подход и ситуационная теория лидерства. Каждая из теорий закрывала некоторую часть проблемы, но не давала целостности. Ни одна из них не была до конца принята и подвергалась критике, но результаты всех так или иначе использовались и используются в практике. На сегодняшний день нет единой теории или подхода, который объединял бы все исследования и отражал бы общее видение теоретиками и практиками феномена лидерства и фигуры лидера. Вот некоторые общие выводы, которые делают исследователи:

- Нет стандартного набора качеств, который бы был присущ лидерам в отличие от других людей. В разных ситуациях эффективные руководители обнаруживают различные личностные качества. Причем, структура личных качеств руководителя должна соотноситься с личными качествами, деятельностью и задачами его подчиненных [23].

- Можно выделить, следуя пионерским работам К. Левина, три стиля руководства или лидерства: диктаторский, демократический и попустительский и их различные сочетания и два вектора ориентации лидера: лидер может быть ориентирован на отношения с подчиненными - «ориентация на человека» или на результат - «ориентация на результат/задачу». Эффективность конкретного стиля лидера зависит от характера конкретной ситуации и нужен ситуационный подход к руководству.
- Вектор ориентации тоже динамичен и меняет направление в зависимости от ситуации в группе: в ситуациях, очень благоприятных или неблагоприятных для группы, лидер, ориентированный на задачу, добивается больших результатов, чем лидер, ориентированный на людей. Лидерство, ориентированное на людей, наиболее приемлемо в умеренно благоприятных ситуациях [24]. Но более эффективные руководители ориентированы, прежде всего, на работу с человеком, нежели на результат. Так как учет человеческого фактора имеет ведущее значение: «управление добивается успехов, или терпит неудачу в той пропорции, в которой оно безоговорочно принимается группой как власть или лидер».
- Руководителей можно обучать методам эффективного лидерства.
- Наиболее эффективные лидеры способны нести ответственность за свое поведение, желают достичь поставленной цели, а также имеют образование и опыт в отношении конкретной задачи, которую надо исполнить.

Кроме этого, исследователи пришли к еще одному важному выводу. И на нем мы остановимся подробнее.

«Ценности лидера входят в компанию, в ее культуру и остаются там даже после ухода лидера» [25]. Этот вывод, прежде всего, говорит об ответственности, которую руководитель берет на себя, осознает он это или нет. Он реально влияет на жизнь многих десятков, сотен или даже тысяч человек тем, что все они живут в системе, которая наполнена им. Другими словами, всякое поведение лидера будет в ходу в его компании. «Их решения, действия и пример задают тон всей организации», а «главная роль высшего руководства заключается в том, чтобы управлять ценностями организации».

Управление ценностями — это тот самый скрытый рычаг управления и влияния. Что, прежде всего, имеет цену в вашей организации и почему? Ценности руководителя имеют свойство проявляться не только в рыночной стратегии (агрессивной или ориентированной на партнерство) и политике организации

(направленной на достижение цели любой ценой - задержки по вечерам, работа на дом, заседания во время обеда) или на то, как можно наилучшим образом использовать потенциал сотрудников на благо организации.

Если секретарь в организации посредственно справляется со своими обязанностями, но превосходно оформляет даже незначительные документы и в свободное время рисует на компьютере, то стоит подумать о том, чтобы поручить ему дизайнерский проект, а на должность секретаря подобрать другого человека.

Ценности руководства проявляются и в стиле одежды, и в стиле общения, во внутрифирменном жаргоне и даже в укладе семейной жизни подчиненных. Как же наиболее эффективно внедрить командную форму работы? Издать приказ, или начать самому работать в команде? Как побудить сотрудников к непрерывному обучению? Возлагать на них непосильные задачи, выпускать плакаты и стенгазеты, дать задания проконтролировать менеджерам, или самому посвящать один час утром чтению литературы? Если вы руководитель, то вы и так знаете эту закономерность по опыту, так почему бы не сделать ее методом работы?

На этом разговор о роли ценностей можно было бы и закончить, если бы у этой медали не было обратной стороны. Ценности играют ключевую роль и при признании лидера группой, являясь определяющим фактором. Играет роль не только система ценностей группы, но и система ценностей организации и общества. Если говорить совсем точно, то эти системы ценностей взаимно влияют друг на друга, взаимно изменяясь. Исследования в области лидерства показали, что в ситуациях, где исполнители действуют на уровне более низких потребностей (одна система ценностей), демократический стиль (другая система ценностей) может снизить степень их удовлетворенности от работы и отрицательно повлиять на эффективность. Например, мастер может разрешить рабочим участвовать в принятии решений относительно способа выполнения задания. Однако, если у них нет активной потребности в более сложном задании или в уважении, они могут не почувствовать в стиле руководства мастера положительной направленности. Более того, они могут усмотреть в этом даже угрозу [26]. Однако не стоит кидаться в крайности и действовать с позиции авторитаризма. Хороший лидер - руководитель, во-первых, должен знать уровень людей, с которыми он работает (уровень их притязаний, потребностей, их мотивацию), если команда разнородна, то противоречия возникнут почти наверняка. Выход из этой ситуации представляется нам следующим образом: надо не только сплотить команду руководителя с помощью общей цели (а цели и ценности неразрывно связаны), но и использовать элемент непрерывного обучения в организации, расширяя видение людей и

способствуя их развитию. Другими словами, надо «выровнять» команду. Только после этого возможно продуктивное сотрудничество.

В ходе исследований Далгаарда определились и основные ценности лидера: взаимное уважение, доверие, терпимость, любознательность, мужество. Мир изменился. Канули в лету времена крепких парней, умеющих "делать дела", способных надавить, пробить, заставить, проверить, потребовать, наказать. Готовых всегда употребить крепкое словцо, повысить голос или ударить кулаком по столу, всегда ставящих дело выше человека. Может они и казались себе лидерами. Только были они жертвами искусственного отбора, попавшими в экстремальные обстоятельства. Теперь это уже не работает. Осталась лишь быстро затухающая инерция.

Таким образом, лидерство становится полномочием, которое невозможно делегировать. Невозможно делегировать потому, что нельзя быть лидером по назначению, и потому, что лидерство — это, прежде всего, ответственность, как мы уже отмечали. Ответственность же, либо берут, либо нет. Даже в тех случаях, когда ответственным назначают, требуется внутреннее согласие человека, иначе все превращается в пустую формальность.

Ответственность — это то, без чего в принципе не бывает истинного лидерства, но это требование к лидеру далеко не единственное. Остальные требования, которые предъявляются обществом к современному лидеру имеют два аспекта: они определяют его успешность и постоянно изменяются со временем, так как меняется ситуация в мире.

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:

1. Мыслит глобальными категориями
2. Предвидит потенциальные возможности
3. Создает общее видение будущего
4. Способствует развитию способностей людей, делегирует им полномочия
5. Ценит в людях различия

6. Развивает командный подход к работе, чувство партнерства
7. Приветствует перемены
8. Демонстрирует знание технологий
9. Поощряет конструктивный вызов
10. Обеспечивает удовлетворение клиентов
11. Достигает успехов в соревновании с конкурентами
12. Демонстрирует личные достижения, высокий уровень компетенции
13. Проявляет готовность к коллективному руководству
14. Действует в соответствии с провозглашенными ценностями [27].

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 система [28]. «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 настоящая 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].

То есть система состоит не только из конкретной материальной части, но из абстрактной. И вместе они есть неделимое целое, как форма и содержание. И невозможно работать с одной частью, игнорируя другую. Сейчас, наряду с такими причинами, как возрастающий интерес к лидерству в бизнесе, тенденция к переходу к эре TQL и многими другими можно отметить ещё и то, что лидерство как раз та абстрактная категория, о которой стараются не говорить, но без которой, как вы видите, конкретная реальность половинчата и ущербна.

Но вернемся к системному мышлению. Зачастую лидеры, руководители, менеджеры знают основные системные законы благодаря опыту, практике или «чувству бизнеса», а описание их в лекционной форме встречают фразой: «Да я это все давно знал, но не знал, как сказать». И это замечательно, и не надо было бы

никаких теоретических знаний, если бы не требования к лидеру.

По словам П. Сенге, образ «лидера - героя», который выступает вперед в дни «испытаний и кризисов» устарел [31]. 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.

1.4. 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. Используя 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:

1. 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.

2. 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.

3. 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.

4. 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.

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.
- Подобрать группу «рассказчиков» для программы. Наиболее заинтересованные руководители могут быть включены в группу рассказчиков, куда также могут войти руководители кадровых служб и приглашенные специалисты, имеющие опыт подготовки руководителей высшего звена.
- Подготовить рассказчиков и участников. Для того, чтобы рассказы достигали своей учебной цели, к их составлению, отработке и репетиции рекомендуется привлекать специалиста. Следует проводить тщательный отбор обучаемых, которые должны быть проинформированы о целях программы и своих обязанностях как участников диалога.
- Подобрать темы стимулирующие диалог, реакцию и поступки. Рассказ — не выступление с трибуны, а катализатор дискуссии. От рассказчика требуется искренность, так как речь должна идти о сути и аспектах управления. Рассказ должен длиться примерно 30 минут, за которым следует обсуждение особенностей проблемы управления. После дискуссии участники представляют свои идеи по

проблемам управления, которые они подготовили заранее, а также составляют план мероприятий, способствующих их становлению как руководителей.

Метод рассказчика – это отнюдь не единственное средство, он должен применяться в сочетании с другими инструментами техниками менеджера для построения эффективной команды с единым видением бизнеса и его целей. В то же время МР может оказаться одним из самых важных методов грядущего десятилетия, так как подготовка не просто менеджеров, но именно лидеров становится задачей первой необходимости.

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 лидерованию в бизнесе, остались прежними со времен индустриальной эпохи». Далее они, однако, добавляют, что при этом надо присвокупить 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 лидерования 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 лидерования в бизнесе может быть вкратце охарактеризована в следующих словах: «Делать то, что нужно, так, как нужно».

6 характеристик лидера информационной эпохи:

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

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

3. Управление с использованием бизнес-модели. Разработка и следование эффективной стратегии – необходимое условие лидерования в бизнесе для всех компаний. В чем же особенность новой экономики? В процессе разработки стратегии. Как объясняют Ситрин и Нефф, «разработка стратегии как инструмента управления вошла в правило в последние десятилетия, ее цель – помочь предприятиям определять цели оценить трудности и возможности и разработать бизнес-план». На основе стратегического плана составляются ежегодные планы, в соответствии с которыми происходит кратковременное планирование, распределение денежных средств, формирование бюджета и решаются организационные вопросы.

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

успеху.

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

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

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

1.5. Команда: определение, характерные особенности

Сейчас в мире много говоря о том, что команда – это неожиданно возникшая мощнейшая организационная сила. Руководители, которые смогли это прочувствовать, кардинально меняют свой стиль управления, всю систему менеджмента, начинают работать в команде и с командами, и это позволяет их предприятию сделать ощутимый скачок вперед.

Почему же в современных условиях без командной работы прекрасно организованное и четко функционирующее предприятие далеко не всегда

оказывается эффективным?

Видимо потому, что для легкости руководства в нем была выстроена четкая иерархия власти и ответственности, а для слаженности работы разработаны ясные регламенты взаимодействия и полномочий. Это сильнейшая система менеджмента, и развитие бюрократических процедур – прекрасное лекарство против хаоса. Но в мире стабильном и предсказуемом.

В мире же динамично меняющемся все как бы наоборот. Четкое исполнение инструкций может показаться вредным, так как тормозит принятие решений, снижает гибкость и оперативность реагирования и сокращает вероятность творческих и нестандартных действий. Общефирменные регламенты и иерархическая структура могут какое-то время поддерживать внутреннюю стабильность предприятия, но они в значительной степени противоположны саморазвитию и скорости реакции на изменения, происходящие не только вокруг предприятия, но и внутри него самого.

Понимая проблему, руководители ищут какой-нибудь выход:

- кто-то видит спасение в «разукрупнении предприятия» или в сокращении уровней управления;
- кто-то внедряет «командные методы работы» или переходит к «проектной системе управления»;
- кто-то пытается сплотить топ-менеджмент в команду единомышленников;
- кто-то «заражает командным духом» все предприятие.

Итак, команда – это спасение в среде с высокой степенью неопределенности. В этом случае четкие должностные полномочия и даже границы профессиональных компетенций размываются, ответственность берут на себя все, решения принимаются оперативно и творчески на стыке различных знаний, опыта и возможностей. Есть даже формула, показывающая «магический» синергетический эффект команд: $1+1+1=5$. [37]

Однако любая ли группа может называться командой? В социальной психологии весьма популярными являются исследования малых групп. Однако не все явления, характерные для них, подходят для оценки команд. 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.

Командой обычно называют малую группу, состоящую из 5-7, реже из 15-20 человек, которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности; имеют взаимодополнительные умения; принимают на себя ответственность за конечные результаты деятельности; способны исполнять любые внутри командные роли и определяют себя и своих партнеров принадлежащими к команде.

Как правило, команда состоит из специалистов, обладающих разной специализацией и совместно работающих над решением определенных задач.

Командные отношения, включающие в себя такие понятия, как «чувство локтя» и «дух партнерства» могут проявляться исключительно в деловой сфере, не распространяясь на личную жизнь членов команды.

Команда изначально формируется для выполнения какой-либо задачи, поэтому задача определяет ролевой состав, перечень умений, которыми должны обладать члены команды, сроки выполнения задачи и степень контроля за командной со стороны руководства. [38]

Вот несколько возможных определений команды:

- команда – это группа из двух или более людей, которые регулярно взаимодействуют и координируют свою работу для достижения общей цели;
 - команда – это группа людей, работающих вместе над достижением конкретной бизнес цели;
 - команда – это способ построения организации с учетом реальных качеств ее сотрудников, во имя максимально эффективного достижения целей организации;
 - команда – это небольшая группа людей, взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей.
- Организация команды строится на продуманном позиционировании участников, имеющих общее видение ситуации и стратегических целей и владеющих отработанными процедурами взаимодействия.

Таким образом, на основании вышеприведенных определений, можно выделить следующие существенные для команды признаки:

итак, члены команды:

- «работают вместе»;
- «владеют отработанными процедурами взаимодействия»;
- «продуманно позиционированы» и/или «взаимозаменяют друг друга»;
- «направлены на достижение общей цели» и/или «имеют общее видение ситуации».

Работа вместе. Этот признак является существенным в том случае, если члены группы работают именно вместе, а не рядом. Физическое присутствие «плеча товарища» создает сильное поле, «заряжает». Взаимная поддержка, если она есть, достигается много быстрее и без особых просьб со стороны нуждающегося. Но главное, это для чего все работаю. И если не очень понятно, «во имя чего», команда может превратиться в «группу заложников» ситуации, цель у которых вовсе нет общая, а просто одинаковая.

Отработанные процедуры взаимодействия. Наличие подобных процедур является безусловно важным фактором, т.к. команда – это не просто группа очень настроенных на общение между собой людей. Команда – это уже «сработавшаяся» группа. Что значит «сработавшаяся»? Такая группа уже перестала быть суммой из характеров входящих в нее людей. Суть в том, что она стала единым целым, системой или организмом, в которых органы не противоречат друг другу, не соревнуются «наперегонки», а каждый делает свое дело, при необходимости компенсируя слабости одного органа усилением функционирования остальных. Таким образом в команде возникает синергетический эффект.

Участники продуманно позиционированы. Этот признак является существенным только в том случае, если позиционирование происходило с их участием.

Члены команды взаимозаменяют друг друга. В данном случае речь идет не о том, что все члены команды должны быть равны по возможностям, социальному статусу и, тем более, по профессиональной квалификации. Взаимозаменяемость команды – это распределение ответственности, информации и полномочий, проявляющееся в том, что все члены команды владеют всей полнотой информации о целях и ходе совместной деятельности по их достижению и могут в любой момент взять на себя ответственность за руководство всей группой. Это для

команды очень существенно. Необходимые для такой взаимозаменяемости навыки лучше всего формируются в педагогических системах с «дежурными командирами». Этот термин означает то, что каждый участник имеет возможность побыть командиром и научиться полноценно отвечать за все.

Направленность на достижение общей цели. Очевидно, что этот признак наиболее существенный, однако только в том случае, если цель находится за пределами группы (цель предприятия). Если целью группы является «узнать друг друга получше», провести совместный уик-энд, то это уже не команда, а дружеская компания.

Общее видение ситуации. Признак существенный, если видение общее, а не одинаковое, и, если общим является не только видение ситуации, непосредственно связанной с целью. Есть такая фраза: «Это не наш человек. Он нам чужероден. Он не такой, как мы все». В западном менеджменте интенсивно учатся «управлять различиями», понимая, что они приносят свежий взгляд и большую широту кругозора. [39]

Глава 2. Практические аспекты проблемы лидерства в современных российских условиях

2.1. Личное лидерство на примере Рустама Тарико

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

Рустам Тарико начал работать в Москве, в маленькой фирме, которая оказывала услуги иностранцам (такси, билеты театр и проч.), потом в итальянском туристическом агентстве, которое обслуживало деловые поездки. В то время в Россию начали активно ездить иностранцы, но гостиниц для них катастрофически

не хватало. Агентство с удовольствием размещало бы своих клиентов даже в «Росси» и «Украине», но для этого нужно было каждый раз получать разрешение в Управлении высотных домов. «Если вы решите для нас эту проблему, вы станете миллионером», - сказали Тарико в агентстве.

Тарико отправился в Управление высотных домов, но быстро понял, что «ловить там нечего». В службе размещения гостиницы «Россия» с ним тоже разговаривать не хотели. Но здесь он проявил упорство и маячил под дверью до того момента, пока начальница службы не произнесла: «Что за мальчик стоит под дверью? Пустите его, пусть расскажет, чего он хочет». Ей понадобился день для раздумий и согласований, после чего она сказала: «ОК! Можешь присылать своих иностранцев». Через два дня Тарико разместил в «России» первую группу итальянцев и заработал за один день 5000 долл. на комиссии.

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

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

С Ferrero Rocher пришлось проститься.

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

Тарико говорит, что к тому времени был уже достаточно хитрым — пришел на переговоры, зарегистрировав собственную компанию. И сам предложил условия сотрудничества — эксклюзивный контракт при условии, что за два месяца он

продает в России столько Martini, сколько тогда продавалось за год. Он выполнил самим собой установленный тест и получил эксклюзив.

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

Тарико признает, что банк — это его любимое детище. Когда он решил основать банк, бизнес которого строится на кредитовании населения, мало кто считал идею здоровой. Это был 1999 год. Сейчас в магазинах «**Мир**» или «**М-Видео**» продаются товары под кредит «Русского стандарта», который можно оформить прямо в магазине. Тарико объясняет, что есть математическая модель (очень сложная), которая позволяет просчитывать риски (теория вероятностей входила в число его любимых предметов в МИИТе). Она строится на том, что всех потенциальных клиентов можно распределить по трем зонам риска — белой, серой и черной. Условно говоря, ее: клиент — замужняя женщина с московской пропиской, имеющая ребенка и работающая в серьезной компании, то банк почти не рискует, выдавая ей кредит. Соответственно, бомж — это персона для черной зоны, ему кредит не выдадут. Но это только верхушка айсберга. Сложнейшая схема кредитования населения была разработана совместно с консультантами **McKinsey**.

По словам Тарико, в 2001 году банк вышел на доходность, хотя по бизнес-плану, написанному теми же консультантами McKinsey, должны были выйти на доходность только в 2003 году.

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

По его убеждению, владелец должен контролировать бизнес по четырем основным параметрам: 1) стратегия; 2) назначение и увольнение ключевых сотрудников; 3) финансы (топ-менеджер не может выйти за параметры согласованного с ним

бизнес-плана); 4) целостность компании (топ-менеджер не может продать, реструктурировать компанию). Дальше владелец идти не должен, даже если ему очень хочется «порулить». «Вы не можете заниматься микроменеджментом и решать, выдавать или не выдавать кредит, — говорит Тарико. — Максимум, что вы можете сделать, — это поручить внутреннему аудитору проверить клиента, который вас заинтересовал, но нельзя останавливать бизнес-процесс».

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

В частности, причиной громкого увольнения генерального директора «Руста» Яна Анкерсена стало расхождение по поводу финансовых параметров. Тарико считал, что подразделениям холдинга нужно передавать достаточно солидные полномочия в области финансов. Анкерсен не был с этим согласен, по его мнению, рамки финансовой свободы подразделений, на которой настаивал Тарико, чрезмерно широки. По словам главы «Руста», его главной ошибкой было то, что он не обговорил этот вопрос с Анкерсеном в том время, когда нанимал его.

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

По его мнению, вопрос не только в законах, которые пока плохо защищают собственника, но и в бизнес-этике. «На Западе и законодательная база и мораль хорошо работают, - говорит Тарико. - Там неприлично воровать. Если вы своровали, то никогда не сможете устроиться на хорошую работу. У нас это не так». [40]

2.2. Методы воздействия лидера на подчинённого

Влияние путём убеждения.

Чтобы оказывать влияние на другого, человеку нет необходимости быть способным наказывать или поощрять, иметь чары харизмы или иметь выдающиеся знания. Одним из самых эффективных способов влияния является убеждение - эффективная передача своей точки зрения. Как и разумная вера, убеждение

основано на власти примера и власти эксперта. Разница состоит лишь в том, что исполнитель полностью понимает, что он делает и почему. Руководитель, который влияет путем убеждения, не говорит исполнитель, что надо делать, он или она "продает" исполнителю то, что нужно сделать.

Используя убеждение, руководитель молчаливо допускает, что исполнитель обладает какой-то долей власти, которая может уменьшить возможность им управлять. Другими словами, руководитель признает зависимость от исполнителя. Например, если руководитель службы маркетинга хочет реорганизовать отдел сбыта, было бы разумно, если бы он признали, что сотрудники отдела сбыта, способны так противостоять изменениям, что это существенно повлияет на выпуск продукции. Таким образом, даже при условии, что руководитель может обладать полномочиями для внедрения новой организационной структуры без совещания с подчиненными, все же правильнее и практичнее было бы устроить собрание, выслушать все мнения и объяснить, почему перемены желательны. Активно добиваясь согласия, руководитель оказывает очень сильное воздействие на потребность исполнителя в уважении.

Если исполнитель, в свою очередь, испытывает потребность в знаниях и авторитете, сила влияния путем убеждения возрастает. Это происходит потому, что руководитель признал компетентность исполнителя, а исполнитель ощущает, что к нему или к ней переходит доля власти руководителя. Убеждение влияет тем, что доводит до сознания потенциального исполнителя, что, сделав так, как хочет руководитель, он удовлетворит его или ее собственную потребность, какой бы она ни была.

Чтобы добиться этого, руководитель может пользоваться логикой или эмоциями. Тот, кто хочет убедить, пользуется и тем, и другим в зависимости от расположенности слушателя. Яркий и известный пример путем убеждения - отношения между продавцом и покупателем. Страховой агент, например, перемежает логические аргументы в пользу приобретения недвижимости с эмоциональными, воздействуя на потребность потенциального клиента в защищенности. Увеличивать власть, отдавая ее.

Эффективное убеждение. Стараясь оказывать влияние на других, люди занимаются, выражаясь фигурально, "продажей", хотя и не так явно, как при продаже страховых полисов. Это особенно верно для организаций, в частности, когда у человека нет формальной власти над другим или когда он не может предложить никаких вознаграждений. Способность влиять путем убеждения

зависит от ряда факторов.

Руководитель должен заслуживать доверия. Его аргументация должна учитывать интеллектуальный уровень слушателя: она не должна быть слишком сложной, но и не должна быть упрощенной. Цель, которую ставит перед собой руководитель, не должна противоречить системе ценностей его слушателей. Дело только выиграло бы, если бы черты характера и поведение руководителя нравились его подчиненным. Многие аргументы и попытки "продать" что-то потерпели крах только потому, что потенциальному покупателю не понравилась именно личность продающего, а не его товар или услуга.

Сильные и слабые стороны влияния путем убеждения. Самые слабые стороны такого влияния - медленное воздействие и неопределенность. Чтобы убедить кого-либо в чем-либо, требуется, очевидно, больше времени и усилий, чем издать приказ, подкрепленный властью, основанной на принуждении, традиции или харизме. Не имеет значения, сколько вложено усилий, все равно никогда нельзя быть уверенным, что слушатель воспримет влияние. Кроме того, в отличие от других форм влияние путем убеждения имеет одноразовое действие.

Руководитель, предпочитающий метод убеждения, каждый раз, когда хочет повлиять на кого-либо, должен начинать все сначала, что увеличивает время, затраченное на процесс убеждения.

Прежде всего, использование убеждения не означает отказа от других имеющихся инструментов влияния. Например, харизма только способствует убеждению, помогая слушателю отождествлять себя с руководителем. Влияние с помощью традиции и положительного вознаграждения усиливает убеждение, увеличивая доверие к руководителю. Если исполнитель знает, что руководитель имеет возможность принудить его, но старается избегать этого, сила убеждения может быть значительно умножена подкреплением потребности в уважении. Если убеждение не помогает, руководитель, имеющий другие средства влияния, может прибегнуть к ним. А когда убеждение достигает цели, возможность руководителя влиять через разумную или слепую веру возрастает. Фактически, как часто и бывает во взаимоотношениях линейного и штабного персонала, постоянный успех метода убеждения может дать человеку способность влиять через разумную веру.

Самое большое преимущество в использовании убеждения в организациях заключается в том, что выполнение работы человеком, на которого влияют, не нужно будет проверять, и он, по всей вероятности, постарается выполнить больше,

чем минимальные требования, потому что он считает, что эти действия помогут удовлетворить его личные потребности на многих уровнях. Человек, получивший приказ, подкрепленный принуждением, обычно выполняет его, но по минимуму. Иногда кажется, что методика принуждения эффективна, не связанные с ней проблемы могут возникнуть несколькими неделями или месяцами позже, на стадии выполнения.

Однако преимущества убеждения несут в себе лишь потенциальные выгоды в некоторых случаях, принуждение может оказаться более эффективным, чем убеждение в достижении целей организации.

Влияние через участие (привлечение) трудящихся в управлении.

Влияние через участие идет даже дальше, чем убеждение в признании власти и способностей исполнителя. Руководитель не делает никаких усилий, чтобы навязать исполнителю свою волю или, даже мнение. Вместо того чтобы убеждать исполнителя принять сформулированную руководителем цель, руководитель просто направляет его усилия и способствует свободному обмену информацией.

Экспертная власть, как руководителя, так и исполнителя может быть объединена в единую позицию, в которую оба будут искренне верить. Влияние имеет успех потому, что люди, вдохновленные потребностями высокого уровня, как правило, работают усерднее всего на ту цель, которая была сформулирована с их участием. Однако решимость, основанная на единстве, может так же воздействовать на руководителя, как и на исполнителя.

Участие в принятии решений совершенно явно апеллирует к потребностям более высокого уровня - к власти, компетентности, успеху или самовыражению. Поэтому этот подход нужно использовать только в тех случаях, когда такие потребности являются активными мотивирующими факторами, и при условии, что можно положиться на то, что исполнитель будет работать на цели, которые он или она сами выбрали.

В 40-е годы на одной из фабрик швейных изделий было проведено очень важное исследование эффективности участия. Было, в частности, обнаружено, что, когда рабочим разрешалось участвовать в обсуждении предлагаемых изменений в их работе, они меньше сопротивлялись этим переменам, наблюдалась более высокая производительность труда и меньшая текучесть кадров по сравнению с рабочими которым не разрешалось участвовать в этом. Другие исследования показали, что участие имеет положительное воздействие на удовлетворенность работой и

производительность труда. В результате авторы, принадлежащие к бихевиористской школе в теории управления, такие, как Дуглас МакГрегор и Рэнсис Лайкерт, стали яркими сторонниками участия трудящихся в управлении.

К сожалению, другие исследования показали, что участие в управлении годится не для всех ситуаций. Рабочие, которые не любят неясности, не очень склонных к индивидуализму и предпочитают жестко контролируемые авторитарные ситуации, лучше всего работают в более контролируемых условиях, где очень мало места для участия трудящихся в управлении.

Другие авторы выявили несколько ситуационных факторов, определяющих, насколько уместно влияние с помощью вовлечения трудящихся в управление. Но, пока, отставив вопрос об уместности, скажем, что одной из причин, почему участие в управлении распространено, не очень широко, может быть тот факт, что управляющие не хотят отказываться от своих традиционных полномочий и прерогатив. Это, возможно, и так, потому что некоторым людям работа руководителя кажется привлекательной, поскольку она удовлетворяет потребность во власти. Конечно, такое удовлетворение более вероятно тогда, когда у человека есть возможность издавать приказы и заставлять их исполнять.

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 ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. **Альтманн Г.Х.** Звёздные часы лидерства. Лучшие стратегии управления в мировой истории. - Пер. с нем. - М.: АО "Интерэкспорт", 1999. - 272 с.
2. **Макиавелли Н.** Государь. - М.: Планета, 1990.

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

17. **Сенге П.** Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации // Пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп - Бизнес», 1999 - 406 с.
18. Столяренко Л.Д. Психология делового общения и управления. «Учебники XXI века». Ростов н/Д: «Феникс», 2001. – 512 с.
19. **Трошин А. И.** Экономика и коммерция. - Электронная техника, серия 9, вып. 4, 1995. - С. 135-140.
20. «Управление персоналом» №1, 2002. Ключ к эффективному менеджменту – управлять ожиданиями персонала. Интервью с Гарри Кэмпом.
21. «Управление персоналом» №11, 2001. Лидер определяет в бизнесе моду.
22. **Edgeman Rick L.** Principle - centered leadership and core value development // The TQM Magazine. Vol.10, N3, 1998, pp.190-193.
23. **Horner Melissa.** Leadership theory: past, dissent and future // Team Professional Management, Vol.3, N4, pp.270-287
24. **Juran J. M.** Juran on leadership for quality. An executive handbook. - New York, N.Y.: Free Press. - 1989. - 376 pp.
25. http://www.e-xecutive.ru/print/publications/aspects/article_1394/
26. http://www.e-xecutive.ru/publications/aspects/article_848
27. <http://www.hrm.ru/db/hrm/8E1D7455249C718EC3256B130054583F/print/1/category.html>
28. http://www.e-xecutive.ru/print/publications/aspects/article_1518/
29. http://www.e-xecutive.ru/print/publications/aspects/article_770/
30. <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]АльтманнГ.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>