

Ташкентский государственный экономический университет

Кафедра «Кадровый менеджмент»

Основные теории лидерства

Текст лекции

Составитель: Уразбоев Н.А. (ассистент кафедры)

Ташкент-2015

Содержание

Тема 1. Предмет и содержание курса «Основные теории лидерства», общие представления о лидерстве.

Цель и задачи предмета

•
Общее представление о лидерстве, его сущность и природа

•
Лидерство и руководство: сходство и различие

Тема 2. Классические теории лидерства

•
Эволюционное развитие теорий лидерства

•
Исторический обзор основных концепций лидерства

Тема 3. Современные теории лидерства

•
Требования, предъявляемые к организационному лидерству в современных социально-экономических условиях

•
Классификация современных теорий лидерства

Тема 4. Научные концепции лидерства

•
Личностные качества, поведение и взаимоотношения

•
Вероятностные подходы к лидерству: ситуационная модель Фидлера и ситуационная теория Херси и Бланшара

•
Ситуационная модель Врума-Яго

Тема 5. Лидерство в организации. Лидер и менеджер

•
Деятельность лидера в организации

•
Сравнение менеджмента и лидерства

Тема 6. Влияние власти и лидера

Структурные, политические и символические фреймы лидерства

•
Виды власти лидера

•
Источники власти лидера в организации

Тема 7. Личностные аспекты лидерств и его развитие

•
Ум и сердце, потенциал и компетентность лидера

•
Мораль современного лидера и становление морального лидера

•
Устойчивые отношения лидера и группы

Тема 8. Лидерство, коммуникация и налаживания взаимоотношений

•
Мотивация и делегирование властных полномочий

•
Способы коммуникации, применяемые лидерами

•
Работа лидера с командой и особенности разнообразных поддержаний

Тема 9. Лидер как социальный архитектор

•
Создание образа будущего и определение стратегии

•
Формирование корпоративной культуры и ценностей

•
Создание обучающейся организации и руководство ею

Предисловие.

На протяжении жизни человек живет и действует в составе различных групп и испытывает на себе влияние формальных и неформальных лидеров. Где бы ни собралась вместе группа, состоящая более чем из двух человек, в ней может сложиться ситуация разделения людей на ведущих и ведомых, на лидеров и последователей. Роль лидера приобретает решающее значение при столкновении группы с препятствием, угрозой или сложной критической ситуацией, требующей совместных, хорошо координированных между собой действий. Успешность выхода группы из подобной ситуации и выполнение поставленной задачи во многом определяются организаторскими способностями лидера. Ему необходимо уметь организовать группу; обеспечить понимание ее членами того, какие шаги следует предпринять для достижения цели; мотивировать последователей на решение поставленных задач; контролировать результаты совместной деятельности и др.

Схожие функции и права имеются и у руководителя организации. Однако руководитель наделяется ими при назначении на должность. А необходимость подчинения руководителю обеспечивается должностными обязанностями подчиненных. Таким образом, можно признать, что у руководителя и лидера имеется ряд схожих функций, однако правомочность использования ими власти основывается на разных источниках «психологического финансирования». Предметом рассмотрения в этом пособии будет прежде всего организационное лидерство и особенности его проявления в деятельности руководителя. В настоящее время мало у кого вызывает сомнение то, что лидерский ресурс дополняет формальные властные полномочия руководителя и повышает успешность реализации им управленческих функций. Будучи лидером, руководитель имеет возможность влиять на процессы самоорганизации коллектива, сближать индивидуальные и групповые интересы его членов, а также более полно представлять интересы и потребности сотрудников во внешних инстанциях. Это, в свою очередь, положительно сказывается на эмоциональной атмосфере, в которой складываются и протекают взаимоотношения между подчиненными, способствует повышению сплоченности коллектива, делает руководителя более успешным в разрешении и предупреждении межличностных конфликтов в его подразделении. В то же время отсутствие у руководителя лидерских качеств оказывает демотивирующее влияние на сотрудников,

негативно отражается на состоянии морально-психологического климата в коллективе и эффективности совместной деятельности его членов.

Изучение лидерства в системе внутриорганизационных отношений направлено на получение ответов на важные вопросы прикладного характера. Действительно, если посредством лидерства упорядочивается система неформальных отношений, в то время как руководство выступает в качестве фактора организации официальной структуры, то естественно возникают следующие вопросы: каково оптимальное сочетание указанных феноменов для повышения эффективности деятельности руководителя и успешности функционирования группы; как соотносятся между собой действия руководителя и организационного лидера; какие лидерские функции, когда и в какой степени выполняет руководитель?

Для прояснения этих и других аспектов в текст лекции рассматриваются различные представления о сущности феномена «лидерство», анализируются особенности проявления лидерства в системе организационных отношений, а также степень влияния личностных качеств лидера на стиль его взаимодействия с окружающими людьми.

Тема 1. Предмет и содержание курса «Основные теории лидерства», общие представления о лидерстве

1. Цель и задачи предмета. Общее представление о лидерстве, его сущность и природа

2. Лидерство и руководство: сходство и различие

1. Цель и задачи предмета. Общее представление о лидерстве, его сущность и природа

Слова лидер («leader») и лидерство («leadership») образованы от англосаксонского корня «lead» (в переводе на русский – «дорога», «путь»), который происходит от глагола «lead», что значит «путешествовать», «идти». Будучи мореплавателями, англосаксы использовали это название и для обозначения курса судна в море. Таким образом, лидерами назывались люди (или судна), которые показывали путь. В настоящее время в обыденном языке под лидером понимается: а) человек, более успешный по сравнению с другими в какой-либо деятельности; б) спортивная команда, набравшая большее количество побед или баллов; в) корабль, возглавляющий группу судов и т. п. Однако понятие «лидер» в представленном выше позиционном понимании отличается от социально-психологического представления о лидерстве. Лидер-спортсмен, первым пересекший финишную черту, имеет мало общего с лидером группы. Лидер-спортсмен успешен, ему аплодируют, им восхищаются, однако затем он продолжает свой жизненный путь и, возможно, в гордом одиночестве. В отличие от него, лидер группы – это человек, у которого есть «идущие за ним» последователи. Таким образом, в социально-психологическом понимании лидерство связывается с более или менее организованной группой людей, объединенных общей целью, ценностями, интересами и т. п. А в качестве организационного лидера признается член группы, который лучше других способен организовать ее на выполнение деятельности, объединить участников на основе общих для них интересов и поддерживать их приверженность общим ценностям. Он наделяется группой правом принятия групповых решений и организации совместной деятельности. С давних времен исследователи задавались вопросами о том, почему один человек становится лидером, а другой нет, в чем отличие одного лидера от другого и т. п. Начиная с создания библейских сюжетов, люди пытались описать личностные особенности «великих людей»

и предлагали рекомендации по лидерству (например в стиле «Государя» Макиавелли). Однако возможности для научного исследования лидерства появились только в XX в. в связи с развитием общественных наук, в первую очередь, психологии и социологии. Становление промышленности и, как следствие, широкая распространенность профессии менеджера значительно усилили интерес к этой проблеме. Тем не менее, несмотря на то, что научно-эмпирические исследования лидерства проводились в течение всего XX в., до настоящего времени не только не существует однозначного определения понятия «лидерство», но различаются и представления о природе и сущности этого феномена. Так в кратком психологическом словаре лидер (от англ. leader – ведущий) представляется как «член группы, за которым она признает право принимать ответственные решения в значимых для нее ситуациях, т. е. наиболее авторитетная личность, реально играющая центральную роль в организации совместной деятельности и регулирования взаимоотношений в группе». А лидерство представляется как отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе (Краткий психологический словарь / под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. Ростов н/Д : Феникс, 1999. С. 185, 186).

Ряд исследователей отождествляют лидерство и влияние. Так, Б. М. Басс рассматривает лидерство как позитивное влияние. По его мнению, в случае, если цель члена группы, назовем его «А», состоит в том, чтобы изменить поведение члена «Б», то усилия «А» есть попытка лидерства. Если член «Б» действительно изменил свое поведение в результате усилий «А», то это успешное лидерство. Если же изменение поведения «Б» принесло члену «А» удовлетворение, награду, достижение цели, то, по мнению Б. М. Басса, это можно назвать эффективным лидерством. Подходом, развивающим понимание лидерства как умения оказывать воздействие на других, является рассмотрение данного феномена как производного от власти. Определение лидерству в данном ключе дает Ж. Блондель. Согласно его представлениям, лидерство по своей сути и форме есть феномен власти. Лидерство – это власть, потому что оно состоит в способности одного или нескольких лиц, находящихся «на вершине», заставлять других делать то позитивное или негативное, что последние в иных условиях могли бы не делать. Конечно же, власть как особый вид влияния лежит в основе лидерства, но наличие отношений власти не может служить базовой константой для конструирования определения лидерства. Однако следует отметить, что власть имеется в руках любого руководителя, вне зависимости от того, является он лидером или нет.

Очевидно, что быть руководителем и лидером в организации – не одно и то же. Предпринимались попытки определить лидерство, рассматривая его через отделение от позиции официального руководителя. Примером является «классическое» отечественное определение Б. Д. Парыгина, согласно которому лидер – это член группы, который спонтанно выдвигается на роль неофициального руководителя.

На наш взгляд, подобный подход к пониманию лидерства оправдан при рассмотрении неформальных групп, однако запутывает при изучении организационного лидерства. Во многих случаях реальное лидерское поведение руководителя в организации неотделимо от исполнения им должностных функций. Формальное и неформальное положения руководителя в коллективе взаимосвязаны и оказывают взаимодополняющее влияние друг на друга. Часто лидерство рассматривается как противоположность принуждению и представляется в виде умения побуждать, а не принуждать к определенным действиям. При этом вместо силы и принуждения в случае лидерства часто рассматриваются побуждение и воодушевление. Однако такое разграничение имеет смысл только с точки зрения идеального лидерства. В действительности же следует признать, что авторитарный стиль управления может быть также эффективным, будучи реализованным лидером в соответствующих ситуациях. Перечисление определений лидерства можно продолжать долго. Однако, чем длиннее становится этот список, тем меньше в нем смысла. В 1974 г. Р. Стогдилл в книге «Справочник по лидерству» сгруппировал основные представления о лидерстве, в соответствии с 11 ключевыми идеями, отражающими различные подходы к пониманию и исследованию этого феномена на протяжении XX в. Рассмотрим, на наш взгляд, наиболее значимые концепции лидерства в контексте рассматриваемой проблемы в классификации Р. Стогдилла.

Лидерство как проявление личностных черт. Основной идеей этого подхода является убеждение, что лидер является таковым благодаря тому, что обладает определенными качествами, отличающими его от других и позволяющими ему успешно добиваться и удерживать лидерские позиции. В частности, В. Бингэм представлял лидера как индивида, вобравшего в себя наибольшее количество желаемых личностных качеств. О. Тид представлял лидерство как комбинацию таких характеристик индивида, которые подталкивают других к выполнению поставленной задачи. Лидерство как искусство достижения согласия. В данной концепции под лидерством представляется способность лидера организовать людей на эффективное

сотрудничество. Определений акцент делается на присущее эффективному лидеру умение улаживать конфликты и добиваться согласия со стороны ведомых. В частности, Б. Мур определял лидерство как возможность индивида влиять на последователей и достигать повиновения, лояльности, уважения и сотрудничества с их стороны. Схожие определения лидерства встречаются у Ф. Филиппса, У. Бенниса, Ф. Оллпорта и др. Лидерство как инструмент достижения цели и результата. В этих определениях лидерство напрямую связывается с деятельностью, направленной на достижение определенных результатов. Согласно Р. Каттелу, лидерство может быть определено на основе эффективного влияния индивида на действия последователей по достижению общей цели группы. К. Дэвис представлял лидерство как человеческий (субъективный) фактор, который сплачивает группу и мотивирует ее движение к определенному результату.

Таким образом, в этом подходе признается инструментальная ценность лидера в качестве средства интеграции членов группы и формирования согласованности их действий для получения желаемого результата. Лидерство как результат группового взаимодействия. В этом случае лидерство понимается как эффект и результат группового взаимодействия, в процессе которого люди добровольно объединяются вокруг более успешного человека, чувствуя в нем личную заинтересованность и признавая, что он является важным носителем целей, программ и методов действия, а также ценностей и норм группы. По мнению П. Друкера, последовательство появляется в результате завоевания лидером доверия у других членов группы, а успех лидерства определяется готовностью последователей идти за лидером. По утверждению С. Браун, не может быть лидера без последователей, поэтому процесс лидерства невозможно отделить от потребностей и целей последователей.

Лидерство как умение убеждать. Здесь подчеркивается различие между лидерством и управлением. Если последнее, с точки зрения сторонников этого подхода, является искусством принуждения и использования силы для того, чтобы заставить людей следовать в определенном направлении, то лидер управляет с помощью убеждения и поощрения. Например, С. Шенк подчеркивал, что суть лидерства состоит в управлении людьми с помощью силы убеждения и побуждения, а не с помощью принуждения. Лидерство как осуществление влияния. В данной концепции лидерство рассматривается как процесс влияния на деятельность группы в целом и отдельных последователей в частности. Согласно этой

концепции, лидеры в процессе взаимодействия оказывают влияние на свое близкое окружение, группу, организацию, социальные институты или на общество в целом (если речь идет о политическом лидерстве). Так, по определению Р. Стогдилла, лидерство – это процесс оказания влияния на деятельность группы для достижения общей цели. Согласно Ф. Хейману, лидерство является процессом прямого взаимодействия, в результате которого индивид влияет на поведение других, побуждая их к достижению определенного результата. В последующем, Е. В. Кудряшова в результате анализа современной литературы расширила классификацию Р. Стогдилла, выделив ряд дополнительных моделей рассмотрения лидерства, наиболее значимые из которых в контексте рассматриваемой проблемы, на наш взгляд, мы и рассмотрим.

Лидерство как видение перспективы. Многие современные исследователи считают, что главное отличие лидера от последователей состоит в том, что он обладает видением перспективы, развивает и определяет деятельность своей группы. Так, еще в 1929 г. У. Коули отмечал, что лидер обязательно должен иметь перспективную программу действий, согласно которой он вместе с группой движется к намеченной цели. За лидером следуют последователи только тогда, когда он сам знает «куда идти», устремлен в будущее, видит перспективу, имеет заманчивые для последователей планы и знание как их реализовать.

Лидерство как следование особым ценностям. Соответствие лидера особым, наиболее притягательным для последователей ценностям, является основой авторитета, что в свою очередь является важным определяющим лидерство фактором. Как отмечает Е. В. Кудряшова, для успешного руководства лидеру недостаточно принять и стать носителем ценностей той группы, которая идет за ним. Он (особенно если это организационный или политический лидер) должен придерживаться того, что в современном американском мире получило название «politically correct» (буквально – правильное (политически корректное) поведение). Ценностный подход к лидерству стал наиболее популярен в последние десятилетия и лег в основу ценностных теорий. Вышеприведенная классификация показывает, насколько широки представления различных исследователей о сущности и природе лидерства. До настоящего времени авторам не удалось найти однозначного определения феномена лидерства, удовлетворяющего всех исследователей. Каждое из представленных выше моделей понимания приоткрывает лишь одну из граней природы этого феномена. Как отмечает Е. В. Кудряшова,

хронологически появление определенных представлений совпадает с развитием тех или иных теорий лидерства. Так, в первом периоде изучалась личность лидера как центра групповых процессов и как проявление личностных черт. Во втором периоде, когда изучался поведенческий аспект лидерства, многие авторы определяли его как искусство достижения согласия, целей и решения задач, или как действие и поведение. На третьем этапе, ориентированном на развитие теорий, изучающих контекст лидерства, наиболее популярными были определения, связанные с умением убеждать, инициированием структуры и дифференциацией ролей.

Таким образом, каждая из представленных выше моделей понимания феномена лидерства приоткрывает лишь одну из сторон его природы. Можно утверждать, что, выделяя те или иные аспекты лидерства, исследователи преследовали различные цели, например: определение объекта наблюдения для эмпирических исследований в малых группах; определение формы практики; обеспечение теоретического развития данной проблемы и др. В результате сложилась парадоксальная ситуация, с одной стороны, разработанные в социальной науке теории лидерства в совокупности, казалось бы, охватывают все стороны феномена лидерства, а с другой – имеющиеся разрозненные и неоднородные элементы его понимания не удается сложить в целостное представление.

Для того чтобы сформировать общее, интегральное представление о лидерстве, необходимо выделить общие сущностные характеристики этого феномена, которые позволят определять в каждом конкретном случае, идет ли речь о лидерстве или нет. На основе анализа различных представлений о лидерстве и изначального понимания сущности термина «лидерство» в данной работе в качестве основных сущностных характеристик этого феномена мы будем использовать следующие.

1. Лидером является тот, кто имеет последователей. Это первое, что можно утверждать с уверенностью. Именно наличие последователей отличает лидеров от нелидеров. За лидером следуют преданные ему ведомые (последователи). У нелидеров таковых нет. Никто не становится лидером прежде, чем обретает последователей. Как отмечает У. Бланк, последователи – это тот элемент, который лежит в основе лидерства и именно его наличие дает человеку право считаться лидером. Каждый лидер становится лидером только тогда, когда он обретает последователей. Именно последователи «делают» лидера.

2. Лидерство формируется и проявляется в сфере взаимодействия. Этот тезис является производным от первого. Если лидерам необходимы последователи, значит, лидерство не сводится только к проблеме личности лидера, а скорее является продуктом отношений между лидером и людьми, идущими за ним. В конечном итоге, последователи замечают именно действия и поступки лидера и на этой основе формируют свое восприятие лидера. Поэтому лидерство лучше рассматривать как сферу взаимодействия. Лидерство не столько личностный, сколько межличностный феномен. Не сильный разум делает лидера, а последовавшие за ним люди. Исходя из этого, важная задача лидера состоит в построении прочных рабочих отношений с другими людьми.

3. Лидерство основано на авторитете. В основе авторитета лежат качества, имеющие высокую ценность для членов конкретной группы. Наличие этих качеств у лидера предопределяет лояльность последователей к его поступкам, приверженность и доверие к его решениям, которые он может принимать самостоятельно, не советуясь с группой. В этом значении понятие «авторитет» в большей степени характеризует лидера, но далеко не всегда руководителя. Авторитетом может обладать индивид, не наделенный формальными полномочиями, но обладающий высокой степенью значимости для окружающих. Авторитет имеет психологическую природу и формируется на основе общей заинтересованности подчиненных в руководителе и их убежденности в его особых (как минимум, необходимых для них) способностях. Таким образом, понятие «авторитет» является важным ресурсом лидера, хотя не всегда соотносится с понятием «формальная власть». При этом должностной авторитет не является само достаточным и устойчивым, если не подкрепляется другими компонентами (деловым или моральным).

4. Лидерство основано на неформальном влиянии лидера. Этот тезис во многом соотносится с предыдущим. Обладая авторитетом, лидер обладает и влиянием на последователей, но этот ресурс влияния имеет выраженный личностный компонент (а не просто формальный, должностной). Он не может быть основан только на позиции долженствования, соблюдения уставов и должностных инструкций. Нельзя заставить других следовать за лидером. Это возможно в случае формального руководства, но не лидерства. В отличие от руководителя, лидер не приказывает, а «предлагает». И последователь, даже если он и находится в отношениях субординации с руководителем-лидером, поддается влиянию и осуществляет поручение не потому, что обязан, а

потому, что ему хочется так поступить в данном конкретном случае. Хотя конечно же процессы лидерства и руководства взаимосвязаны.

5. Лидерство складывается из дискретных событий – актов лидерства. Обычно лидерство рассматривается как длительный процесс, в ходе которого лидеры руководят, последователи идут за ними, а весь процесс продолжается до тех пор, пока лидер жив или предпочитает осуществлять руководство. Однако процесс лидерства складывается из актов лидерства, т. е. событий, имеющих начало и конец. Как отмечает У. Бланк, сферы взаимодействия лидера и последователей возникают, достигают зрелости и завершаются. Эти сферы оживают всякий раз, когда «встречаются» лидер и последователь (реально или документально-информационно), т. е. взаимодействие лидера и последователей происходит как серия дискретных событий – взаимодействий, каждое из которых имеет начало и конец. Если лидер совершает множественные акты-события лидерства, то его положение может казаться продолжающимся. Вместе с тем, у большей части событий, подтверждающих факт лидерства, короткий срок действия. Эти события происходят как краткие взаимодействия лидера и последователей в особых обстоятельствах. Из этого следует вывод, что для успешности становления руководителя в качестве лидера ему необходимо обратить особое внимание на то, какие он совершает «акты лидерства».

6. Лидерство – когнитивный конструкт восприятия последователей. Лидерство не является наблюдаемым качеством, оно когнитивно «конструируется» последователями по мере того, как определенные поступки ассоциируются с их представлениями о лидерском поведении. Из этого следует вывод, что для успешности становления руководителя в качестве лидера в конкретной социальной группе необходимо изучать качества, которые члены этой группы воспринимают как лидерские, и факторы, рассматриваемые ими, когда они приписывают определенные результаты лидерству (т. е. какие именно поведенческие акты они воспринимаются как лидерские).

Здесь полезно дополнительно отметить, что кроме учета непосредственных имиджевых характеристик лидера окружающие люди воспринимают его в контексте четырех когнитивных «моделей»: а) «один из нас». Предполагается что образ жизни лидера идентичен образу жизни любого члена социальной организации. Лидер, как и все, радуется, негодует и страдает, жизнь приносит ему приятное и неприятное – обыденность харизмы; б) «лучший из нас». Имеется в виду, что лидер является примером для всех и

как человек, и как профессионал. В связи с этим поведение лидера становится для многих предметом подражания – притягательность харизмы; в) «воплощение добродетелей». Считается, что лидер является носителем высших норм морали. Он призван отстаивать интересы других – авторитетность харизмы; г) «оправдание наших ожиданий». Люди надеются на постоянство, делят с организацией ее социальные ценности и готовые поведенческие действия лидера независимо от меняющейся обстановки. Они хотят, чтобы лидер был верен слову, не допускал отклонений от одобренного организацией курса развития – легитимность харизмы. Выделенные общие характеристики лидерства проясняют его социально-психологическую сущность и их необходимо учитывать при рассмотрении лидерства руководителей. При этом одной из первостепенных задач, которую необходимо решить при организации психологического обеспечения становления руководителя в статусе лидера, – это обретение руководителем последователей. Нет последователей – нет лидерства. Как отмечает У. Бланк, большинство руководителей, стремящихся к лидерству, изначально задают себе неверные вопросы: «Как я осуществляю руководство?» или «Что нужно мне, для того чтобы стать лидером?». Правильные же вопросы таковы: «Как обрести союзников?», «Каковы нужды и интересы других?», «Как заинтересовать других следовать за мной?». Следуя этому пониманию важным в обретении руководителем последователей является организация им эффективного взаимодействия с сотрудниками и совершение «актов лидерства», направленных на формирование и закрепление его лидерского образа в восприятии последователей. При этом следует понимать, что потенциальные последователи могут замечать лишь «проявленное» поведение руководителя (как реальное, так и документально-информационное), в котором должно быть различимо проявление его лидерских качеств, формирующих образ лидера в их восприятии. А для этого необходимо изучить факторы, которые члены группы рассматривают, когда воспринимают определенное поведение именно как лидерское.

2. Лидерство и руководство: сходства и различия

Особый интерес вызывают особенности проявления лидерства в контексте организационных отношений. Традиционно, несмотря на то, что во многих случаях реальное лидерское поведение бывает неотделимо от руководящей позиции, которую занимает лидер, управляя группой, мобилизуя и направляя ее на выполнение обще групповой задачи, тем не менее, для лучшего понимания сущности организационного лидерства обычно

проводится разделение социально-психологической позиции лидера и управленческой позиции руководителя. Так, Ч. Чолломан общенационально разграничивает управляющее руководство и лидерство. По его мнению, первое характеризуется отношениями власти, в то время как второе следует рассматривать с точки зрения личностного влияния. Руководство сохраняется системой директив и основано на формально институализированном авторитете, тогда как лидерство во многом опирается на мнение группы и зависит от признания лидера группой. Попытки разграничить и противопоставить понятия лидерства и руководства активно предпринимались и в отечественной социальной психологии в начале 1970-х годов. В первом случае выделялось естественное, свободное, неформальное начало, во втором – официальное. Б. Д. Парыгин выделил основные отличительные черты лидера и руководителя, которые в последующем «официально» утвердились в советской науке: – руководитель назначается официально, лидер выдвигается неофициально; – руководителю права и полномочия даны законом, лидер не обладает подобными правами и полномочиями; – руководитель выполняет несколько социальных ролей, в том числе является представителем группы вовне, а деятельность лидера ограничивается рамками внутригрупповых отношений и взаимодействий; – руководитель несет внешнюю персональную ответственность за деятельность группы и ее результаты, в том числе перед законом. Лидер не несет подобной ответственности за работу группы и за все, что в ней происходит (если, конечно, группа в своей деятельности не нарушает закон). А. А. Урбанович выделяет различия между руководством и лидерством по следующим основаниям: – функционирование – руководство выступает как процесс правовой организации и управления совместной деятельностью членов организации, а лидерство – как процесс внутренней социально-психологической самоорганизации коллектива и управления общением и деятельностью;

– социальная роль руководителя и лидера – руководитель является посредником социального контроля и власти, в то время как лидер – субъектом групповых норм и ожиданий, которые спонтанно формируются в межличностных отношениях; – регламентация деятельности – деятельность руководителя регламентируется соответствующим правовым обеспечением, деятельность лидера обеспечивается морально-психологическими нормами совместной деятельности; – режим внешних связей – руководитель представляет группу во внешней организации и решает вопросы, связанные с

ее официальными отношениями вовне; лидер в своей активности ограничен внутригрупповыми отношениями; – руководство – явление более стабильное; лидерство, напротив, подвержено влиянию перепадов во мнениях и настроениях членов группы, организации. В итоге, основные различия между руководством и лидерством можно разделить на три группы.

1. Функциональные. Организационное руководство является закономерным атрибутом функционирования официальной структуры. Оно предусматривает организацию деятельности группы в целях решения поставленных перед ней задач, в чем, собственно, и состоит ее предназначение. Лидерство характеризует преимущественно психологические взаимоотношения в группе, возникающие «по вертикали», т. е. с точки зрения отношений доминирования и подчинения.

2. Условия возникновения и прекращения. Руководитель обычно либо назначается официально, либо избирается. Официальные права и обязанности руководителя снимаются с руководителя при освобождении его от занимаемой должности. Лидерство возникает естественным образом в процессе взаимодействия людей. Процессы лидерства и власть лидера сохраняются до тех пор, пока есть люди, готовые следовать за ним.

3. Источники власти. Руководитель наделяется соответствующими официальными правами, связанными с организацией деятельности группы по решению поставленных перед ней задач. Лидер не обладает формализованными официальными правами, его власть основана на авторитете и подкрепляется установленными в группе нормами. Таким образом, если рассматривать руководство как процесс правового воздействия, осуществляемый руководителем на основе власти, данной ему государством или группой (в случаях, если руководитель избирается), то организационное лидерство можно представить как процесс психологического влияния лидера на последователей в организации, осуществляемого им преимущественно на основе неформальных (личностных) источников влияния и направленного на решение организационных задач и оптимизацию внутригруппового взаимодействия. В настоящее время большинством исследователей разделяют представление о том, что все функции руководителя в своей основе опираются на искусство лидерства, и их успешное выполнение зависит от овладения руководителем методами и навыками лидерства. В конечном итоге, исполнителем любой профессиональной роли является «личность», а в деятельности любого руководителя присутствует психологическое, в том числе лидерское начало, которое «преломляет» все инструкции и алгоритмы

взаимодействия с подчиненными. Каждый руководитель обладает возможностью использовать ресурсы организационного лидерства в практике управления. Однако объем этих возможностей во многом зависит от его личностных особенностей, профессионально-психологической компетентности, а также условий, в которых осуществляется управленческое взаимодействие.

Интересным в этой связи является подход Г. Минцберга, в соответствии с которым лидерство – это одна из ролей, которую играет руководитель в практической деятельности. Соответственно, руководитель может как использовать эту роль, так и отвергать по различным причинам, т. е. руководитель может быть лидером, а может и не быть им. В случае объединения в одном лице этих двух ролей руководитель получает возможность влиять на процессы самоорганизации коллектива, сближает личностные и групповые потребности, а также может более полно отражать интересы коллектива во внешних инстанциях.

Полезно еще раз выделить понятие «акт лидерства». Лидерство формируется в процессе событий, имеющих начало и конец. Когда встречаются лидер и последователи, возникают и сферы их взаимодействия. Затем они достигают зрелости, завершаются и возрождаются при следующей их встрече. При этом у большей части событий, подтверждающих факт лидерства, короткий срок действия. Иными словами, лидерство складывается из дискретных реальностей – актов лидерства, а в остальное время существует лишь как образ в восприятии последователей. В результате, с точки зрения взаимодействия, деятельность руководителя предстает как взаимодополняющее использование в общении с подчиненными разных ролей. В одних ситуациях он может выступать в роли руководителя, совершая акт руководства и используя формальную должностную власть, а в других – в роли организационного лидера (совершая акт лидерства), используя при этом неформальное, личностное влияние.

Однако подход к рассмотрению лидерства через аналогии неформального и формального влияния применим для руководителей небольших подразделений (малой социальной группы), но он не всегда в полной мере может быть использован при рассмотрении деятельности и позиции первого руководителя крупной организации, число сотрудников которой измеряется тысячами. В последнем случае сотрудники-последователи могут редко, а иногда и вообще лично не встречаться с руководителем, не наблюдать актов лидерства руководителя как проявлений его неформального

влияния. Тем не менее, они могут признавать в нем лидера, демонстрировать готовность следовать за ним, даже воспринимая его лишь как легенду. В этом случае организационное лидерство предстает в иной – позиционной – форме, вбирая в себя элементы политического лидерства.

Важное качество позиционного лидера – четкое видение цели, которая другими может восприниматься в весьма туманных очертаниях или не видется вовсе. Важная функция позиционного лидера – определение направления движения (развития организации) и ведение за собой последователей. В этот процесс может эффективно встраиваться управляющий (менеджер), главная задача которого – с наименьшими потерями реализовать поставленную цель. При этом решающее значение в процессе формирования лидерства имеет привлекательность целей для последователей и соответствующее восприятие ими самого лидера.

Привлекательность целей во многом зависит от ведущих мотивов и потребностей последователей, а восприятие последователями лидера и его поступков предопределяется их личностными особенностями, а также жизненным опытом и существующими в их сознании образами лидера, которые активно конструируются и перестраиваются в течение жизни. Возможно поэтому люди нередко более готовы следовать за человеком, для них менее доступным, так как это предоставляет больше простора для фантазии последователей в конструировании его лидерского образа. Таким образом, с функциональной позиции, первый руководитель организации является лидером тогда, когда он действительно предстает перед сотрудниками «впередсмотрящим», имеет перспективное видение эффективного развития организации и способствует его осуществлению. В ином случае руководитель превращается просто в управляющего (руководителя-администратора).

Без перспективной цели организация поглощается текущей деятельностью, вязнет в ней, что приводит к застою и стагнации. Традиции американского менеджмента предполагают, что хороший руководитель должен быть и лидером. При назначении сотрудника руководителем на каком-либо уровне управления желательно, чтобы в течение определенного срока (как правило, нескольких месяцев) он стал лидером. Если сделать это ему не удастся, то, согласно неписаным правилам, руководитель должен освободить занимаемое место для того, кто может стать лидером. Каждый лидер в той или иной степени выполняет определенные функции, специфика которых обусловлена особенностями деятельности группы. Ниже представлены

основные функции организационного лидера, многие из которых входят в круг обязанностей и формальных руководителей. Направляющая функция. Одной из важнейших функций лидера является установление приоритетных целей деятельности и функционирования группы и мотивирование последователей на ее достижение.

Функция планирования. Лидер в той или иной степени принимает обязанности разработчика методов и средств достижения приоритетных целей. Эта функция может включать в себя как определение непосредственных шагов, так и разработку долгосрочных планов деятельности организации. Нередко лидер является единственным «хранителем» плана действий: он один знает дальнейшие пути, в то время как все остальные члены группы знакомы лишь с отдельными, не связанными между собой частями плана.

Контрольно-координирующая функция. Лидер является координатором деятельности группы. Независимо от того, сам ли он разрабатывает основные направления деятельности или они предписываются ему сверху, в круг его ответственности неизменно входит функция наблюдения за исполнением. Административная функция. Лидер является источником поощрений и наказаний. При этом, помимо официальных мер поощрения и наказания, лидер, являясь основоположником групповых норм, может применять неформальные социальные санкции и приемы, с помощью которых коллектив выражает уважение тем, чье поведение соответствует его ожиданиям, и проявляет недовольство теми, кто не оправдывает возложенных надежд.

Экспертная функция. Лидер часто является лицом, к которому обращаются как к источнику достоверной информации или квалифицированному специалисту, или просто за житейским советом. Представительская функция. Лидер является официальным лицом группы, представляющим ее во внешних инстанциях. Он отождествляется со всеми членами группы, их коллективным разумом и ценностями, трансформирует информацию, исходящую от группы и получаемую для группы.

Эмоционально-регулятивная функция. Лидер является регулятором межличностных и деловых взаимоотношений внутри группы, а также морально-психологического климата в коллективе. При этом регулирование может им осуществляться как лично, так и через коммуникативную сеть, составленную из приближенных ему людей. Нормообразующая функция. Лидер во многом является основателем групповых норм, а также эталоном,

задающим тон поведения и профессионального взаимодействия для остальных членов группы.

Мировоззренческо-формирующая функция. Лидер во многом служит источником ценностей, составляющих групповое мировоззрение. В целом, он отражает идеологию того общества, к которому принадлежит группа, однако именно он является контролером и транслятором поступающей извне информации. Поэтому в масштабах организации частное мировоззрение группы обычно больше соответствует образу мышления руководства, нежели отдельных рядовых членов.

Символьная функция. Группы с высокой степенью сплоченности стремятся не только к внутренним, но и к внешним отличиям от остальных групп. Такие группы вырабатывают различные знаки отличия в одежде и поведении. Нередко лидеры, являясь ядром таких групп, сами выполняют функцию символов. Перечисленные функции лидеров имеют неодинаковое значение применительно к различным группам. Их значение колеблется в зависимости от внутренних и внешних факторов жизнедеятельности коллектива. Поэтому среди этих функций нельзя выделить главные и второстепенные. Однако можно предположить, что становление руководителя в статусе лидера зависит от актуализации в его деятельности тех или иных функций, наиболее востребованных его последователями. При этом решающее значение имеет не столько то, какие функции выполняет лидер, сколько то, как он их выполняет, как это воспринимается его последователями. Одни и те же функции различные лидеры могут осуществлять по-разному, в соответствии с их индивидуальными особенностями и предпочтениями, даже оставаясь при этом одинаково эффективными. В этом проявляется индивидуальный стиль лидерства.

Контрольные вопросы и задания

1. Опишите общие сущностные характеристики лидерства.
2. Перечислите основные отличительные черты лидера и руководителя по Б. Д. Парыгину.
3. В чем функциональное сходство и различие организационного управления и руководства?
4. Перечислите основные функции организационного лидера.

Тема 2. Классические теории лидерства

- 1. Эволюционное развитие теорий лидерства**
- 2. Исторический обзор основных концепций лидерства**

1. Эволюционное развитие теорий лидерства

Чтобы понять, что понимается под «лидерством» на современном этапе, важно знать, как эволюционировали его концепции во времени. Лидерство отражает общество в целом, в том числе изменения норм, установок и ментальности людей.

Различные теории лидерства можно разбить на шесть групп, каждая из которых описывается ниже. Многие из идей, сформулированных в прошлом, используются до сих пор.

Теории великого человека.

Это старейшие из теорий лидерства. В первых исследованиях предполагалось, что лидер (непреренно мужчина) имеет некоторые врожденные характеристики «героя», которые позволяют ему приобретать власть и влияние над людьми. В организациях, социальных и религиозных движениях, правительствах, армиях лидером считался «великий человек», способный объединить людей и оказывать на них влияние за счет своих врожденных способностей.

Теории личностных качеств.

Дальнейшие исследования стали уделять внимание личностным качествам, создающим лидера. Начиная с 1920-х годов ученые пытались выяснить, обладает ли лидер некими качествами (например, интеллектом или энергичностью), отличающими его от остальных людей. Предполагалось, что выделение «особых» качеств позволит прогнозировать становление лидера или даже «воспитывать» лидеров. Хотя ученым не удалось найти качества, гарантирующие успешное лидерство, интерес к подобного рода исследованиям не утихает и по сей день.

Поведенческие теории.

Неудачи в определении универсальных черт заставили ученых в начале 1950-х годов более пристально взглянуть на действия лидеров. Одно из направлений исследований было сфокусировано на деятельности лидеров в организации: какие роли они играют, какую ответственность на себя берут, какие функции менеджмента осуществляют. В этих исследованиях делалась

попытка определить различия в поведении эффективного и неэффективного лидера. Здесь рассматривалось, как лидеры обращаются с группой, используют ли они автократический или демократический стиль. Теории личностных качеств и поведения мы обсудим в главе 2.

Вероятностные теории.

На следующем этапе стали изучаться контекстуальные и ситуационные переменные, влияющие на эффективность лидерства. Основная идея заключалась в том, что лидеры могут оценивать ситуацию и адаптировать к ней свое поведение. Главными ситуационными переменными были характеристики последователей, заданий, рабочей и внешней среды. В рамках теорий этой группы (их иногда еще называют ситуационными теориями) считается, что лидерство невозможно понять в отрыве от характеристик группы и ситуации.

Теории влияния.

Эти теории изучают то, как влияют друг на друга лидер и его группа. В центре исследований здесь стоит харизматический лидер (глава 4), чья власть основывается не столько на должностном положении, сколько на личностных качествах. В рамках теорий харизматического лидера делается попытка определить формы поведения лидера, отличающие его от других людей, а также условия, способствующие становлению харизматического лидера. Здесь также рассматривается образ будущего, создаваемый лидером (глава 13). Считается, что лидеры иницируют изменения, вдохновляя последователей образом будущего. Далее в некоторых главах рассматриваются вопросы такого воздействия, поскольку они очень важны для понимания феномена лидерства.

Теории взаимоотношений.

С конца 1970-х годов идеи лидерства стали связывать с взаимоотношениями, с взаимодействием лидера и его группы и их влиянием друг на друга. Здесь рассматривалась не столько деятельность лидера, сколько процесс налаживания взаимоотношений, включающих в свой круг всех участников и позволяющих каждому вносить свой вклад в достижение общих целей. Межличностные отношения расцениваются как главный фактор эффективности лидера.⁵⁰ Одна из теорий этой группы описывает трансформационное лидерство (глава 4). Трансформационный лидер воспитывает лидеров из членов своей группы, повышает их мотивацию и усиливает морально-волевые качества. Теория обслуживающего лидерства предполагает, что лидер — это прежде всего человек, не столько руководящий

и контролирующей, сколько служащий другим людям. Такой лидер всегда ставит интересы окружающих выше собственных. Другой важной темой являются личностные качества, необходимые лидеру для установления конструктивных взаимоотношений. К этим качествам относятся эмоциональная область интеллекта, ум, честность, высокая мораль, смелость. Кроме того, лидеры налаживают взаимоотношения с людьми, мотивируя их, передавая им властные полномочия, стимулируя работу в командах и поддерживая разнообразие.

Современные теории лидерства.

Элементы каждой из теорий лидерства, описанных выше, используются и в наши дни. Однако переход к новой парадигме обусловил появление свежих идей. Понимание мира как «динамичного, постоянно меняющегося, рискованного и сложного» создает новые концепции лидерства. С этой точки зрения, создание условий для изменений является ключевым аспектом лидерства. Следует отметить, что в предшествующих теориях уделялось мало внимания этому вопросу. В начале XXI века особое значение придается способам внедрения изменений, позволяющих адаптироваться к условиям окружающей среды. Чтобы приспособиться к хаотичному миру, лидеры создают обучающиеся организации, в которых каждый сотрудник вовлечен в процесс идентификации и решения проблем, так что организация может расти и развиваться. Вместо того чтобы руководить и контролировать, лидеры создают образ будущего и формируют корпоративную культуру, благоприятную для реализации перспективной концепции. При этом разрушается иерархическая структура, и организация превращается в сообщество людей, имеющих одинаковые цели и интересы.

Многие лидеры находятся на перепутье между индустриальной эпохой и новой реальностью XXI века. Попытки наладить сотрудничество, передать властные полномочия и разнообразить труд часто терпят провал, потому что мышление как лидеров, так и сотрудников ограничено рамками старой парадигмы, в которой ценятся контроль, стабильность и гомогенность. С другой стороны, некоторые лидеры заходят слишком далеко в своем стремлении к передаче власти и автономии. Давая сотрудникам слишком много свободы, они не осуществляют надлежащего контроля, не прививают духа работы в командах, не отстаивают культурных ценностей, связанных с честностью и ответственностью. Кризис многих организаций объясняется сложностями перехода от старой парадигмы к новой. Так, многим лидерам трудно отказаться от методов, принесших организации успех в прошлом.

Одним из важнейших аспектов новой парадигмы лидерства является способность использовать навыки взаимодействия для формирования корпоративной культуры, в которой особо ценятся профессиональное мастерство, доверие и честность. Так, Джон Браун (John Brawn), главный исполнительный директор Stryker Corp., в полной мере оценил значение навыков взаимодействия при расширении бизнеса. Пытаясь разнообразить ассортимент продукции и не ограничивать его только производством больничных коек, он обнаружил, что сотрудники слабо вовлечены в процесс внедрения инноваций и решения проблем. Браун пришел к выводу, что виновником такого положения вещей во многом является он сам. Теперь он предоставляет менеджерам большую автономию, при этом контролируя и направляя их деятельность в нужное русло. Он сформировал корпоративную культуру, в которой высоко ценятся доверие и честность, что помогло Stryker превратиться в одну из ведущих компаний по выпуску медицинского оборудования, активы которой составляют \$2,6 миллиарда. Центром творческого лидерства, расположенным в Гринсборо, штат Северная Каролина, были проведены специальные исследования, в которых сравнивались успешные и неудачные топ-менеджеры. Менеджеры-неудачники были способными людьми, от которых многого ждали. Однако они достигли определенного уровня, а затем были уволены или вынуждены были уйти в отставку раньше времени, хотя и являлись прекрасными специалистами в своей сфере (например, в бухгалтерии или инжиниринге). Как выяснилось, основные отличия между группами преуспевших и неудачников были связаны с навыками общения. Только 25% из группы неудачников умели нормально контактировать с людьми, в то время как у остальных 75% были слабо развиты навыки взаимодействия. Менеджеры-неудачники вели себя нечутко по отношению к окружающим, держали себя с ними резко, надменно, холодно, недоверчиво, чрезмерно амбициозно и эгоистично. Они были неспособны передать властные полномочия, создать команды и подобрать необходимых специалистов.

Интересно, что даже люди, доросшие до уровня главного исполнительного директора, иногда терпят неудачу из-за отсутствия навыков социального взаимодействия, неспособности подобрать нужных специалистов и оказать персоналу помощь в обучении. Лучшими лидерами являются те, кто с вниманием относится к окружающим и могут раскрыть их лучшие качества. Лидеры новой парадигмы ставят интересы людей на первое место. Кроме того, они более ценят изменения, чем стабильность; передачу властных

полномочий, чем контроль; сотрудничество, чем соперничество; разнообразие, чем единообразие; честность, чем личные выгоды. Появилась даже целая индустрия, которая называется наставничество топ-менеджеров. Она призвана помочь лидерам осуществить переход к новой парадигме. В то время как консультанты в области менеджмента помогают руководителям оценить внешнюю ситуацию, в том числе операции компании и ее стратегические задачи, специалисты в области наставничества топ-менеджеров помогают им оценить собственные качества. Наставники объясняют лидерам, как избавиться от недостатков, мешающих лидерству, а затем помогают им развить навыки социального взаимодействия. Например, Дэвид Поттрак (David Pottruck), один из исполнительных директоров компании Charles Schwab & Co., обратился к наставнику с просьбой помочь разобраться в сложной окружающей обстановке.

Контрольные вопросы и задания

1. Каковы ваши сильные и слабые стороны, которые соответственно помогают или мешают вам быть лидером? Обсудите ваш ответ с однокурсниками или коллегами.
2. Считаете ли вы, что человек должен сначала изменить себя, а затем пытаться изменить организацию?
3. Опишите самого эффективного лидера из известных вам. Каким образом этот человек приобрел навыки лидера?
4. Рассмотрите некоторые последние события в мире, вызвавшие значительные социальные изменения и обусловившие переход от «лидера-героя» к «скромному лидеру». Согласны ли вы с тем, что великий лидер должен быть скромным?
5. Лидерство более связано с людьми, чем менеджмент. Согласны ли вы с этим утверждением? Обсудите этот вопрос.
6. Какие личностные качества необходимо развить, чтобы стать настоящим лидером, а какие - чтобы стать хорошим менеджером?

Тема 3. Современные теории лидерства

- 1. Требования, предъявляемые к организационному лидерству в современных социально-экономических условиях**
- 2. Классификация современных теорий лидерства**

1. Требования, предъявляемые к организационному лидерству в современных социально-экономических условиях

Современные социально-экономические и политические условия значительно отличаются от тех, что были всего несколько десятилетий назад и предъявляют особые требования к организационным лидерам в настоящее время. Так, глобализация, стремительное развитие информационных технологий, преобразования информации в цифровую форму приводят к тому, что лидерам стало намного сложнее, чем это было раньше, ориентироваться в ситуации и предсказывать тенденции развития будущих событий. А в результате расширения арены предпринимательской деятельности за пределы отдельных стран и даже континентов лидеры сталкиваются с необходимостью учитывать национально-этнические особенности представителей различных культур. Все это требует изменения подхода организационного лидера к управлению. Среди современных исследований социально-психологической ситуации и особенностей проявления организационного лидерства, на наш взгляд, особый интерес вызывает работа, опубликованная авторским коллективом ученых (Дж. Дэй, П. Сенге, О. Шармер, М. Янг, Дж. Яворски и др.), сделанная на основе широкомасштабного международного исследования, проведенного компанией McKinsey в 1999–2000 гг. Авторами была принята попытка положить начало формированию нового подхода к пониманию компетенций, необходимых организационному лидеру в современном мире. В исследовании-опросе приняли участие двадцать четыре авторитетных эксперта в области организационного лидерства из различных стран мира, а по его результатам был представлен отчет под названием «Illuminating the Blind Spot: Leadership in the Context of Emerging Worlds», что можно перевести как «Освещение белых пятен: лидерство в контексте современных реалий» (Illuminating the Blind Spot: Leadership in the Context of Emerging Worlds [Electronic Resource] / O. Scharmer, W. B. Arthur, J. Day et al. // McKinsey-Society for Organizational Learning (Sol) Leadership Project, 1999–2000. 24 p. URL: <http://www.dialogonleadership.org>). В нем приводится перечень, состоящий из

семи основных характеристик современной ситуации, в которой работают лидеры крупных организаций.

На наш взгляд, в числе наиболее актуальных характеристик современной ситуации в контексте рассматриваемой проблемы из этого перечня можно отметить следующие:

1. Мы живем, руководим и работаем в эру столкновения сил. Авторы отмечают, что волны перемен захлестнули мир. Глобализация, демографические изменения, миграция, индивидуализация, высокая конкуренция, борьба за социальный и природный капитал – все это приводит к столкновению сил. Этими противопоставляемыми силами являются: скорость и устойчивость, исследование и использование, глобальные и локальные способы организации, различающиеся по своей сути подходы к лидерству в организациях «сверху вниз» и «снизу-вверх» и др. Подобное уже происходило в истории человечества, но есть существенное отличие современности от всех предшествующих периодов истории. Оно заключается в том, что темп изменений стал намного быстрее, а частота и амплитуда реструктуризации и реформ значительно увеличились. В результате лидерам стало намного сложнее предсказывать тенденции развития будущих событий, чем это было раньше.

2. Новый вызов для лидеров – научиться чувствовать и использовать возникающие возможности. В новой реальности изменяются и требования к лидерству. В настоящем для лидеров наиболее актуальна способность научиться быстро понимать тенденции изменений для того, чтобы встраиваться в происходящее (увидеть в нем свое место и позиционировать себя и организацию как часть той огромной силы, которая уже начала изменять мир). Им необходимо развивать и использовать способность видеть и правильно применять возникающие возможности в экономике и бизнесе, движимые высокими технологиями и инновациями.

3. Приоритеты сегодняшних лидеров претерпевают изменения. Раньше в условиях стабильности большие ставки делались на понятные осязаемые материальные факторы. Сейчас же на первый план выходит человеческий фактор и огромнейшую значимость приобретает такой аспект как человеческие взаимоотношения. Ценности, взаимоотношения и человеческий потенциал становятся важнейшими составными частями создания стоимости. Поэтому лидерам необходимо в большей мере опираться на человеческую сторону бизнеса.

4. Успех деятельности базируется на обязательном принятии во внимание таких аспектов как сложность и эволюция всего происходящего вокруг. Действительность перестала рассматриваться учеными как статичность, а понимается теперь как изменяющаяся, эволюционирующая система. В соответствии с этой точкой зрения, системы появляются изнутри, а части отражают целое, выявляются тенденции эволюции взаимоотношений.

5. Качество знаний обуславливает эффективность деятельности. Изменения, происходящие сейчас в теории менеджмента, отражают более широкую тенденцию, начало которой было положено социологией и теорией познания, пройдя этап лингвистического подхода в философии в XX в., когда внимание стало перемещаться от индивидуального сознания личности к меж субъектной области языка, а также период деятельностного подхода, когда предметом внимания было не просто наблюдение социального поведения, но и его изменение. В наши дни сфере знания о человеке фокус внимания перемещается от осязаемых к неосязаемым факторам формирования социальной действительности. Под осязаемыми понимаются такие факторы, которые легко увидеть со стороны любому наблюдателю (например, общение), а неосязаемыми факторами являются те, которые человек способен отследить внутри себя только сам (например, качество своего внимания, свой опыт), т. е. все то, что является личным, скрытым внутри нас. Значительное повышение интереса к опыту и взаимосвязи между характеристиками сознания, опытом и эффективностью деятельности человека: как на индивидуальном уровне, так и на коллективном в результате приводит к тому, что в наши дни наиболее популярным предметом исследования становятся наименее поддающиеся изучению сферы сознания и опыта, которые Э. Рош называет «личностным или изначальным знанием (primary knowing)». Имеется в виду знание, которое доступно только самому человеку о себе. Схожей точки зрения придерживаются Дж. Яворски и О. Шармер, которые отмечают, что в настоящее время «для того, чтобы успешно вести бизнес в среде, движимой высокими технологиями, лидерам необходимо развивать в себе новые способности в сфере познания, уделяя большое внимание неосязаемым источникам знания и осознания».

6. Чем больше вещи меняются, тем все более они остаются прежними. Несмотря на все разговоры о новом типе экономики и о том новом типе лидерства, который необходим в новых условиях, наиболее яркие проявления лидерства в современном мире все равно остаются неизменными. И даже несмотря на очевидную необходимость в новых подходах к лидерству,

созданию стратегии и организации процесса управления, в большинстве организаций эти вещи изменились очень мало. Как отмечает В. Орликовски, чем больше мы стараемся изменить наш способ деятельности в соответствии с появлением новых технологий, тем более неизменным он остается. Технологии меняются, наш подход к работе с ними – нет. Очень редко можно увидеть случаи, когда люди на самом деле начинают работать по-иному, импровизируют и изменяют структуры, в которых они существуют. Исходя из этого, одной из важных задач для современных лидеров представляется: создать знание, позволяющее действовать, знание, которое поможет им распознать сущность современного лидерства. Им необходимо преодолеть самое главное – изменить сложившийся подход, изменить устоявшуюся систему, а сделать это возможно, лишь поняв глубокие причины, обуславливающие поведение и необходимость в изменениях и инновациях.

Также авторами выдвинуты интересные предложения и в отношении интегральной обобщающей теории современного лидерства (An Overarching Theory). На их взгляд, обобщающая теория должна содержать основные теоретические положения.

1. Опыт должен выступать в качестве информационного ресурса для стратегии и лидерства. Процесс формирования социальной действительности не может рассматриваться нами во всей своей целостности. В ежедневной практике мы не можем наблюдать, что предшествовало тому или иному административному действию или бизнес-решению, другими словами: мы не способны увидеть мыслительный процесс, обуславливающий деятельность. Также мы не можем уловить переход мысли из сознания к словесной форме, затем к поведенческому проявлению и действию. Мы видим только действие и способны выстраивать гипотезы, почему мы действуем именно так, но мы не всегда можем установить реальный движущий фактор.

2. Социальная и управленческая действительность возникают из единого глубокого «источника». Для того, чтобы создать наиболее соответствующее сегодняшней реальности понимание лидерства, необходимо обратиться к знаниям, накопленным в философии, теории деятельности и теории познания. Только в этом случае возможно достичь понимания того, как формируется социальная и управленческая действительность.

3. Личностная составляющая (the Self) – это ушко иглы. Сегодня все существующие практики лидерства основаны на том, что является видимым (наблюдаемым). Лидерство будущего должно основываться на развитии более

глубинных знаний. Такой подход увеличит качество принимаемых решений и сделает людей более творческими.

4. Генерация новых знаний и создание инноваций всегда связаны с определенным контекстом. Без сведений о временных, пространственных и реляционных связях есть только информация, но еще не знание. Знание всегда соотносено с восприятием. Как отмечает японский философ Kitaro Nishida, каждое «место» имеет три измерения: физическое (объективность), восприятие психических и социальных отношений (интерсубъективность), и собственное восприятие или восприятие себя (транссубъективность «self-transcending dimension»). Существует очень большое различие между физическим и ментальным (интерсубъективным) нахождением людей. В качестве примера Джон Као приводит театр. Находясь в зале и увлеченный пьесой, человек быстро забывает факты физического места (ощущения кресла, архитектуры театра и т. п.). Он ментально пребывает в самой пьесе и вовлечен в действия, которые происходят на сцене между участниками. Происходит проективная идентификация с персонажами, что приводит к состоянию, в котором теряется ощущение объективного физического пространства и времени.

5. Глубинное восприятие (Primary Knowing): изменение того места, где мы находимся. По мнению авторов, для современного лидера важно умение изменять в восприятии то «место» где он находится (уметь воспринимать ситуацию из различных позиций, представленных Джоном Као). При этом третье место, обозначенное Джоном Као подразумевает уже совсем другой уровень восприятия и познания. Это мудрость самопознания или то, что Элеонора Рош ранее назвала Primary Knowing – первичным, изначальным знанием. В дзен-будизме это представляется как вспышка озарения или сатори, в котором человек воспринимает жизнь не как цепочку из событий, а как целостный пейзаж.

6. Организации в движении. Сейчас организации должны восприниматься как трансформирующиеся организмы, как контекст в развитии. Скорее всего, успешная компания будущего должна восприниматься как экология дифференцированных взаимосвязанных сфер, управляемых, направляемых и интегрируемых отдельными сотрудниками и их командами, которые участвуют в различных видах совместной деятельности.

7. Организационное благополучие связано с взаимодействием трех реляционных сфер. Организационные источники жизненной силы и жизнеспособности связаны с взаимодействием трех реляционных сфер:

формальной (структурной), социальной (интерсубъективной) и личностной (трансубъективной). Здоровье организации зависит в первую очередь от гармоничного, взаимодополняющего, а не разрушительного взаимодействия этих сфер. Часто раздор и структурное насилие в организации проистекают из господства одной точки зрения, или одного контекста: бюрократии (доминирование формальной сферы), диктата группы (доминирование социально-интерсубъективной связи), или различного рода фундаментализма (доминирование трансубъективной области).

8. Лидерство по своей сути является личностным и коллективным феноменом. Понимание организации, как живой человеческой системы, приводит к пониманию лидерства как создания условий для стимулирования этой жизненной системы. В такой системе присутствует как индивидуальное лидерство, индивидуальная инициатива, так и коллективное создание будущего своей организации.

В представленной концепции очень точно отражены особенности современной ситуации и требования к организационным лидерам. Она создана на основе объединения философии, социологии, когнитивной психологии и теории менеджмента и охватывает все сферы жизнедеятельности: формально-организационную, социальную и личностную. Особая значимость в ней придается познанию лидером себя в целостности с окружающим миром, важности ориентации на собственный опыт, мыслительные процессы.

В заключение можно отметить, что на современном этапе развития науки актуальным является достижение нового уровня понимания опыта духовного развития человечества, показывающего, что принципиальные инновации в различных областях знаний могут корениться в рамках некоторых традиционных представлений. На наш взгляд, социальная и управленческая действительности возникают из единого глубокого «источника» и для того, чтобы создать соответствующее сегодняшней реальности понимание лидерства, необходимо обратиться к знаниям, накопленным в философии, социологии, теории познания и деятельности. Только в этом случае возможно достичь понимания лидерства не только как социально- психологического, но и как когнитивного феномена.

Лидерство обуславливается не только и не столько наличием у человека определенных лидерских качеств, а также навыков и особенностей взаимодействия с последователями – что было предметом большинства современных исследований. А в первую очередь оно обусловлено такими личностными составляющими как «лидерское мировоззрение» с

соответствующими целями и социальными установками, а также «лидерская Я-концепция», представляющая совокупность представлений человека о себе как о лидере с соответствующими ценностями и социальной ответственностью. Здоровье любой организации зависит от гармоничного, взаимодополняющего, а не разрушительного взаимодействия формальной, социальной и личностной сфер. Поэтому одна из важнейших компетенций современного лидера – уметь согласовывать (сонаправлять) различные интересы, т. е. делать так чтобы интересы организации совпадали с интересами подразделений и персональными интересами сотрудников.

В современных постоянно изменяющихся условиях для лидера необходима способность целостного, глубинного восприятия и понимания ситуации. Лидерам следует развивать чувствительность как к настоящему моменту, так и ближайшим перспективам (перспективное видение), способность полагаться на свое внутреннее ощущение того, что должно произойти и умение организовывать жизнь и деятельность в соответствии с этими событиями.

Также для лидера важно чувство себя, своего «Я». Мы очень мало знаем о чувствовании себя, чаще всего нас учат игнорировать или обесценивать его, хотя это чувство является более важным, чем слух или зрение. И не важно, как человек его называет для себя: интуицией, подсознанием или опытом. Как справедливо отмечает Джеймс Бьюдженталь «...если человек слепой или почти слепой от рождения, единственный способ рассказать ему о чувстве зрения состоит в использовании неточных аналогий со слухом, осязанием или другими чувствами». Также сложно объяснить, что значит чувствовать себя. В данный момент ваши глаза сообщают вам, что перед вами – страница с текстом, а не белый прямоугольник с черными значками на нем. И вы можете непосредственно осознать каждое слово и предложение с заложенными в них значениями и смыслом. Внутреннее чувство (чувствование себя) может функционировать так же естественно и давать непосредственное осознание. Оно может сказать, например: «Мне не понравился разговор с этим человеком», а не сообщать «сырые» данные, из которых можно только выводить умозаключения типа: «Я заметил, что испытываю физическое беспокойство... наверное, мне наскучил разговор с...» и т. п.

Многие из нас хорошо знают, что нужно другим: чаще улыбаться, разговаривать вежливо и т. п., но порой точно не знают, что действительно в жизни хотят сами. На наш взгляд, развитие лидерского потенциала

руководителя должно включать развитие способности иметь и воспринимать внутренние сигналы, знать, что ему нравится, а что нет, что хочется в настоящий момент, а что нежелательно, что приятно, а что не очень. Человек, не получающий этих сигналов изнутри, этих голосов своего истинного «Я», вынужден искать внешние опоры для руководства, что мало совместимо с лидерством. В качестве основного ресурса для формирования лидерского потенциала руководителя может выступать его персональный опыт. Нельзя передать действие (навык), можно только передать информацию (а чаще интерпретацию) об этом действии. При этом полезно понимать, что процесс восприятия социальной действительности не может рассматриваться нами во всей своей целостности. Наблюдая действие, мы способны лишь выстраивать гипотезы, почему человек действует именно так, но мы не всегда можем установить реальный движущий фактор. Поэтому нельзя «научиться» лидерству только слушая лекции и читая книги. Опыт является основным ресурсом развития. Как отмечает Виктор Каган: «...декларативное знание о вреде пьянства или курения, соблюдении десяти заповедей и т. п. мало что способно изменить в жизни людей. Его логически завершенная форма – эрудиция, которую Амбруаз Паре едко назвал „пылью, вытряхнутой из книг в пустой череп“. Реальное знание может ни-чего не знать о десяти заповедях, но при этом руководить поведением человека в точном соответствии им. Реальное знание – это знание собственного опыта, а не информации».

Контрольные вопросы и задания

1. Перечислите актуальные характеристики организационного лидерства в современной ситуации.
2. Какие основные теоретические положения построения обобщающей теории организационного лидерства выдвинуты на основе исследования, проведенного компанией McKinsey в 1999–2000 гг.?

Тема 4. Научные теории лидерства

- 1. Личностные качества, поведение и взаимоотношения**
- 2. Вероятностные подходы к лидерству: ситуационная модель Фидлера и ситуационная теория Херси и Бланшара**
- 3. Ситуационная модель Врума-Яго**

1. Теории личностных качеств и поведенческие теории

Теории личностных качеств. Первые попытки понять успех лидеров были сосредоточены на изучении их личностных качеств. Личностные качества — это индивидуальные отличительные черты лидера, такие как интеллект, честность, уверенность в себе, внешность. В исследованиях начала XX века, рассматривавших выдающихся лидеров, была сформулирована теория великой личности. В ее основе лежит предположение, что некоторые люди имеют врожденные качества лидера. Теория великой личности определяет качества лидера, отличающие его от остальных людей. Однако в большинстве исследований обнаруживается лишь слабая связь между личностными качествами и успехом лидера. В самом деле, разнообразие качеств успешных лидеров свидетельствует, что способности к лидерству не обязательно являются врожденными.

Благодаря развитию психологии изучение личностных качеств лидеров в 1940- 50-е годы проводилось с применением анкет и тестов. Здесь оценивались особенности личности (креативность, уверенность в себе), физические параметры (возраст, энергичность), способности (объем знаний, свободное владение речью), социальные качества (популярность, коммуникабельность) и качества, связанные с работой (стремление добиться высоких результатов, упорство в преодолении трудностей). Эффективными лидерами часто признавались те, которым удавалось добиться исключительных результатов работы, занять более высокую должность в организации и заработать больше денег.

В 1948 году Р. М. Стогдилл (R. M. Stogdiliy) сделал обзор более чем 100 научных исследований, проводившихся в рамках теории личностных качеств. Ему удалось выделить личностные особенности, характерные для успешных лидеров: интеллект, инициативность, навыки взаимодействия, уверенность в себе, стремление взять на себя ответственность, честность. Стогдилл также сделал следующий вывод: значение отдельного качества часто зависит от

конкретной ситуации. Таким образом, наличие определенных качеств не гарантирует успеха.

Многие последователи Стогдилла изучали качества лидеров в контексте поведения и ситуаций. При этом происходило расширение списка качеств и объема исследовательских проектов. Позже Стогдилл сделал еще один обзор, включив в него исследования, проведенные с 1948 по 1970 год, и пришел к выводу, что некоторые качества действительно свойственны эффективным лидерам.⁸ К ранее выделенным он добавил новые качества: агрессивность, независимость, устойчивость к стрессам. Однако Стогдилл вновь утверждает, что значение качеств зависит от ситуации.

В 1990-е годы опять возрос интерес к изучению личностных качеств лидерства. В 1991 году С. А. Киркпатрик (S. A. Kirkpatrick) и Е. А. Лок (E. A. Locke) выделили ряд личностных качеств (включая и некоторые обнаруженные Стогдиллом), которые отличают лидеров от простых людей. В других исследованиях уделялось внимание восприятию последователей и было установлено, что ряд качеств лидера связан с представлением людей о том, кого именно считать таковым. Например, в одном исследовании обнаружилось, что с образом лидера часто связываются следующие качества: интеллект, мужественность и доминирование. В недавнем исследовании представители консалтинговой фирмы Accenture опросили несколько сотен менеджеров из разных стран, предложив им назвать наиболее значимые личностные качества лидеров. По результатам этих опросов был составлен список из 14 личностных качеств, имеющих важнейшее значение для успеха лидера в современном мире. «Охотники за головами» Томас Дж. Нефф (Thomas J. Neff) и Джеймс М. Ситрин (James M. Citriri) также считают, что ведущие лидеры обладают рядом специфических личностных качеств, о чем рассказывается в разделе «Книжная полка лидера».

Интерес к личностным качествам подогревается исследованиями эмоциональных составляющих интеллекта, таких как самосознание, способность владеть своими эмоциями, способность сохранять оптимизм и надежды несмотря на сложные обстоятельства, внимательное отношение к окружающим, коммуникабельность, навыки взаимодействия.

Таким образом, изучение личностных качеств стало важной частью исследований лидерства в XX веке и не теряет своего значения в XXI. Многие ученые по-прежнему убеждены, что определенные личностные качества присущи эффективному лидеру, но только в сочетании с другими факторами.

Некоторые из личностных качеств — уверенность в себе, честность и прямота, настойчивость (драйв) — считаются существенными для лидера.

Уверенность в себе. Уверенность в себе — это уверенность в собственных способностях и правоте своих суждений, решений и идей. Лидер, позитивно оценивающий себя и проявляющий уверенность в собственных способностях, вызывает доверие, уважение и восхищение группы. Такой человек своим примером мотивирует окружающих и вдохновляет их на преодоление сложностей. Деятельным лидерам необходима уверенность в себе. Лидеры инициируют изменения, и им часто приходится принимать решения в условиях дефицита информации.

Проблемы возникают постоянно. Без решительного продвижения вперед и убежденности в положительном итоге лидер оказывается парализованным и пассивным. Ошибки и риски неизбежны. Всегда найдутся недовольные. Именно уверенность в себе помогает преодолевать эти и другие трудности.

Честность/прямота **Честность** — это правдивость и непредвзятость, это открытость перед окружающими. Прямота означает цельность, собранность и способность действовать в соответствии с высокими моральными принципами. Перечисленные качества вызывают у окружающих уважение и позволяют лидеру добиться доверия последователей.

После громких корпоративных скандалов последнего времени во многих организациях воцарилась атмосфера недоверия. Лидеры должны проявить честность и прямоту, чтобы развеять эту атмосферу. Люди устали от жесткой авторитарной власти, и многим хотелось бы видеть перед собой лидера, собственным примером вдохновляющего окружающих соблюдать этические нормы. Примером здесь может служить Дэвид Максвелл (David Maxwell), бывший главный исполнительный директор компании Fannie Mae. Когда Максвелла спросили, как бы он реагировал на повышение компанией цен ради сиюминутной выгоды, но с неизбежным вредом в долгосрочной перспективе, он посмотрел на собеседника с удивлением и ответил, что такое просто никогда не могло прийти ему в голову.

Успешные лидеры должны также выполнять свои обещания и следить за тем, чтобы их слова не расходились с делом. Настоящий лидер вызывает доверие окружающих. Он имеет незыблемые принципы и всегда следует им. Авторы одного исследования задавали один и тот же вопрос пятистам менеджерам: «Какие качества вы более всего цените в лидерах?» На первом месте оказалась честность. В итоге авторы делают следующий вывод:

Честность — жизненно необходимое качество для лидера. Следуя за человеком в военном сражении или на заседании совета директоров, вы прежде всего стараетесь решить для себя, стоит ли ему доверять. Мы хотим, чтобы он был правдив, этичен и принципиален. И нам необходимо быть полностью уверенными в честности наших лидеров.

Настойчивость (драйв).

Третьей характеристикой, весьма существенной для успешного лидерства, является настойчивость (драйв). Драйв — это сильная мотивация, которая придает мощную энергию лидеру. Настойчивые лидеры имеют высокий уровень притязаний, инициативны и постоянно стремятся к достижению высоких результатов. Амбиции заставляют лидеров ставить перед собой высокие цели и проявлять инициативу, чтобы достичь их. Сильная настойчивость выражается в энергичности. Она позволяет лидеру неустанно работать в течение многих лет. Настоящие лидеры обладают энергией и жизненной силой, помогающей им идти в ногу со временем и выполнять встающие перед ними задачи. Лидеры часто берут на себя ответственность за разработку и реализацию новых проектов. Приведенный ниже отрывок содержит признания одного молодого человека, обнаруживающие в нем драйв, необходимый для успешного лидера.

Поведенческие теории.

Невозможность разгадать тайну эффективного лидерства, основываясь только на личностных качествах, заставила исследователей более пристально взглянуть на поведение лидеров, а также на то, как это поведение способствует успехам или неудачам. В рамках теорий этой группы предполагается, что успешному лидеру присущи определенные формы поведения. Было проведено много исследований, в которых делалась попытка обнаружить эти формы. Поведение легче поддается изучению, чем качества, — таким образом лидерство становится доступным для всех.

Автократические и демократические лидеры. В одном исследовании, предшествовавшем распространению поведенческой теории, были определены автократический и демократический стили лидерства. Автократический лидер — это лидер, который стремится централизовать власть, основывая ее на должностном положении, контроле за распределением вознаграждений и принуждении. Демократический лидер передает властные полномочия другим, поощряет активное участие в корпоративной деятельности, опирается на профессиональные знания подчиненных и находится в зависимости от того, какое влияние он на них оказывает.

2. Вероятностные подходы к лидерству: ситуационная модель Фидлера и ситуационная теория Херси и Бланшара

Ситуационные теории.

Невозможность найти универсальные характеристики и формы поведения лидеров, которые всегда гарантировали бы успех, заставила исследователей начать поиск в другом направлении. Хотя поведение лидеров по-прежнему попадало в поле зрения ученых, теперь они сосредоточили свое внимание на ситуации, в которой действует лидер. Главная посылка здесь заключалась в том, что определенная форма поведения может быть эффективной в одних обстоятельствах и неэффективной в других. Таким образом, эффективность поведения лидера зависит от организационных ситуаций. Ситуационные теории объясняют связь между стилем лидерства и эффективностью в специфических обстоятельствах.

К настоящему времени разработано несколько ситуационных моделей лидерства. Ниже мы рассмотрим ситуационную модель Фидлера, ситуационную теорию Херси и Бланшара, теорию пути-цели, модель Врума-Яго. Ситуационные теории описывают характеристики групп и ситуаций, а также соответствующие им эффективные стили лидерства. В основе здесь лежит предположение, согласно которому лидер адекватно оценивает ситуацию и гибко адаптирует к ней свое поведение, вырабатывая наиболее успешный стиль.

В рамках ситуационных теорий рассматриваются две основные формы поведения лидера: ориентация на задания и ориентация на взаимоотношения. Как свидетельствуют исследования, эти две мета-категории применимы к самым разнообразным ситуациям и в различные временные периоды. Лидер адаптирует свое поведение, проявляя различную степень ориентации на задания и взаимоотношения.

Ситуационная модель Фидлера.

Одна из первых попыток связать стиль лидерства с организационной ситуацией была предпринята Фредом Фидлером (Fred Fiedler) и его ассистентами.³ Основная идея была довольно простой: соотнести стиль лидерства с наиболее предпочтительной для успеха ситуацией. Ситуационная модель Фидлера определяет степень ориентации лидера на задания и взаимоотношения и указывает стиль лидерства, соответствующий ситуации.

Стиль лидерства. Краеугольным камнем теории Фидлера является степень ориентации лидера на взаимоотношения и задания. Лидер, ориентированный на взаимоотношения, проявляет внимание к людям. Он создает атмосферу взаимного доверия и уважения, выслушивает подчиненных, чтобы узнать об их нуждах. Лидер, ориентированный на задания, определяет направление деятельности и устанавливает рабочие нормы.

Ситуация В рамках модели Фидлера ситуация оценивается по трем параметрам, которые могут оказывать положительное или отрицательное влияние на стиль лидерства. Это качество взаимоотношений между лидером и членами группы, структура задания и должностная власть. Взаимоотношения между лидером и членами группы отражают царящую в группе атмосферу и установки сотрудников по отношению к лидеру. Когда подчиненные доверяют лидеру, уважают его и уверены в нем, взаимоотношения расцениваются как хорошие. Если же подчиненные не доверяют лидеру, не уважают его и не уверены в нем, взаимоотношения считаются плохими. Структура задания отражает степень определенности рабочих заданий, в том числе наличие особых методик и ясно сформулированных целей. Рутинные, четко определенные задания, как, например, на сборочном конвейере, имеют жесткую структуру. Творческие, слабо формализуемые задания, например исследования, или стратегическое планирование, структурированы слабо. Предполагается, что жесткая структура задания более предпочтительна для лидера по сравнению с нежесткой структурой.

Должностная власть — это степень распространения формальной власти на подчиненных. Должностная власть сильна, когда лидер имеет право планировать, направлять и оценивать работу подчиненных, награждать или наказывать их, и слаба — когда лидер лишь в незначительной степени контролирует работу подчиненных, не может оценивать ее и не имеет права награждать или наказывать сотрудников. Сильная должностная власть благоприятнее для лидера, чем слабая.

Ситуационная теория.

Когда Фред Фидлер изучал взаимосвязь между стилем лидерства, ситуацией и результатами работы группы, он обнаружил паттерн, показанный в верхней части рис. 3.3. Лидер, ориентированный на задания, наиболее эффективен в очень благоприятных или в очень неблагоприятных ситуациях. Лидер, ориентированный на взаимоотношения, более всего эффективен в средних по благоприятности ситуациях.

Лидер, ориентированный на задания, преуспевает в благоприятной ситуации, потому что все подчиненные соглашаются с ним, задание ясно, и он наделен значительной властью. Все эти условия необходимы для того, чтобы структурировать деятельность подчиненных и направить ее в нужное русло. Аналогично этому, в очень неблагоприятной ситуации также необходимы структурированность и определение направления деятельности. Сильный лидер способен структурировать задание и установить власть над подчиненными. В случае плохих взаимоотношений значительная ориентация лидера на задание не влияет на его популярность.

Лидер, ориентированный на взаимоотношения, более преуспевает в средних по благоприятности ситуациях, поскольку именно здесь очень важны навыки общения с людьми. В таких ситуациях подчиненные могут умеренно хорошо относиться к лидеру и он обладает некоторой властью, позволяющей ему контролировать действия подчиненных. Лидер, в совершенстве владеющий навыками общения, способен создать нормальную рабочую атмосферу, четко структурировать задания и установить должностную власть. Таким образом, чтобы применить на практике ситуационную теорию Фидлера, лидеру необходимо выяснить для себя две вещи. Во-первых, ориентирован ли стиль лидерства на людей или на задания. Во-вторых, определить, каковы его взаимоотношения с подчиненными, степень структурированности задания и сила должностной власти, — чтобы выяснить, в благоприятной или в неблагоприятной ситуации он находится.

Ситуационная теория Херси и Бланшара.

Ситуационная теория, предложенная Полом Херси (Paul Hersey) и Кеннетом Бланшаром (Kenneth Blanchard), является интересным расширением концепции «решетки лидерства», о которой мы рассказывали в предыдущей главе. Здесь основное внимание исследователей было сосредоточено на характеристиках подчиненных, во многом определяющих ситуацию и, следовательно, эффективность поведения лидера. Основное положение теории Херси и Бланшара заключается в том, что сотрудники отличаются между собой по степени их готовности к выполнению задания. Если в подчинении лидера находятся сотрудники, плохо готовые к выполнению задания (такие люди не обучены или слабо владеют профессиональными навыками), ему необходимо применять один стиль, если же сотрудники готовы к выполнению задания (такие люди в совершенстве владеют профессиональными навыками, демонстрируют уверенность в себе и проявляют желание работать) — другой.

Согласно ситуационной теории, лидер может предпочесть один из четырех стилей, возникающих в результате различных сочетаний ориентации на задания с ориентацией на взаимоотношения. Четыре стиля были названы объяснением, убеждением, участием и делегированием. Стиль объяснения (по своей сути директивный) отражает значительный интерес лидера к заданиям и слабый интерес к людям и взаимоотношениям. Стиль убеждения основывается на значительном интересе и к заданиям, и к взаимоотношениям. Лидер обосновывает свои решения и дает возможность подчиненным задать вопросы и выяснить детали, касающиеся выполнения заданий. Стиль участия характеризуется значительным интересом к взаимоотношениям и незначительным интересом к заданиям. Лидер делится своими мыслями с подчиненными и вовлекает их в процесс принятия решений. Стиль делегирования отражает незначительный интерес и к заданиям, и к взаимоотношениям. Лидер не оказывает серьезной поддержки сотрудникам, потому что ответственность за принятие и выполнение решений лежит на подчиненных.

Суть теории Херси и Бланшара заключается в том, чтобы выбрать стиль, который более всего соответствует уровню готовности (стадии жизненного цикла) сотрудников: их образованности, профессиональным навыкам, самооценке и установкам. Сотрудники могут находиться на низком, среднем, высоком и очень высоком уровне готовности.

3. Ситуационная модель Врума-Яго

Модель Врума-Яго имеет несколько общих принципов с теорией пути-цели, хотя и значительно отличается от нее. Эта модель рассматривает различные степени участия подчиненных в решении проблем и то, как каждый уровень участия влияет на качество и взвешенность решений лидера. Ряд ситуационных факторов создает вероятность того, что стиль участия или авторитарный стиль дадут наилучшие результаты.

В основе данной модели лежит идея о неизбежном столкновении лидера с проблемами, требующими решения. При этом лидер может решать проблему либо в одиночку, либо при участии нескольких подчиненных. Модель Врума-Яго очень практична. Она помогает лидеру определить, какое количество подчиненных необходимо привлечь к решению проблемы. Модель включает три основных компонента: стиль участия лидера, ряд диагностических вопросов, помогающих оценить ситуацию, и серию правил по принятию решений.

Стиль участия лидера.

Модель предполагает наличие пяти стилей (от жесткого авторитарного до самого демократического), используя которые, руководитель определяет степень участия подчиненных в принятии решений. К этим стилям относятся: индивидуальное решение (лидер самостоятельно принимает решение), индивидуальное консультирование (лидер знакомит индивидуально каждого подчиненного с проблемой, выслушивает предложения и затем принимает решение), групповое консультирование (лидер знакомит группу с проблемой, после чего проводится совместное обсуждение и принимается решение), оказание помощи (знакомит группу с проблемой, а затем помогает ей принять решение), передача полномочий (знакомит группу с проблемой, а затем доверяет ей принять полностью самостоятельное решение).

Диагностические вопросы Какой из стилей следует выбрать лидеру? Степень его участия в принятии решения будет зависеть от важности решения, уровня компетенции подчиненных и необходимости получения их поддержки в решении данной проблемы. Лидеры могут определить степень своего участия, задав себе следующие семь вопросов:

1. Значимость решения: насколько значимо данное решение для проекта или организации? Если качество решения играет определяющую роль в успехе проекта или организации, лидер должен принимать в нем самое активное участие.

2. Значение поддержки: насколько важна для выполнения решения поддержка со стороны подчиненных? Если со стороны подчиненных требуется существенная поддержка, лидер должен обеспечить их участие в принятии решения.

3. Компетентность лидера: обладает ли лидер достаточной компетенцией, чтобы решить данную проблему? Если лидер не имеет необходимых знаний, не обладает достаточной информацией или компетенцией, он должен привлечь к решению проблемы своих подчиненных.

4. Вероятность поддержки: если лидер примет решение в одиночку, поддержат ли его подчиненные? Если подчиненные склонны поддерживать все решения руководителя, их участие не имеет большого значения.

5. Согласие группы с поставленными целями: в какой степени группа согласна с тем, как определены организационные цели в контексте данного решения? Если подчиненные выражают несогласие с определением организационных целей, лидер не должен позволять группе принимать самостоятельное решение.

6. Компетентность группы: обладает ли группа достаточными знаниями и компетенцией, чтобы решить данную проблему? Если подчиненные обладают необходимой компетенцией, им может быть предоставлено больше

самостоятельности в принятии решения.

7. Умение работать в команде: обладают ли участники группы необходимыми навыками и стремлением работать в команде, чтобы вместе решить данную проблему? Если подчиненные владеют необходимыми навыками работы в команде и стремятся к сотрудничеству, лидер может предоставить им больше самостоятельности в принятии решения. Эти вопросы могут показаться слишком детализированными, но ответы на них позволяют точно определить степень участия группы в принятии решения.

Контрольные вопросы и задания

1. Должен ли стиль лидера быть постоянным и неизменным или же он должен быть гибким и адаптирующимся к ситуации? Почему?

2. Рассмотрите позицию лидера одного из основателей и руководителей небольшой фирмы. Какие характеристики задания, подчиненных и организации, могут способствовать замене лидерства в данном случае?

3. Сравните ситуационную модель Фидлера с теорией пути-цели. В чем сходства и различия? Какой из двух концепций вы отдаете предпочтение?

4. Вспомните одну из ситуаций, в которых вам приходилось работать. На каком уровне готовности (от очень высокого до очень низкого) находились вы и ваши коллеги? Использовал ли ваш лидер, соответствующий ситуации стиль, если учитывать положения теории Херси и Бланшара?

5. Вспомните ваших преподавателей и определите, какой из стилей, согласно теории пути-цели, они использовали: стиль поддержки, директивный стиль, стиль участия или стиль, ориентированный на достижения? Какой из стилей кажется вам наиболее эффективным? Почему?

Тема 5. Лидерство в организации. Лидер и менеджер

1. Деятельность лидера в организации
2. Сравнение менеджмента и лидерства

1. Деятельность лидера в организации

Лидерство (руководство) осуществляется в отношении людей, включает фактор влияния и используется для достижения целей. Влияние означает, что взаимоотношения между людьми не являются пассивными. Более того, именно влияние используется для достижения целей. Таким образом, лидерство можно определить, как способность влиять на людей, чтобы достигать организационных целей. Это определение предполагает, что лидеры вовлекают других людей в процесс достижения целей.

Лидерство — явление, происходящее в среде людей — есть форма человеческой деятельности, т.е. деятельности в условиях прямого контакта между людьми; оно отличается от канцелярского администрирования, основанного на написании бумаг, или деятельности по решению проблем. Лидерство динамично и включает в себя использование власти.

В последние годы было много написано о лидерской роли менеджеров. Менеджмент и лидерство одинаково важны для организаций. Эффективные менеджеры должны быть также и хорошими лидерами, потому что, как это показано в табл. 1, с понятиями лидерства и менеджмента ассоциируются различные характеристики, которые обеспечивают различные аспекты сильных сторон организации. В табл.1 можно увидеть, что менеджеры и лидеры имеют два различных ряда характеристик и навыков, которые зачастую присутствуют у одного и того же человека. Индивидуум может обладать большим количеством характеристик из одного набора по сравнению со своим коллегой, но в идеальном варианте менеджер достигает баланса между менеджментом и лидерством.

Основные качества лидера и менеджера (табл.1)

Характеристики лидера	Характеристики менеджера
Душа	Разум
Провидчество (умение видеть будущее)	Рационализм
Страстность	Консультирование, выдача советов
Способность к творчеству	Настойчивость
Гибкость	Умение решать проблемы

Вдохновенность и умение вдохновлять Иновационность Мужество Богатое воображение Стремление к экспериментированию Способность инициировать изменения Личностная власть	Сообразительность Аналитичность Способность к структуризации Вдумчивость, осторожность Официальность, опора на регламент Стабилизирование ситуации Должностная власть
---	---

Одно из главных отличий между менеджером и лидером связано с источником власти и уровнем лояльности порожденных ими последователей назовем наиболее часто упоминаемые навыки успешных менеджеров-лидеров, обеспечивающие эффективное решение задач, стоящих перед ними:

вербальная коммуникация (владение устным и письменным словом, умение проводить презентации, интервью, умение слушать);

- умение управлять временем и стрессом;
- способность принимать решения;
- выявление, определение и разрешение проблем;
- стимулирование и влияние на других лиц;
- делегирование полномочий;
- постановка целей и формулировка видения будущего организации;
- самоанализ, адекватная самооценка;
- создание и поддержание существования команды;
- управление конфликтными ситуациями.

Подразумевается, что компетентный лидер-менеджер также умеет организовывать и обеспечивать выполнение собственно функций управления, таких, как планирование, организация деятельности, контроль, в том числе на основе обратной связи.

Цельность личности и нравственность лидера

Большинство этических проблем возникает в связи с противоречиями между нуждами отдельного человека и организации или организации и социума. Лидеры, сталкивающиеся с такими проблемами, вынуждены делать сложный этический выбор. Принимая решения, они часто исходят из общих норм и ценностей. В нормативной этике существует четыре основных подхода: утилитаристский (прагматический), индивидуалистический, морально-правовой и юридический. Утилитаристский подход — этическая концепция, в рамках которой считается, что моральное поведение — это такое,

которое приносит наибольшее благо для максимального количества людей. Индивидуалистический подход — этическая концепция, в рамках которой считается, что действия индивида можно расценивать как моральные, если они соответствуют его самым важным долгосрочным интересам, приводящим, в конечном счете, к росту его благополучия. Морально-правовой подход — этическая концепция, в рамках которой считается, что морально-правильным решением является такое, которое наилучшим образом соблюдает права людей, подвергающихся его воздействию. В рамках морально-правового подхода предполагается, что человек обладает основными правами и свободами, которые не могут быть отобраны в результате индивидуального решения. Юридический подход — этическая концепция, в рамках которой считается, что нравственные решения должны основываться на нормах равноправия, честности и беспристрастности. Этические проблемы лежат в плоскости морали, связаны с различиями в понимании причин и побудительных мотивов поступков, с различиями в моральных ценностях, используемых в качестве мерил «хорошо–плохо», «правильно–неправильно», с разным уровнем развития морали индивидов, с тем, насколько поведение соответствует нормам морали, принятым в обществе, группе, трудовом коллективе и ожидаемым обществом.

Автократичные и демократичные лидеры, поведенческие подходы к лидерству

Один из подходов к выяснению характеристик лидеров заключается в том, чтобы изучить автократичных и демократичных лидеров как представителей своего рода полярных стилей управления. Автократичный лидер стремится централизовать властные полномочия и опирается на легитимную, вознаграждающую и принуждающую власть. Демократичный лидер делегирует полномочия сотрудникам, стимулирует их участие в решении проблем и опирается на референтную и экспертную власть, чтобы влиять на поведение подчиненных.

Первые исследования характеристик демократичных и автократичных руководителей были проведены в университете Айовы Куртом Левином (Lewin K.) и его коллегами. В этих сравнительных исследованиях были получены довольно интересные результаты. Группы, возглавляемые автократичными руководителями, показывали высокие результаты только в присутствии руководителя и под его контролем. Однако члены групп были недовольны закрытым автократичным стилем руководства, и их враждебность по отношению к лидеру постоянно усиливалась. Группы с демократичными руководителями показывали высокие результаты всегда, при этом члены

групп характеризовались скорее позитивными, чем негативными чувствами. Кроме того, члены групп под демократичным руководством демонстрировали хорошие результаты даже тогда, когда их руководитель покидал их и предоставлял самим себе. Методы партисипации и решения проблем на основе мнения большинства, использующиеся демократичными лидерами, способствуют тому, что участники группы приобретают и развивают в себе навыки хорошей самостоятельной работы как при лидере, так и в его отсутствие. Эти последствия демократичного лидерства позволяют понять, почему в современных организациях усиливается тенденция передачи полномочий подчиненным.

Ученые Государственного университета Огайо исследовали сотни характеристик поведения лидеров и выделили две основные формы, которые были названы поведением, ориентированным на уважение и ориентированным на структуризацию. Поведение, ориентированное на уважение (на людей), означает, что лидер внимателен к подчиненным, уважает их идеи и чувства и устанавливает взаимное доверие. Уважительные лидеры дружелюбны, открыты в общении, поощряют работу в командах и заботятся о благополучии сотрудников. Поведение, ориентированное на структуризацию, означает ориентацию лидера на задачу, «на дело», направление трудовой деятельности подчиненных на достижение цели. Лидеры, использующие этот стиль, в основном, дают инструкции, уделяют большое внимание планированию и отчетности и составляют подробные графики работ.

В исследованиях Мичиганского университета, проводившихся примерно в то же время, что и исследования Государственного университета Огайо, использовался другой метод. Здесь также сравнивалось поведение эффективных и неэффективных руководителей. Наиболее эффективными руководителями оказались те, которые концентрировали внимание на человеческих потребностях подчиненных, чтобы «создать эффективные рабочие группы, успешно достигающие поставленных целей». В мичиганских исследованиях применялся термин руководитель, ориентированный на сотрудников (людей). Он относился к тем менеджерам, которые устанавливают высокие цели и проявляют поддерживающее поведение по отношению к подчиненным. Менее эффективные лидеры были названы руководителями, ориентированными на работу (дело). Они не уделяли много внимания достижению целей и человеческим потребностям, но были сосредоточены на соблюдении графика работ, снижении расходов и достижении экономичного производства.

2. Сравнение менеджмента и лидерства

Давайте рассмотрим различия между лидерством и менеджментом. Менеджмент можно определить, как эффективное достижение корпоративных целей путем планирования, организации, подбора персонала, руководства и контроля за распределением ресурсов. В последние годы было много написано о различиях между менеджментом и лидерством. К сожалению, большее внимание уделялось лидерству, а менеджмент оказался в тени. Между тем нельзя сказать, что лидеры и менеджеры представляют собой противоположные типы людей: многие менеджеры обладают задатками и качествами эффективного лидера. Лидерство не может заменить менеджмент — они должны дополнять друг друга. Например, Рубена Марка можно назвать хорошим менеджером, который следит за расходами, определяет цели, разрабатывает планы, координирует работу отделов, контролирует деятельность компании и оценивает полученные результаты. При этом он же является сильным лидером, который определяет перспективы, вдохновляет сотрудников, концентрирует их внимание на долгосрочных целях, формирует корпоративную культуру, благоприятную для роста и процветания организации, создает среду, где ценятся честность и ответственность. В различных организациях на всех иерархических уровнях есть менеджеры, которые являются так- же эффективными лидерами, и большинство людей способны развить в себе необходимые для этого качества.

Определение направления деятельности

Как менеджеры, так и лидеры определяют направление деятельности организации. Однако здесь есть некоторые различия. Менеджеры разрабатывают детальные планы и указывают сроки работ, направленных на достижение специфических целей, а затем распределяют ресурсы, чтобы выполнить принятые планы. Лидеры создают образ будущего и разрабатывают стратегии по инициации изменений, необходимых для воплощения в жизнь перспективной концепции. Менеджеры концентрируют внимание на итоговых краткосрочных результатах, лидеры — на будущих долгосрочных результатах. Образ будущего — это картина, отражающая корпоративные цели и желательное для команды или организации будущее. Корпоративные цели могут быть достаточно амбициозными, как, например, у Motorola, которая заявляет о том, что стремится стать «ведущей в мире компанией». В других случаях перспектива бывает более «при- зеленой», как у шведской Ikea, которая видит свою основную задачу в том, чтобы «производить удобную мебель для людей с ограниченным бюджетом».

Образ будущего должен быть таким, чтобы подчиненные могли согласиться с ним и принять его. Как показывает изучение «100 лучших компаний США» по версии журнала «Fortune», для ведущих организаций характерны два качества: сильный лидер и цели, не ограничивающиеся лишь выгодой долевым участникам. Например, в компании Medtronic, производящей электрокардиостимуляторы и другие медицинские приспособления, лидеры видят будущее в том, чтобы «восстанавливать здоровье пациентов на максимально длительный срок». Поэтому сотрудников компании ориентируют на концентрацию внимания на людях, которые будут носить имплантаты, выпущенные Medtronic. При этом интересы долевого участника и докторов отодвигаются на второй план. Сотрудники, стремящиеся помочь пациентам, добросовестно выполняют свою работу, что в конечном итоге приносит прибыль долевым участникам.

	Менеджмент	Лидерство
Направление	<ul style="list-style-type: none"> • Планирование и составление бюджета • Концентрация внимания на итоговых финансовых результатах деятельности 	<ul style="list-style-type: none"> * Создание образа будущего и разработка стратегии • Концентрация внимания на будущих результатах деятельности
Ориентация	<ul style="list-style-type: none"> • Организация работы и подбор персонала • Руководство и контроль • Создание границ 	<ul style="list-style-type: none"> * Формирование корпоративной культуры * Стимулирование профессионального роста персонала * Устранение границ
Взаимоотношения	<ul style="list-style-type: none"> • Концентрация внимания на достижении корпоративных целей, связанных с производством/продажей товаров и услуг • Использование должностной власти • Исполнение роли босса 	<ul style="list-style-type: none"> • Концентрация внимания на людях: воодушевление и мотивация членов группы • Использование личной власти • Исполнение роли наставника, помощника, прислуги
Личностные качества	<ul style="list-style-type: none"> • Эмоциональная дистанция • Ментальность эксперта • Умение выражать свои мысли • Конформизм • Адекватная оценка организации 	<ul style="list-style-type: none"> • Эмоциональные связи (сердечность) • Открытость (широкий кругозор) • Умение слушать собеседника (общение) • Нонконформизм (смелость) • Адекватная оценка собственных качеств (характер)
Результаты	<ul style="list-style-type: none"> * Сохранение стабильности, формирование культуры, в которой более всего ценится эффективность работы 	<ul style="list-style-type: none"> * Инициация изменений, формирование культуры, в которой более всего ценится честность

Ориентация группы В задачи менеджмента входит формирование организационной структуры, не-обходимой для выполнения принятых

планов, заполнение этой структуры специалистами, разработка политики, методов и подходов, позволяющих направлять деятельность персонала в нужное русло и осуществлять контроль. Менеджеры — это мыслители, а рабочие — исполнители замыслов. В противоположность этому лидеры рассказывают о перспективах и формируют корпоративную культуру, способствующую достижению желательных результатов. Здесь один человек может совмещать роли мыслителя, исполнителя и лидера, и каждый чувствует себя полноправным участником общего дела. В то время как образ будущего описывает «пункт назначения», культура и ценности, которые он в себе несет, помогают определить «маршрут». Цель лидерства заключается в том, чтобы сориентировать всех людей в одном направлении. Например, Гертруда Бойл (Gertrude Boyle), бывшая домохозяйка, возглавившая после смерти своего мужа фирму по пошиву спортивной одежды Columbia Sportswear, создала корпоративную культуру, в которой высоко ценятся открытость, непринужденность и внимательное отношение к окружающим. В результате продажи компании возросли с \$800 000 до \$300 миллионов. Гертруда пришла в компанию, не имея опыта ведения бизнеса. Но она сказала сотрудникам: «Возглавлять предприятие — это все равно что воспитывать детей. Все вы должны иметь одинаковое направление мышления».

Менеджеры зачастую организуют корпоративную деятельность, группируя людей по специальностям и функциям, создавая границы между отделами и иерархическими уровнями. Лидеры же разрушают границы, чтобы сотрудники знали, чем занимаются их коллеги, чтобы они координировали свои действия, приучались к работе в командах и осознавали свою сопричастность к достижению общих целей.

Лидеры не столько руководят группой, сколько ориентируют ее, объясняя, к чему стремится компания и зачем.⁴⁰ Лидеры вдохновляют сотрудников расширять кругозор, развивать способности, брать на себя ответственность за свои действия. Вспомните об учебных курсах, которые вы проходили в колледже или университете. Одни преподаватели четко определяли, что и как нужно изучать, и многие студенты ожидали именно такого жесткого руководства и контроля. Другие преподаватели поощряли студентов, ищущих новые способы достижения целей. Эти различия аналогичны тем, которые существуют между менеджментом и лидерством. Менеджер отвечает на вопросы и решает проблемы, лидер — спрашивает, слушает и вовлекает окружающих в дискуссию.

Контрольные вопросы и задания

1. Дайте определения понятиям лидер-лидерства, менеджер-менеджмента.
2. Каковы отличительные черты между лидерством и менеджментом?

Тема 6. Влияние власти и лидера

- 1. Структурные, политические и символические фреймы лидерства**
- 2. Виды власти лидера**
- 3. Источники власти лидера в организации**

1. Структурные, политические и символические системы лидерства

Настоящие лидеры знают, как использовать власть, проводить свою политику и оказывать влияние на окружающих. Успешные руководители тратят много времени на неформальные беседы и налаживание взаимосвязи со всеми отделами организации; это помогает удачно реализовывать важные проекты и устанавливать приоритеты.

Вспомним, что ключевым элементом определения термина «лидерство» является влияние. Суть лидерства заключается в предоставлении подчиненным возможности достичь специфических целей. Одни используют для этого формальную должностную власть. Другие (как, например, адмирал Альберт Конейны и Миртл Поттер, о которых мы рассказывали в предыдущих главах) проявляют заботу о подчиненных и налаживают с ними личные взаимоотношения на основе доверия и уважения. Еще одним источником власти и влияния лидера становится его «политическая» активность, направленная на создание коалиции наподобие той, что сформировал Джим Гетц.

В текущей теме детально обсуждаются вопросы власти и влияния лидера. Сначала мы рассмотрим лидерство как систему фреймов, а также сочетание подхода к лидерству как к политической активности и других философских подходов. Затем изучим понятия власти и влияния и определим некоторые источники и типы власти; кроме того, расскажем, каким образом лидеры используют свою власть и влияние в процессе политической деятельности. Заключительные разделы главы посвящены этическим аспектам власти.

Лидерство как система фреймов.

Фрейм — это особый ракурс восприятия лидером мира. Понятие системы фреймов обращает внимание на способы сбора информации, принятия решений и использования власти.

Как показано на рис. 1, существует четыре основных фрейма лидерства. Они расположены в виде ступеней: структурный фрейм, фрейм человеческих ресурсов, политический и символический фреймы. Фреймы оказывают решающее влияние на оценку ситуации и выбор способов действий. Зачастую на начальном этапе лидеры имеют структурный взгляд на организацию, остальные же фреймы формируются в процессе накопления опыта. Согласно исследованиям, на структурный фрейм приходится 60% рабочего времени лидера, а на символический — только 20%.

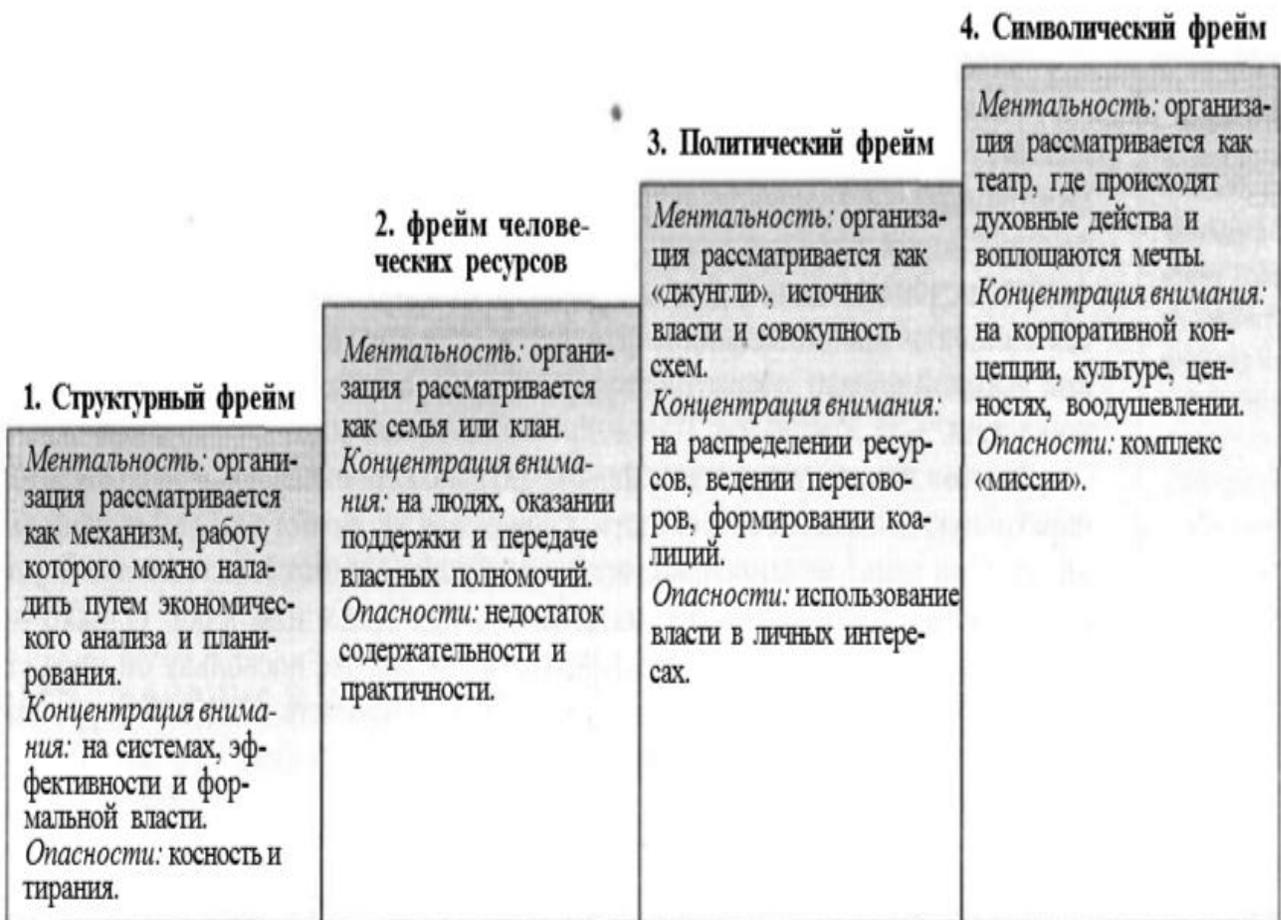


Рис. 1 Четыре фрейма лидерства

Каждый фрейм имеет свои сильные и слабые стороны, и эффективные лидеры стараются рассматривать организацию с различных углов зрения, чтобы учесть все ее потребности. В предыдущей главе мы в основном обсуждали вопросы, связанные со структурным фреймом и фреймом человеческих ресурсов. В этой главе мы будем говорить о лидерстве с точки зрения политической активности. Заключительные главы книги посвящены символическому фрейму (корпоративной концепции, культуре и ценностям). Опытные лидеры используют все четыре фрейма, осознавая значение каждого из них, что позволяет им удовлетворять основные потребности организации и успешно решать корпоративные проблемы.

Структурный фрейм. В рамках структурного фрейма доминирует образ организации как механизма. И лидеры стремятся, чтобы этот механизм работал бесперебойно. Они принимают решения исходя из экономической эффективности. Основным инструментом менеджмента является планирование, а главным источником влияния — должностная власть. Структурный фрейм — фрейм, предполагающий обеспечение порядка, эффективности и непрерывности корпоративной деятельности путем определения целей и выяснения ожиданий, связанных с работой. Лидеры концентрируют внимание на четких описаниях заданий, специфических процедурах и политике, рассматривая организацию как рациональную систему. Особое значение здесь придается базам данных, анализу, финансовой отчетности, соблюдению стандартов и правил и созданию административной системы, позволяющей привнести в корпоративную деятельность порядок и логику. Очень важны также контроль и ясное определение направления работы.

Фрейм человеческих ресурсов. В рамках фрейма человеческих ресурсов люди рассматриваются как самый ценный ресурс организации. Здесь проблемы решаются на межличностном уровне, а организационная деятельность адаптируется к потребностям сотрудников. Источником влияния лидера является не столько должностная власть, сколько личные взаимоотношения с подчиненными. С данным фреймом связаны концепты эмоционального интеллекта, передачи властных полномочий, соблюдения высокой морали, открытой коммуникации, работы в командах и поддержания разнообразия. Лидеры, использующие этот фрейм, активно стремятся вовлечь сотрудников в корпоративную деятельность и создать условия для их личного и профессионального развития. Они ценят подчиненных, всегда доступны для них и служат им. В рамках данного фрейма организация рассматривается как семья или клан. Однако при таком подходе возникает опасность неэффективности лидера, поскольку он проявляет нерешительность и

постоянно перекладывает ответственность на плечи окружающих, пытаясь компенсировать свои слабости заботой о сотрудниках.

Политический фрейм. В рамках политического фрейма организация рассматривается как арена развертывания конфликтов и разногласий, возникающих по поводу распределения ресурсов. Лидеры тратят много времени и сил на установление деловых связей и формирование альянсов, которые способны повлиять на принятие важных решений. Они также стремятся создать прочный фундамент для себя, постоянно используя должностную и личную власть, чтобы достичь желаемых результатов. В своем крайнем проявлении политический фрейм может приводить к обманам и подлогам и использованию власти в личных интересах. Однако эффективные лидеры стараются использовать данный фрейм для формирования коалиций и проведения переговоров, чтобы удовлетворить потребности организации.

Символический фрейм. В рамках символического фрейма, который очень важен для эффективного руководства, организация рассматривается как система общих значений и ценностей. Лидер в данном случае концентрирует внимание не на формальной власти, а на общей перспективе, корпоративной культуре и ценностях, чем оказывает влияние на сотрудников. С символическим фреймом связаны понятия харизматического и трансформационного лидерства, а также использование поучительных историй и метафор.

2. Виды власти лидера

Власть является неосязаемой силой, действующей в организации. Ее нельзя увидеть или потрогать, но она оказывает влияние на чувства людей. Власть часто определяется как потенциальная способность человека (или подразделения) повлиять на других людей (или другие подразделения), чтобы заставить их выполнять распоряжения или работу, которую сами по себе они бы не выполнили. Согласно другому определению, власть — это способность достигать целей или конечных результатов, желательных для носителей власти. На наш взгляд, базисным элементом данного понятия должно быть достижение целей, поэтому мы предлагаем следующее определение: власть — это способность человека или подразделения организации воздействовать на других людей или другие подразделения, чтобы достичь желаемых результатов. Потенциал власти реализуется в определенной политике и оказании влияния на окружающих. Иногда термины «власть» и «влияние» используются как синонимы, однако между ними существуют отличия. Влияние — это воздействие человека на установки, ценности, убеждения и поступки других людей. Власть является потенциальной причиной изменений

человека, а влияние — степень реальных изменений. Например, из своего детского опыта вам, вероятно, могут вспомниться ситуации, когда под влиянием нового входившего в группу человека вы принимали участие в игре, которая вам обычно не нравилась. Либо вы могли изменить свои взгляды на социальные явления под влиянием политического или религиозного лидера. Хотя часто считается, что власть и влияние принадлежат исключительно лидеру, в реальности они являются результатом взаимодействия лидера с подчиненными в специфических ситуациях.

Пять типов власти лидера.

Власть часто описывается в терминах личностных характеристик. Однако она зависит также и от занимаемой должности. В научных работах выделяются пять основных типов власти.

Легитимная, вознаграждающая и принуждающая власти относятся к категории должностной власти, которая во многом определяется корпоративными процедурами и политикой. Должность руководителя обуславливает его возможности награждать и наказывать подчиненных. Однако важно помнить, что должностная власть и способность быть лидером — это не одно и то же. Человек может обладать формальной властью, не являясь при этом лидером. К двум источникам личной власти относятся власть экспертная и референтная. Они основываются на знаниях лидера и его личных характеристиках.

Легитимная власть. Власть, источником которой является должность, называется легитимной властью. Например, если человек назначен начальником, рабочие понимают: они обязаны выполнять его распоряжения. Сотрудники воспринимают этот источник власти как легитимный, поэтому подчиняются назначенному над ними начальнику. С каждой должностью связаны определенные права, обязанности и прерогативы. Подчиненные считают, что их формальный начальник имеет право определять цели, принимать решения и совершать некоторые действия. Большинство американцев признает право руководителя организации определять направление ее деятельности.

Вознаграждающая власть. К другому типу власти относится вознаграждающая власть, источником которой являются полномочия вознаграждать других людей. Назначенные на должность начальники могут использовать такие формальные вознаграждения, как повышение зарплаты или продвижение по службе. Кроме того, организации предоставляют право топ-менеджерам распределять финансовые и физические ресурсы, от которых во многом зависит выполнение заданий подчиненными. Использование вознаграждающей власти позволяет изменять поведение сотрудников.

Принуждающая власть. Противоположностью вознаграждающей власти является принуждающая власть, которая обеспечивается за счет предоставления лидеру полномочий наказывать или рекомендовать наказание. Начальники обладают принуждающей властью, когда им дается право увольнять или понижать в должности подчиненных, критиковать их работу или сокращать размер зарплаты. Например, если торговый представитель показывает плохие результаты, начальник может критиковать его, объявлять ему выговор, делать соответствующие записи в личную карточку сотрудника или ограничивать его возможности продвижения. Принуждающая власть является обратной, негативной стороной легитимной и вознаграждающей власти.

Экспертная власть. Власть, основанная на профессиональных знаниях или навыках, необходимых для выполнения заданий, порученных подчиненным, называется экспертной властью. Когда лидер является настоящим экспертом, подчиненные соглашаются с его рекомендациями. Менеджеры среднего звена зачастую досконально знают производственный процесс, что способствует их продвижению по служебной лестнице.

Референтная власть. Последний тип власти — референтный. Референтная власть основывается на личностных характеристиках лидера, заставляющих подчиненных уважать своего босса и выполнять его распоряжения. Когда подчиненные уважают своего руководителя за его обращение с ними, руководитель приобретает референтную власть. Эта власть зависит более от личностных характеристик человека, чем от того, какую должность он занимает. Референтная власть характерна для харизматических лидеров. В разделе «Практические навыки лидера» рассказывается, сколь эффективной может быть референтная власть.

3. Источники власти лидера в организации

Зная о зависимости, связанной с тремя характеристиками ресурсов, лидер может использовать различные источники власти. Пять типов власти, о которых мы говорили выше, обеспечиваются должностным положением или личными качествами человека. Эти типы власти определяют влияние, которым обладает лидер. Однако в рамках теории стратегических ситуаций указываются источники власти, связанные не с должностным положением или личными характеристиками, а с ролью лидера в корпоративной деятельности. В этом контексте источниками власти являются зависимость между отделами, контроль над информацией, центральное положение, устранение неопределенности — как это показано на рис. 2

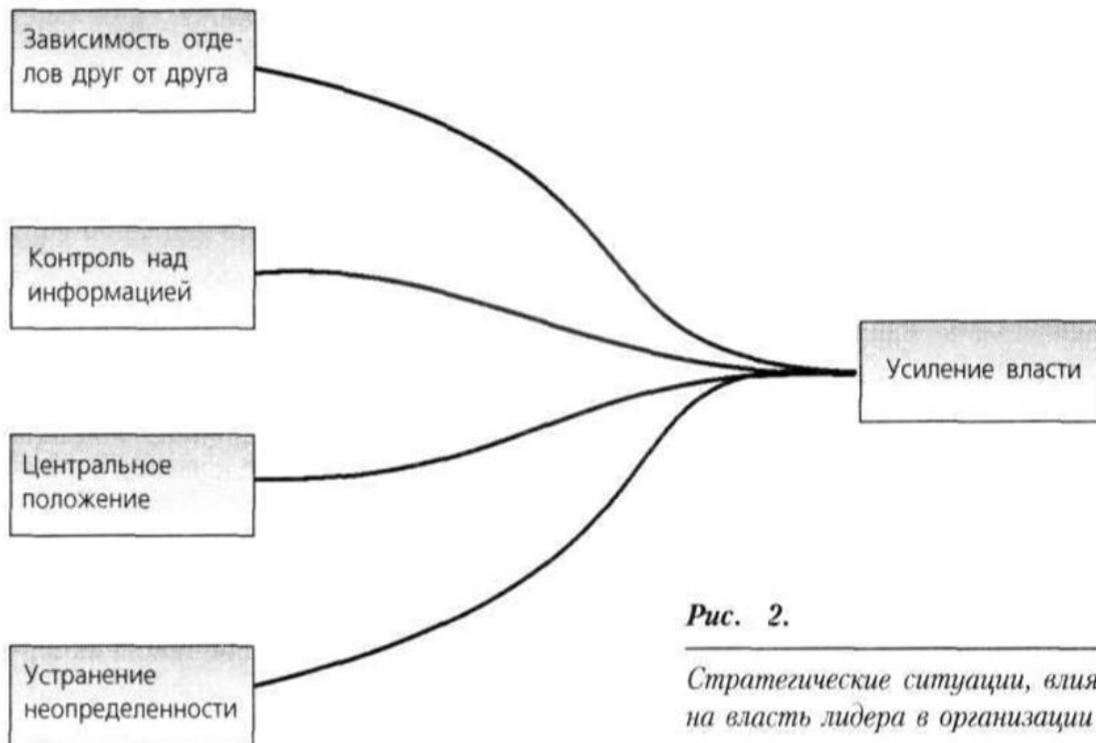


Рис. 2.

Стратегические ситуации, влияющие на власть лидера в организации

Зависимость отделов друг от друга. Одним из важнейших источников власти лидера во многих организациях является зависимость отделов друг от друга. Зачастую потоки материалов, ресурсов и информации в организации имеют одно направление. В таких случаях начальники отделов, получающих ресурсы, будут иметь меньше власти, чем начальники обеспечивающих отделов

Контроль над информацией. Несмотря на тенденцию передачи властных полномочий и усиления информационного обмена, существует неопровержимая данность: одни люди почти всегда будут владеть большей информацией, чем другие. Контроль над информацией (доступ к ней и регулирование ее распределения) является одним из главных источников власти. Большинство лидеров признают: информация — важнейший ресурс бизнеса, и контролируя ее сбор и распределение, можно оказывать влияние на принимаемые решения.

Центральное положение — это роль, которую играет лидер или отдел в важнейших видах корпоративной деятельности. Центральное положение позволяет влиять на конечный продукт, выпускаемый организацией. В технологически ориентированных компаниях (таких, например, как Intel) инженеры обладают значительной властью, потому что именно они обеспечивают выпуск инновационных продуктов, и в этом смысле организация зависит от них. Напротив, инженеры в компаниях, где первостепенное значение имеет маркетинг (к таким компаниям можно отнести

Procter & Gamble или Kimberly- Clark), обладают меньшей властью. Центральное положение позволяет приобрести власть и внести весомый вклад в общее дело.

Устранение неопределенности. Окружающая среда подвержена стремительным и неожиданным изменениям, что создает серьезные трудности для лидеров. В условиях неопределенности руководители зачастую вынуждены принимать решения, не владея полной информацией. Начальники отделов, способных снижать степень неопределенности, получают значительную власть. Когда, например, сотрудники отдела маркетинга способны точно спрогнозировать изменения требований к новому продукту, они зарабатывают престиж и приобретают влияние, потому что устраняют неопределенность.

Усиление власти за счет политической активности.

Чтобы пользоваться значительной властью, недостаточно занимать центральное положение и устранять неопределенность — необходимо еще, чтобы ваши действия были заметны и оценивались другими людьми как важные. Приобретение и использование власти следует рассматривать как особую политическую активность. Политическая активность включает в себя действия, направленные на получение, усиление и использование власти и других ресурсов ради достижения желаемых результатов в условиях неопределенности и разногласий. В частности, многие организации являются политически активными, стремясь повлиять на правительство, потому что его решения порою создают неопределенность для бизнеса и некоммерческих фирм.

Законодательные акты, касающиеся, например, регистрации пользователей мобильных телефонов, условий приема на работу и в колледжи, оказания медицинских услуг и выплаты медицинских страховок, заметно меняют «правила игры». Организации стараются повлиять на правительственные решения с выгодой для себя. В политическую деятельность бывают вовлечены также сотрудники и отделы организаций. Эта деятельность может иметь положительный или отрицательный эффект. Неопределенность и конфликты неизбежны в корпоративном мире; политика же является незаменимым механизмом там, где оказываются бессильными формальная власть и проверенные временем процедуры. Таким образом, политическая деятельность становится важнейшим аспектом лидерства, о чем более подробно рассказывается в разделе «Книжная полка лидера». Политическая активность лидеров способна усилить их власть. Эффективными способами достижения этого являются, например, стремление расширить круг своей ответственности и добровольное участие в сложных проектах. Это позволяет наладить связи с влиятельными людьми и повысить

свою репутацию среди окружающих. Когда руководитель низшего звена контактирует с топ-менеджерами, его власть усиливается. Другим видом политической активности является так называемый импрессивный менеджмент, цель которого — создать определенный имидж. Иными словами, человек стремится сформировать у окружающих впечатление, что он лидер, наделенный значительной властью. Существует даже самостоятельный род обучающей деятельности, называемый эксклюзивным наставничеством. Он призван помочь руководителям высшего звена развить в себе способности лидера.

Контрольные вопросы и задания

1. Какой из четырех фреймов является для вас доминирующим? Как этот фрейм способен усилить или ослабить ваши навыки лидера?
2. Почему лидерство не должно ограничиваться использованием только символического фрейма?
3. Согласны ли вы с тем, что политическая активность является неотъемлемым элементом корпоративной жизни? Обсудите.
4. Какие типы и источники власти доступны для лидера официальной студенческой организации? Для медсестры небольшой больницы?
5. Приемлемо ли для руководителя организации использовать импрессивный менеджмент? Обсудите. Применяете ли вы сами этот подход? Если да, то в каких ситуациях?
6. Каким образом человек, имеющий контроль над информацией, получает власть? Приходилось ли вам использовать контроль над информацией, чтобы повлиять на решение своих друзей или коллег? Поясните.
7. Укажите способы, с помощью которых вы можете усилить свою личную власть.
8. Какой из семи принципов оказания влияния более всего подходит вам как лидеру учебной группы или рабочей команды? Обсудите.

Тема 7. Личностные аспекты лидерств и его развитие

- 1. Ум и сердце, потенциал и компетентность лидера**
- 2. Мораль современного лидера и становление морального лидера**
- 3. Устойчивые отношения лидера и группы**

1. Ум и сердце, потенциал и компетентность лидера.

Некоторые люди сохраняют оптимизм и присутствие духа в самых разнообразных ситуациях, тогда как другие постоянно проявляют озлобленность и агрессивность. Чтобы объяснить такое поведение, мы говорим: «сильная личность» или «агрессивная личность». Именно таким образом чаще всего используется термин личность. Он означает индивидуальные паттерны поведения, а также то, как человека воспринимают окружающие. Однако этот термин несет в себе и более глубокий смысл. Личность — это ряд относительно стабильных поведенческих паттернов, определяемых скрытыми качествами и процессами, являющимися реакцией на стимулы внешней среды, т. е. на воздействие идей, объектов и людей.

Потенциал и компетентность лидера

Традиционно считается, что эффективный лидер, как и хороший менеджер, должен быть компетентным, т. е. владеть рядом навыков, и для достижения успеха необходимо лишь приобрести эти навыки и применить их на практике. Однако, как показывает опыт, не меньшее значение здесь имеют и нематериальные субстанции: мысли, убеждения и чувства. Тот, кто не понаслышке знаком с миром спорта, знает, насколько зависят результаты выступлений от эмоционального состояния человека. Часто капитанами команд становятся не самые искусные спортсмены, а те, кто вкладывает все сердце в игру и эмоционально зажигает партнеров.

В современных организациях, как и в мире спорта, профессиональная компетентность имеет большое значение, но ее не всегда хватает для общего успеха. Хотя лидеры должны уделять внимание производственным вопросам (планам, структуре, финансам, расходам, прибыли и т. д.), им также необходимо принимать в расчет человеческий фактор, особенно в условиях неопределенности, быстрых изменений и сокращения персонала. Главная задача здесь заключается в определении цели и наполнении смыслом работы

людей: надо дать им почувствовать их значимость; необходимо также проявлять уважение к сотрудникам, мотивировать их и поддерживать хороший моральный климат в коллективе.

В этой теме мы будем говорить не столько о компетентности лидера, сколько о его человеческом потенциале, о его разуме и сердце. Компетентность ограничена и поддается количественной оценке; потенциал же не ограничен. Он определяет очень важные для руководителя возможности развития и роста. Потенциал — это способность каждого человека регулярно улучшать результаты текущей деятельности.

Увеличение потенциала не ограничивается рамками развития навыков организации, планирования и контроля деятельности других людей. Увеличение потенциала нельзя свести также к улучшению характеристик и освоению новых стилей поведения, которые мы обсуждали в предыдущих главах, потому что понятие потенциала охватывает личность в целом, включая ее интеллектуальные, эмоциональные и духовные способности. Во многих научных работах подчеркивается, что быть целостной личностью — значит сохранять баланс между разумом, сердцем, духом и телом.

Развитие мышления лидера.

Каким образом лидеры могут заменить устаревшую ментальную модель на новую? Интеллект человека способен развиваться в четырех основных сферах. К ним относятся независимость и системность мышления, открытость сознания и совершенствование собственной личности. Взятые вместе, эти четыре аспекта становятся инструментом, помогающим лидеру критически оценить свою ментальную модель и избавиться от заблуждений, снижающих эффективность и препятствующих успеху.

Независимость мышления — это умение мыслить за рамками предписанных правил и категорий, установленных другими людьми, в сочетании со способностью оценить, насколько собственные предположения и интерпретация информации и событий соответствуют личным убеждениям. Люди, мыслящие независимо, не присоединяются к общему мнению, а имеют свое собственное, говорят то, что думают, и действуют, исходя из собственных убеждений, а не из убеждений других людей. Мыслить независимо значит иметь живой ум и критически относиться к собственным суждениям. Независимое мышление связано с дальновидностью,¹⁹ которую можно определить, как постоянную переоценку усвоенного опыта в контексте поступления новой информации и изменяющихся обстоятельств. Дальновидность включает в себя не только независимое мышление, но также любознательность и стремление к обучению. Дальновидный лидер открыт для новых идей и поощряет самостоятельность мышления подчиненных, подвергая сомнению существующее положение вещей. В противоположность

дальновидным людям, интеллектуально равнодушные слепо следуют установленным правилам и стереотипам и позволяют другим думать за себя. Дальновидный же человек всегда ищет новые идеи и методы.

Чтобы достичь независимости мышления, необходимо отказаться от привычных стереотипов и категорий, традиционно считающихся «правильными». Лидеры должны держать свои «ментальные мускулы расслабленными».

Системное мышление — это способность увидеть синергию целого, а не только его отдельные части, а также умение поддерживать изменения системных паттернов. Многих людей учат разделять систему (например, организацию) на дискретные части, а затем обеспечивать максимальную эффективность каждой из частей. Однако успех отделов не гарантирует успеха организации в целом. Иногда изменения одной части снижают эффективность всей системы.

Следует отметить большое значение взаимодействия частей, составляющих систему (а ею может быть общество, автомобиль, человеческий организм, коммерческая или некоммерческая компания и т. д.). Системное мышление позволяет лидеру следить за динамикой развития организации, оценивая характер взаимоотношений между частями, составляющими целостную систему.

Совершенствование собственной личности.

Другим важным аспектом развития сознания лидера является описанный Питером Сенгом концепт совершенствования собственной личности, которое позволяет лидеру достичь желаемых результатов. Совершенствование собственной личности включает в себя три характеристики: личное видение, обращенность к реальности и творческое напряжение. Во-первых, лидеры, совершенствующие свою личность, четко определяют, что для них наиболее значимо. Они концентрируют внимание на конечных результатах и на своем видении ситуации или на мечте, которая мотивирует их и всю организацию. Они создают ясную картину будущего, и их цель — воплотить свою мечту.

Вторую характеристику — обращенность к реальности — можно определить, как приверженность истине. Она заставляет человека выявлять и устранять ментальные модели, ограничивающие мышление, и подвергать сомнению обоснованность своих предположений и эффективность методов работы. Приверженные истине лидеры адекватно оценивают реальность, себя и окружающих. Они глубже познают собственную личность и окружающую

среду, в которой ведут свою деятельность, и это увеличивает их возможности в достижении желаемой цели.

В-третьих, нередко существует значительный разрыв между личным видением и текущей ситуацией. И такой разрыв между мечтой и реальностью (например, между желанием открыть собственный бизнес и отсутствием необходимых денег) способен действовать удручающе. Однако знание об этом разрыве и стремление преодолеть его становятся источником творческого напряжения, которое движет человека вперед, к цели. Эффективный лидер, испытывающий творческое напряжение, преобразует реальность согласно своей мечте. Он реорганизует деятельность так, чтобы воплотить в жизнь свое видение будущего. Неэффективный лидер, напротив, пытается «приспособить» мечту к реальности, уходя от решения проблем или ставя перед собой менее сложные задачи. Это ослабляет творческое напряжение и превращает человека в посредственность. Лидеры, совершенствующие свою личность, адекватно оценивают мечту и реальность, стремясь преодолеть разрыв между ними.

Все пять указанных нами элементов сознания связаны между собой. Независимость мышления и открытость сознания улучшают системное мышление и способствуют совершенствованию личности, что позволяет человеку изменять ментальные модели. Благодаря этой взаимосвязи улучшение даже одного элемента продвигает лидера вперед на пути совершенствования собственной личности и повышения эффективности.

Психологи и представители других научных дисциплин, а также лидеры многих организаций, признают, что эмоциональный интеллект имеет жизненно важное значение. Некоторые даже считают, что эмоции в большей степени, чем интеллектуальные способности, определяют мышление людей и человеческие взаимоотношения. Эмоциональный интеллект — это способность человека воспринимать, оценивать и понимать свои и чужие эмоции и умение управлять эмоциями. Эмоционально интеллектуальные люди могут хорошо владеть собой и эффективно налаживать взаимодействие с окружающими.

От понимания эмоций и умения управлять ими во многом зависит успех в работе и счастье в личной жизни. Лидеры могут сконцентрировать и направить силу эмоций на улучшение морального климата в коллективе и усиление мотивации сотрудников, что идет на пользу всей организации. Как показали результаты исследования, проведенного Политехническим институтом Ренсселера (Rensselaer Polytechnic Institute), более экспрессивные и более чуткие к чужим эмоциям предприниматели зарабатывают больше денег.

Некоторые лидеры на работе действуют так, словно оставили свои эмоции дома, но мы все знаем, что это неправильно. «Есть компании, не желающие, чтобы сотрудники беседовали друг с другом о своей личной жизни», — говорит Паула Лоулор (Paula Lawlor), возглавляющая фирму MediHealth Outsourcing. — Но я всегда считала, что если человек может хотя бы на время скинуть тяжесть со своих плеч, он потом весь день хорошо работает».

2. Мораль современного лидера и становление морального лидера

Многие лидеры забывают, что цель бизнеса — создание ценностей, а не достижение экономических результатов. Лидер, живущий по правилам этики, не может игнорировать прибыль, убытки, биржевые цены акций, производственные расходы. Однако он должен признавать значение моральных и человеческих ценностей. Замечания Генри Форда (Henry Ford) столетней давности как нельзя лучше подходят нашей эпохе: «В течение долгого времени люди были убеждены, что единственная цель производства заключается в получении прибыли. Они ошибались. Его главная цель — всеобщее благо». Несмотря на реалии корпоративной жизни, где царят алчность, жестокая конкуренция и стремление получить максимальную прибыль, лидеры могут действовать исходя из моральных ценностей и воодушевлять других отстаивать высокую мораль в рабочей среде. Здесь очень важно, чтобы лидер на словах и особенно на деле доказывал, что он неуклонно соблюдает этические нормы.

Поступки лидера могут быть направлены как во благо, так и во зло. Лидер совершает самостоятельный выбор, действовать ли ему в личных интересах, ущемляя при этом интересы других, или же служить людям и мотивировать их в полной мере раскрывать свой потенциал. Лидерство, соответствующее высокой морали, включает в себя умение отличить правомерное от неправомерного, стремление к справедливости, честное отношение к окружающим и соблюдение моральных норм на практике. Лидеры оказывают значительное влияние на других людей, поэтому лидерство, соответствующее высокой морали, улучшает жизнь окружающих. Аморальный лидер, напротив, печется о личных интересах, добиваясь собственных целей за счет других людей. Лидеры, творящие или творившие зло людям (к их числу можно отнести Гитлера, Сталина, Пол Пота), аморальны; в то время как Рауль Валленберг, о котором рассказывалось в начале главы, олицетворяет собой противоположный тип лидера. Лидерство, соответствующее высокой морали, вдохновляет людей и делает их лучше. В разделе «Книжная полка лидера» рассказывается о способности руководителей создавать фундамент для духовного роста в работе и личной

жизни. Лидеры несут ответственность за создание этого фундамента ради обогащения жизни своих сотрудников.

Для правильного морального выбора, без сомнения, требуется смелость. Лидерам нередко приходится находить в себе дополнительные силы, чтобы преодолеть сомнения и отстаивать свои убеждения, особенно когда они испытывают противодействие со стороны окружающих.

Существует мнение, что без смелости нельзя стать настоящим лидером. Однако многие руководители, особенно работающие в крупных организациях, не совсем отчетливо представляют себе, что же такое смелость лидера. Они считают, что необходимо работать лишь ради продвижения по карьерной лестнице и повышения зарплаты. В мире стабильности и процветания им было легко забыть само значение слова «смелость». Поэтому в нужные моменты руководители просто не знали, где ее взять. В следующих разделах главы мы рассмотрим понятие смелость лидера и ее природу, а также поговорим о проявлении смелости в организациях. В заключительных разделах главы рассказывается об источниках смелости лидера.

3. Устойчивые отношения лидера и группы

При обсуждении проблем лидерства нельзя оставить в стороне вопросы, касающиеся подчиненных. Во-первых, роли лидера и подчиненного — главные из исполняемых людьми в процессе корпоративной деятельности. Каждому человеку, в том числе и лидеру, приходилось быть подчиненным. Действительно, у каждого начальника найдется свой босс, наблюдатель или контролер. И людям гораздо чаще приходится быть подчиненными, чем лидерами.

Во-вторых, немаловажное значение для лидеров имеют их взаимоотношения с подчиненными. На действия любого лидера оказывают влияние установки и поведение ведомых членов группы. Согласно ситуационным теориям, лидеры корректируют свое поведение с учетом особенностей ситуации и характеристик подчиненных. Таким образом, отношения между лидером и подчиненными представляют собой взаимодействие, в процессе которого обе стороны оказывают влияние друг на друга. Подчиненные способны как повысить, так и снизить эффективность лидера."

В-третьих, многие необходимые лидеру качества столь же необходимы и подчиненным. Независимые, инициативные, смелые и преданные общему делу подчиненные обеспечивают поддержку лидеру (конечно, если его всерьез интересуют корпоративные цели и ценности). Различия между ролью подчиненного и ролью лидера стираются, а сходства усиливаются. Обе роли активны, обе создают общую картину будущего. Многочисленные примеры тесного взаимодействия между лидером и подчиненными предоставляют нам

армия и военный флот. Как показывают исследования, наиболее боеспособными являются те военные корабли, на которых подчиненные не только поддерживают своих командиров, но и могут взять на себя инициативу, избегая излишней регламентации действий и конфликтов.

Каким образом подчиненные становятся самостоятельно мыслящими людьми? Во многом это происходит благодаря стремлению развить качества лидера и применить их на практике в работе и личной жизни. Большую помощь здесь может оказать метод Стефена Кови (Stephen Covey), описанный в его книге «Семь привычек высокоэффективных людей». Согласно концепции Кови, человек способен последовательно развить в себе семь привычек, продвигаясь от зависимости к независимости и взаимозависимости. При этом каждая последующая привычка усваивается на основе предыдущей. В организациях многие сотрудники находятся в зависимости от лидеров, ожидая, что последние будут решать все насущные проблемы. Зависимый человек не способен сам позаботиться о себе и в случае неудач возлагает ответственность за них на плечи других людей. Независимый человек, напротив, может сам решить свои проблемы и отвечает за свои действия. Чтобы быть по-настоящему эффективным подчиненным (или лидером), необходимо продвигаться по направлению к взаимозависимости, под которой подразумевается налаживание хороших отношений и конструктивного взаимодействия с окружающими.

Способ получения и использования подчиненными власти в организации имеет большое значение. Формальные лидеры, как правило, имеют больше власти, чем подчиненные. Тем не менее эффективные подчиненные активно участвуют в корпоративной деятельности, получая власть из доступных им источников. Даже подчиненные низшего уровня имеют возможность оказывать влияние на лидеров. Источниками личной власти являются знания, профессиональное мастерство, целеустремленность и настойчивость. К источникам должностной власти относятся занимаемое положение, информация и контакты с окружающими.

Источники личной власти

Подчиненный, владеющий глубокими знаниями, является ценным ресурсом для организации и лидера. Потеря такого человека становится весьма чувствительной для отдела, в котором он работал. Знания — это источник влияния на представителей более высоких иерархических уровней. Сотрудник, владеющий глубокими знаниями, часто достигает профессионального мастерства, которое позволяет ему добиваться впечатляющих результатов. Лидер обращает внимание на такого сотрудника и ценит его, что становится источником власти подчиненного. Кроме того, большое значение имеет целеустремленность, под которой здесь понимаются

желание обучаться, попытки разобраться в сложном проекте и инициативность. Целеустремленность рассматривается как важный источник власти подчиненных в организации.

Один из самых лучших способов воспитания эффективных подчиненных заключается в признании лидером своей неспособности выполнить те или иные задания без помощи сотрудников. Руководитель, пытающийся все сделать сам, не может добиться больших успехов. Признавая свое несовершенство, он открывает двери для талантливых подчиненных, способных ему помочь.

Лидеры совместно с подчиненными обеспечивают кооперацию и согласие, на основе которых в организации возникает чувство общности и взаимозависимости. В Вест Пойнте это чувство очень сильно, там каждый человек понимает, что небезразличен остальным участникам группы. Возможно, вы испытывали нечто подобное как член закрытого клуба, религиозной организации или спортивной команды. В сообществе возникает дух единения, который способствует налаживанию эффективных взаимоотношений между людьми, знающими, что только доверие и работа в команде позволят достичь общих целей. Обучающаяся организация во многом зависит от единения людей, с уважением относящихся друг к другу, ведущих открытое общение и подчиняющих личные интересы общим. Иными словами, группа эффективных подчиненных создает основу для сообщества. Неслучайно эффективные подчиненные и члены различных сообществ имеют схожие характеристики. Исторически сообщества всех видов основывались на служении, неформальном участии и индивидуальных вкладах.

Контрольные вопросы и задания

1. Способствует ли эмоциональное развитие повышению эффективности лидера? Обсудите этот вопрос.
2. Согласны ли вы с тем, что человек способен развивать свое сознание и душевные качества? Обсудите этот вопрос.
3. Почему лидерам необходимо иметь ясное представление о собственных ментальных моделях? В чем сходства и различия между ментальными моделями и открытым сознанием?
4. Что такое совершенствование собственной личности? Какое значение оно имеет для лидеров?
5. Какой из четырех компонентов эмоционального интеллекта, по вашему мнению, имеет наибольшее значение для лидеров? Почему?
6. Рассмотрите любовь и страх как потенциальные мотивирующие факторы. Каков источник самой сильной мотивации для солдат во время войны? Для участников команды, занимающейся разработкой новых

продуктов? Для топ-менеджеров медиа- империи? Почему? Приходилось ли вам когда-нибудь во время работы испытывать любовь и/или страх лидера по отношению к вам? Какова была ваша ответная реакция?

7. Приемлемо ли для лидера тратить рабочее время на развитие эмоционального интеллекта команд? Почему? Представьте, что вы читаете текст этой главы учебной группе, которую рассматриваете как целостную систему. Какие проблемы могут вызвать у студентов рекомендуемые изменения, если они проводятся без участия системного мышления?

8. Рассмотрите роль подчиненного. Почему, по вашему мнению, в организациях вопросам поведения подчиненных уделяется, как правило, гораздо меньше внимания, чем вопросам лидерства? Сравните отчужденного и пассивного подчиненного. Можете ли вы привести соответствующие примеры? Как бы вы вели себя с отчужденным подчиненным и с пассивным подчиненным, если бы были лидером? Можно ли рассматривать самоуправление как стиль лидерства? Почему?

Тема 8. Лидерство, коммуникация и налаживания взаимоотношений

- 1. Мотивация и делегирование властных полномочий**
- 2. Способы коммуникации, применяемые лидерами**
- 3. Работа лидера с командой и особенности разнообразных поддержаний.**

1. Мотивация и делегирование властных полномочий

Большинство из нас, встав утром с постели, отправляется на работу или на учебу. Мы совершаем поступки, которые сами можем спрогнозировать. Мы реагируем на воздействие окружающей среды и людей, в ней находящихся, не особенно задумываясь, почему нам приходится много работать, почему нам нравятся некоторые учебные курсы или развлечения. Все эти формы поведения мотивированы некоторыми факторами.

Мотивация — это действующие на человека внутренние или внешние силы, которые вселяют в него энтузиазм, заставляют проявлять настойчивость и определяют направление его действий. Мотивация сотрудников влияет на их продуктивность, и одна из задач лидеров заключается в приведении мотивации персонала в соответствие с корпоративными целями. Изучение мотивации помогает лидерам понять, что движет людьми, что определяет их выбор и почему сотрудники проявляют настойчивость.

Внутренние и внешние вознаграждения. Вознаграждения бывают двух типов: внутренние и внешние. Внутреннее вознаграждение — это удовлетворение, которое человек получает в процессе выполнения некоторых действий. Выполнение сложного задания может вызывать приятное чувство завершенности или радости. Человек, решающий определенную проблему и приносящий пользу окружающим, понимает свою значимость, и это вселяет в него уверенность и чувство гордости. Внутреннее вознаграждение контролируется самим получающим его человеком; это может быть, например, чувство уверенности, возникшее после выполнения трудного поручения.

Внешнее вознаграждение, напротив, исходит от другого человека, обычно от начальника. Оно может выражаться в продвижении по службе или в повышении зарплаты. Эти награды, происходящие из внешних источников и выдающиеся за оказание услуг окружающим, часто имеют форму материальных ценностей, необходимых для выживания в современном обществе. Рассмотрим различие мотиваций в двух ситуациях: когда вы моете

собственную машину и когда эта операция является вашей повседневной рабочей обязанностью. В первом случае вымытая вами машина доставляет вам радость и вы получаете внутреннее вознаграждение. Во втором случае вашим вознаграждением становятся заработанные деньги.

Теории этой группы рассматривают потребности, которые мотивируют людей. В любой момент времени человек испытывает основные потребности: в пище, достижениях, денежных вознаграждениях. Эти потребности служат источником мотивации. Индивидуальные потребности — это скрытые желания, которые человек стремится осуществить. Учитывая потребности подчиненных, лидер устанавливает систему вознаграждений, позволяющую направить энергию сотрудников на достижение корпоративных целей.

Один из наиболее эффективных способов мотивации сотрудников и удовлетворения их потребностей высокого уровня заключается в делегировании властных полномочий подчиненным. Руководители могут ослаблять контроль над подчиненными и наделять их определенной властью, чтобы создать атмосферу сотрудничества, способствующую достижению общих корпоративных целей. Главная причина сокрытия секретов мастерства на фабрике Blackmer/Dover заключается в том, что рабочие этого предприятия лишены власти. Они не мотивированы помогать коллегам, потому что не заинтересованы в повышении общих результатов корпоративной деятельности.

Делегирование власти — это передача властных полномочий подчиненным. Лидеры отказываются от жесткого контроля с помощью метода «кнута и пряника» и наделяют властью подчиненных, обеспечивая им также доступ к необходимой информации.

Это способствует тому, что сотрудники получают большее внутреннее удовлетворение от работы. Руководители объясняют подчиненным, какое значение их работа имеет для организации в целом. При этом лидеры определяют общее направление деятельности подчиненных и устанавливают границы, в пределах которых сотрудники имеют относительную свободу. Рассмотрим, какой эффект имело делегирование власти рядовым сотрудникам на входящем в состав General Electric заводе по изготовлению реактивных двигателей в городе Дюрам, штат Северная Каролина.

Опыт GE/Durham показывает, что делегирование властных полномочий способно значительно мотивировать сотрудников и приносить большую пользу компании. При этом лидеры могут создавать уникальные организации, обладающие способностью добиваться высочайшего качества производства.

Делегирование властных полномочий является сильным мотивирующим фактором, поскольку позволяет удовлетворять потребности высоких уровней. Как показывают исследования, человек испытывает

потребность в подтверждении собственной эффективности через результаты своей деятельности. Большинство людей приходят на работу, чтобы как можно более качественно выполнить порученное им задание, а передача властных полномочий помогает лидеру усилить уже присутствующую мотивацию. Наделение властью заставляет человека показывать лучшее из того, на что он способен, о чем свидетельствует пример эсминца «Benfold», о котором рассказывалось в начале главы. На этом корабле каждый матрос осознает свою значимость, поэтому выполнение заданий не требует жесткого начальственного контроля.

При делегировании властных полномочий лидеры освобождают себя от рутинной работы, что позволяет им сосредоточить основное внимание на общей перспективе развития организации. Кроме того, сотрудники, имеющие относительную свободу действий, способны быстро адаптироваться к изменениям требований рынка. Они лучше, чем лидеры, знают, как улучшить производственный процесс, обслужить потребителей и решить возникшую проблему.

Общекорпоративные программы мотивации. В недавнее время появились новые подходы к мотивации, идущие дальше, чем пресловутый метод «кнута и пряника», однако не достигающие уровня полной передачи властных полномочий сотрудникам.

Повышение значения работы. Внутренние вознаграждения оказывают значительное влияние на мотивацию персонала. Человек, осознающий, что его деятельность имеет большое значение для организации и общества в целом, получает большое удовлетворение от своей работы, и это является существенным внутренним вознаграждением.

В недавнее время получили распространение новые методы мотивации. К ним относятся программы содержательного обогащения работы, предоставление части активов компании в собственность сотрудникам, определение общих целей, оплата знаний, оплата по результатам труда. Разнообразные формы компенсаций и стимулирование принятия рисков являются эффективными инструментами мотивации, которые во многих компаниях стали использоваться гораздо чаще, чем традиционно фиксированные зарплаты.

2.Способы коммуникации, применяемые лидерами

Лидерам необходимо налаживать коммуникацию таким образом, чтобы оказывать влияние на подчиненных и направлять их энергию на достижение корпоративных целей. Коммуникация — это процесс обмена информацией между отправителем и получателем, например между лидером и

подчиненным, преподавателем и студентом, тренером и игроком футбольной команды и т. д.

Лидер инициирует коммуникацию, кодируя мысль или идею, т. е. выбирая определенные символы (такие как слова), с помощью которых составляется и передается сообщение. Сообщение — это осязаемая формулировка мысли или идеи, посланная получателю по коммуникационному каналу. Каналом может быть формальный отчет, телефонный звонок, электронное письмо или личная беседа. Получатель декодирует символы, чтобы понять смысл сообщения. Кодирование и декодирование может иногда вызывать коммуникативные ошибки и обусловленные различиями между людьми в их знаниях, психологических установках и культурных ценностях, а также социальном окружении. Эти различия, действуя в качестве фильтров, вызывают «шум», который служит помехой при осмыслении символов. Начальники и подчиненные, мужья и жены, родители и дети, друзья и незнакомцы совершают коммуникативные ошибки, потому что участники коммуникации могут неправильно интерпретировать получаемые сообщения. Обратная связь — это составляющая коммуникативного процесса, помогающая отправителю убедиться, что получатель правильно понял сообщение. Обратная связь возникает в тех случаях, когда получатель отвечает отправителю, отправляя ему свое сообщение. Без обратной связи коммуникативный цикл является неполным. Эффективная коммуникация предполагает не только обмен информацией, но и взаимопонимание. К составляющим коммуникативного процесса, который налаживают менеджеры и лидеры, относятся отправление, получение и интерпретация информации, а также обратная связь.

Коммуникация менеджера.

Менеджеры выполняют функцию «информационного процессора». Они тратят более 80% рабочего времени на общение с сотрудниками.⁵ Иными словами, 48 минут из каждого часа уходит на встречи, телефонные разговоры, общение по Интернету и «живые» беседы. Менеджеры изучают окружающую среду, чтобы узнать об интересующих их событиях, собрать необходимые данные, сделать обобщение и передать полезную информацию другим людям. Затем они получают сообщения подчиненных, что позволяет установить обратную связь и увидеть, присутствует ли в коммуникационном канале «шум», мешающий правильному пониманию.

Менеджеры налаживают коммуникацию, чтобы направлять и контролировать корпоративную деятельность. Здесь эффективность коммуникации зависит от точности формулировок и устранения «шума». Основное содержание сообщений составляют факты, статистика и решения.

Дальновидные менеджеры стараются занять центральное место в информационной сети, чтобы контролировать выполнение заданий. Лидеры осуществляют коммуникации по другим принципам.

Коммуникация лидера.

Хотя лидеры также отправляют и получают сообщения и устанавливают обратную связь, их коммуникация отличается от той, что ведут менеджеры. Содержанием сообщений лидеров часто становится концепция будущего развития, а не просто факты или фрагменты информации. Если менеджеры действуют как «информационные процессоры», то лидеров можно рассматривать как «мастеров коммуникаций».

Мастер коммуникаций — это человек, убежденный, что коммуникация имеет большое значение для создания атмосферы доверия и воплощения в жизнь концепции будущего развития. Лидеры налаживают коммуникацию таким образом, чтобы сплотить людей и вдохновить их на достижение общих целей. Мастер коммуникаций помогает сотрудникам направить энергию на достижение высоких целей.

Лидеры могут использовать различные способы ведения коммуникации. К ним относятся выбор емких коммуникативных каналов, истории, метафоры и неформальное общение. Например, 40-й президент США Рональд Рейган, оценивая государственный бюджет — несколько триллионов долларов, сказал, что, если сложить одну на другую пачки денег, они будут возвышаться вровень с «Empire State Building». Эта метафора помогла слушателям понять, что речь идет о действительно внушительных суммах. В какие бы исторические времена ни жил и чем бы ни занимался лидер, он обязан в совершенстве владеть навыками коммуникации, чтобы его сообщения были понятны окружающим людям.

Стратегическая беседа — это общение между людьми, преодолевающее иерархические уровни группы, затрагивающее важнейшие стратегические темы и основные ценности и помогающее достичь желаемых результатов.

Открытое общение — это внутрикорпоративный обмен всеми типами информации, преодолевающий функциональные и иерархические границы. Открытое общение — это нечто большее, чем традиционная нисходящая коммуникация, когда начальник отправляет подчиненному специально отобранную информацию. При открытой коммуникации информационные потоки имеют различные направления и сотрудники получают отчетливое представление о том, какой вклад они могут внести в общее дело.

В данном случае лидеры разрушают иерархические и функциональные границы, способные затруднять коммуникацию, что обеспечивает сплочение сотрудников и помогает направить их усилия на достижение корпоративных целей. Содержательная непрерывная коммуникация позволяет сотрудникам

понять суть задания и определить свою роль в корпоративной деятельности. Открытое общение также помогает создать атмосферу взаимного доверия, которое имеет большое значение для налаживания хороших отношений и сотрудничества между лидером и подчиненными." Согласно результатам недавнего опроса, 50% топ-менеджеров признают: без открытого общения невозможно добиться доверия сотрудников.

Лидеры могут стремиться к открытому общению, чтобы разъяснить подчиненным значение их работы для организации в целом. В рамках открытого общения может осуществляться менеджмент открытых бухгалтерских книг, предполагающий доступность даже рядовым сотрудникам почувствовать себя владельцами бизнеса. Это мотивирует и объединяет людей. Менеджмент открытых бухгалтерских книг помогает сотрудникам принимать решения, которые идут на пользу всей компании. Например, руководители AmeriSteel научили подчиненных разбираться в финансовой документации; это помогло снизить себестоимость переплавки тонны металлолома со \$145 до \$127.13 Менеджмент открытых бухгалтерских книг позволяет людям понять, как их решения и действия влияют на работу организации.

Коммуникация, преодолевающая традиционные иерархические и функциональные границы, помогает менеджерам услышать своих подчиненных, что способствует раскрытию их потенциала. Организация не сумеет достичь процветания, если топ-менеджеры ограничивают общение и не разъясняют сотрудникам суть корпоративной концепции.

Расширение круга общения, включение в него новых людей улучшают рабочую обстановку и результаты корпоративной деятельности. Одним из важнейших необходимых для лидера коммуникативных навыков является умение слушать подчиненных и потребителей. Многие руководители считают, что восходящая информация важнее нисходящей и что человек не сможет стать лидером, если не умеет слушать окружающих. Только слушая других людей лидер может определить стратегические вопросы и понять, каким образом ему оказывать влияние на подчиненных для достижения желаемых результатов. Умение слушать помогает создать обстановку доверия и условия для открытого общения, когда люди не опасаются делиться своими мыслями и предложениями и рассказывать о возникших проблемах, зная, что окружающие ценят их мнение. Умение слушать включает в себя навыки восприятия и понимания истинного смысла сообщения. Следует помнить, что восприятие играет важнейшую роль в процессе коммуникации. Однако многие люди не умеют слушать собеседника. Они концентрируют свое внимание не столько на услышанном, сколько на формулировке собственных мыслей.

Прослушав десятиминутное сообщение, через двое суток мы сохраняем в памяти в среднем лишь 25% полученной информации.

С умением слушать связано такое важное качество, как проницательность. Этот термин означает способность понять скрытый смысл сообщения, не выраженный словами. Проницательный лидер способен увидеть скрытые потребности своей организации и ее потребителей.

Этот весьма эффективный тип коммуникации наблюдается в случаях, когда люди внимательно слушают друг друга и стремятся понять невысказанные мысли собеседников.

Это слово имеет древнегреческое происхождение и состоит из приставки *dia-* (рас-, пере-) и корня *-log-* (*logos* — слово, речь, суждение). Буквально его можно перевести как разговор, рассуждение. В нашем же контексте это слово интерпретируется как стремление к пониманию. Диалог — это процесс групповой коммуникации, во время которого люди создают общие понятия для облегчения взаимопонимания и формирования общего мировосприятия. Собеседники могут вступать в диалог, имея полярные мнения, однако в течение беседы они находят точки соприкосновения, общие проблемы и цели, и на основе этой общности могут строить лучшее будущее.

Многие люди имеют тенденцию соотносить все услышанное с собственным мнением, вместо того чтобы стремиться понять смысл слов собеседника. Кроме того, в западных культурах принято поощрять тех, кто активно настаивает на собственной правоте, навязывает свои взгляды окружающим и пытается опровергнуть их точку зрения. Однако диалог возникает только в случаях, когда собеседники лишены предубеждений и не стремятся соблюсти исключительно собственные интересы, отстаивая «единственно правильную» концепцию. Участники диалога не навязывают друг другу собственные суждения и, вступая в беседу, не знают, каковы будут конечные выводы. Лучшим способом описания диалога является сравнение его с дискуссией.

Чтобы быть мастером коммуникаций, лидер не должен ограничивать общение лишь информационным обменом. Ему необходимо также при помощи коммуникативных навыков оказывать влияние на людей и убеждать их содействовать воплощению в жизнь корпоративной концепции и достижению желательных целей.

3. Работа лидера с командой и особенности разнообразных поддержаний.

В последние годы концепт работы в командах претерпел существенные изменения. Все больше и больше организаций признает, что именно путем

командной работы можно скоординировать деятельность сотрудников, сплотить их, повысить качество продукции и сервиса и добиться более высоких результатов.

Следует учесть, что использование команд актуально не для всех ситуаций. Характер некоторых заданий, например написание романа, исключает работу в командах. Кроме того, налаживание работы в командах часто затрудняется, поскольку организации не удается равномерно распределить власть между руководителями и командами, привить соответствующие навыки сотрудникам, оказать им необходимую поддержку и отказаться от привычки рассматривать людей как отдельных индивидуумов, а не как сплоченную команду.⁶ Лидеры эффективных команд объединяют сотрудников, активно вовлекают их в общую работу, действуют более как наставники и помощники, а не как менеджеры, тратят много времени и сил на командное обучение.

Что такое команда?

Команда — это группа из двух или более человек, взаимодействующих между собой и координирующих свою работу ради достижения общих целей.⁸ Данное определение состоит из нескольких частей. Во-первых, команда требует участия двух или более человек. Команды могут быть крупными, хотя чаще всего в их состав входит менее пятнадцати членов. Во-вторых, они постоянно взаимодействуют. Люди, не взаимодействующие между собой, например сидящие за обеденным столом или едущие в лифте, не составляют команды. В-третьих, участники команды имеют общую производственную цель (разработка нового мини-компьютера, создание дизайна автомобиля, выпуск книги и т. д.). Студентов часто разбивают на команды, перед которыми ставятся определенные учебные цели. Задача участников команд заключается в достижении этих целей и получении хороших оценок. Однако часто возникают проблемы, связанные с распределением ролей и установлением графика выполнения заданий. В рабочей среде эти проблемы еще больше усложняются.

Хотя команду можно рассматривать как группу людей, эти два термина не являются взаимозаменяемыми. Работодатель, преподаватель или тренер может собрать вместе группу людей, которая никогда не станет сплоченной командой. В мире спорта зачастую средние по мастерству игроки, составляющие дружную команду, обыгрывают «звезд», действующих разрозненно. Команда возникает только при условии, что ее участники отодвигают личные интересы на второй план и используют все свои знания и навыки для достижения общей цели.

Четко функционирующие команды не возникают сами по себе. Они создаются лидерами, которые прилагают много сил к объединению людей.

При этом очень важно, чтобы лидеры знали: все команды проходят последовательные стадии развития. Новая команда отличается от имеющей опыт. вспомните ситуацию, когда вы были членом новой команды (недавно образованного студенческого комитета или небольшой группы, которой было поручено учебное задание). С течением времени в команде происходят изменения. Сначала члены команды должны познакомиться друг с другом, распределить роли и работу, установить нормы и уточнить задание. Таким образом, каждый из них становится частью отлаженного механизма. Задача лидера заключается в том, чтобы определить стадию развития команды и помочь ее участникам повысить эффективность общей работы.

Эффективность команды — это ее способность достичь четырех целей: внедрения инноваций/адаптации к изменениям, повышения производительности, обеспечения высокого качества товаров и услуг и удовлетворения потребностей сотрудников. Под терминами инновация/адаптация подразумевается значение команды для организации, проявляющееся в умении быстро реагировать на новые требования внешней среды и изменения. Производительность — это достижение корпоративных целей при минимальном использовании ресурсов. Качество означает отсутствие дефектов и соответствие продуктов и услуг ожиданиям потребителей. Удовлетворение потребностей сотрудников — это способность команды добиваться лояльности ее участников, воодушевлять их и выполнять их основные запросы. С эффективностью команды тесно связаны три сферы:

- 1) сплоченность;
- 2) выполнение заданий и социально-эмоциональные роли;
- 3) личное влияние лидера на команду

Успех команды во многом зависит от эффективности и профессионализма ее лидера. Профессора Гарвардской школы бизнеса, изучая команды кардиохирургов, обнаружили, что установки и действия лидера являются важнейшим фактором для определения эффективности всей команды. Однако руководство командой требует особого подхода, который существенно отличается от принятых во многих организациях директивных методов.

Большинство людей способны усвоить навыки, необходимые для лидера команды, хотя приобретение этих навыков не всегда дается легко. Чтобы стать эффективным лидером, нужно стремиться к изменению себя, к выходу за пределы своей зоны комфорта и избавлению от многих предубеждений, определявших поведение в прошлом. Ниже мы рассмотрим три типа изменений, которые позволят вам стать настоящим лидером команды.

Особенно трудно выполнять функции лидера, когда сотрудники рассредоточены по различным географическим регионам и отделены друг от друга языковыми и культурными барьерами. Виртуальные и глобальные команды стали неотъемлемой частью корпоративного мира. Работа виртуальных и глобальных команд может охватывать различные регионы страны или даже мира, в которых расположены офисы и предприятия. Коммуникация осуществляется в основном с помощью телефонов, факсов, электронной почты, моментальных сообщений, электронного обмена документацией, видеоконференций и других современных средств связи. Участники некоторых виртуальных команд принадлежат одной культуре; глобальные же команды как правило состоят из представителей различных культур. Таким образом, наиболее сложные задачи стоят перед лидерами глобальных команд, поскольку здесь повышается вероятность неправильного понимания и конфликтов.

Контрольные вопросы и задания

1. В чем отличие коммуникации лидеров от коммуникации менеджеров?

2. Если бы вам было нужно оценить, в какой мере организации удалось создать обстановку открытого общения, на какие детали вы обратили бы внимание в первую очередь? Обсудите.

3. Менеджер, обучающий сотрудников навыкам общения, произносит следующее: «Когда человек слушает своего собеседника, создается впечатление, что он минимально вовлечен в разговор, на самом же деле он выполняет сложную мыслительную работу». Согласны ли вы с этим утверждением и почему?

4. В чем отличие диалога от дискуссии? Приведите примеры диалога и дискуссии из своей практики.

5. Каковы различия между командой и группой? Опишите ваш опыт участия в деятельности команды и группы.

6. В чем различия между кросс-функциональной и саморегулирующейся командой?

7. Почему организации стали все чаще и чаще использовать виртуальные и глобальные команды? Хотели бы вы стать участником виртуальной глобальной команды? Почему?

8. Почему человеку нужно изменить себя, чтобы стать настоящим лидером команды? Какие для этого требуются изменения?

9. Опишите три уровня взаимозависимости и объясните, как они влияют на руководство командой?

10. Что больше влияет на эффективность команды: роль специалиста или социально-эмоциональная роль? Обсудите.

11. Назовите стадии развития команды. Как должен действовать лидер команды на каждой из стадий ее развития?

12. Как влияет сплоченность команды на ее производительность?

13. Какие стили разрешения конфликтов вы обычно используете? В каких случаях из вашей практики более эффективным мог бы оказаться другой стиль?

Тема 9. Лидер как социальный архитектор

- 1. Создание образа будущего и определение стратегии**
- 2. Формирование корпоративной культуры и ценностей**
- 3. Создание обучающейся организации и руководство ею**

1. Создание образа будущего и определение стратегии

Высоких результатов корпоративной деятельности нельзя добиться благодаря лишь счастливому стечению обстоятельств. Во многом их достижение определяется выбором, который делают лидеры. Топ-менеджеры обязаны знать организационную среду, прогнозировать события на ближайшие 5-10 часов и определять направление будущей работы так, чтобы с ним были согласны все сотрудники. Стратегическое лидерство имеет решающее значение для успеха организации. Стратегическое лидерство — это способность предвидеть будущее, проявлять гибкость, мыслить стратегически и со трудничать с окружающими ради проведения изменений, направленных на усиление конкурентоспособности организации. В условиях динамичной внешней среды лидерам приходится сталкиваться с потоком сложной и неоднозначной информации, и нет двух таких руководителей, которые совершенно одинаково оценивали бы одно и то же явление или делали полностью идентичный выбор в схожих ситуациях.

Сложность окружающей среды и неопределенность будущего могут действовать подавляюще. Поэтому многие руководители склонны концентрировать внимание не столько на стратегических, сколько на внутренних организационных вопросах. Гораздо проще и удобнее иметь дело с обыденными заданиями и операциями, когда можно увидеть реальный результат и проконтролировать ситуацию. Кроме того, многие лидеры тонут в потоке информации и всяких мелочах. Массовые увольнения и модернизация организационной структуры снизили лояльность персонала. К тому же лидерам теперь все сложнее поддерживать темп: информация стала доступнее для рядовых сотрудников, а значит, распространяется со всевозрастающей скоростью.

Большинство лидеров с трудом находят свободную минуту, чтобы поразмыслить над образом будущего. Согласно исследованиям, руководители финансовых, информационно-технологических и операционных отделов тратят на обычные повседневные задания соответственно 84%, 70% и 76% рабочего времени. Как показывают другие исследования, топ-менеджеры

современных компаний тратят в среднем лишь 1-3% рабочего времени на обдумывание корпоративных перспектив.

Для усиления конкурентоспособности организации ее лидерам необходимо понимать сущность текущих тенденций. Им не столько нужно реагировать на изменения окружающей среды, сколько осмыслять произошедшие события и определять их значение для будущего. Лидеры должны иметь не только исчерпывающую информацию, но и свободное время, а также ментальное пространство для ее обработки и использования. Например, председатель совета директоров Microsoft Билл Гейтс периодически удаляется от всех дел на несколько дней, чтобы принять стратегическое решение.