

Беляцкий Н.П.  
Основы лидерства

# 1. Менеджмент и лидерство

Лидерство разнообразно, ему дано много определений, тем не менее, и к началу XXI века оно исследовано недостаточно. Объектом напряженного интереса хозяйственное лидерство стало с середины XX века. Но внимание исследователей концентрировалось в основном на психологическом аспекте лидерства. Ранее, начиная с эпохи античности, проблема лидерства рассматривалась как философская. Актуальным был вопрос, как найти защитника, спасителя, мессию. Постепенно подходы к лидерству демифологизировались, подверглись эмпирическому анализу, и нашли свое место в менеджменте, где рассматриваются комплексно в связи с потребностями большого бизнеса и самого менеджмента.

Вместе с тем некоторые ошибочные представления о лидерстве сохранились. Часто считают, что лидерство основано на должности, хотя как раз наоборот – лидер сам создает должности в результате развития бизнеса. Предположение о том, что человек, носящий внушительный титул или назначенный на управленческую должность, уже является лидером принципиально ошибочно. Лидерство не получают вместе с постом. Оно исходит не из назначения, а от влияния, которое нельзя получить в качестве награды, его заслуживают, достигают или зарабатывают. Назначения дают больше шансов стать лидером. Они дают возможность повысить влияние, но при этом не исключается и вероятность вообще потерять влияние, даже при сохранении должности. Таким образом, лидер и человек, занимающий управленческую должность, - не синонимы. Хотя нередко руководитель есть лидер.

Еще одно заблуждение состоит в том, что лидеры – это предприниматели, т.е. те, кто умеет зарабатывать деньги, продавать или комбинировать. Так есть далеко не всегда. Предприимчивость, творчество, успех содействуют лидеру, но не делают его таковым. Необходимо долгосрочное устойчивое и признаваемое влияние.

Среди распространенных заблуждений о лидерстве существует убеждение в том, что сущность лидерства составляет определенная сила, а значит тот, кто больше знает, тот и лидер («знание-сила»). Но мы видим на практике, что лидеры – далеко не те люди, которые имеют самые высокие коэффициенты интеллекта или баллы в зачетной книжке. Иногда даже способности к лидерству находятся в полной противоположности с мыслительными способностями. Таким образом, уровень знаний и уровень лидерских качества – это не одно и то же. Вместе с тем не следует заблуждаться: без знаний нет лидера. Известно

утверждение Ли Якокка: успех приходит не благодаря тому, что вы знаете, а благодаря тому, кого вы знаете и как презентуете себя каждому из этих людей.

Ошибочным представлением о лидере является олицетворение его с тем, кто идет впереди. Лидер – не первопроходец. Быть первым – не значит быть лидером. Например, группа штурмует вершину. Первым ее достиг один из членов этой группы. Но лидером ее остался человек, за которым преднамеренно и сознательно последовали все остальные на штурм вершины.

Просто достигший вершины раньше других первым осуществил перспективный замысел реального Лидера. А таковым является человек, имеющий наибольшее и устойчивое влияние на других. Условия для получения такого влияния существенно расширяют менеджмент.

## 1.1. Введение в менеджмент

### *1.1.1. Менеджмент — управления людьми в сложных организациях.*

Без выяснения сути управления невозможно правильное осмысление менеджмента. Поэтому первые шаги в изучении менеджмента начинаются с чеканки тех понятий, которые составляют содержание управления.

Управление всегда существует в системах. В литературе существует более 30 определений такого ключевого понятия, как система. Вот наиболее устоявшиеся из них. Система — это:

- комплекс элементов, находящихся во взаимодействии (Л. Берталанти);
- множество элементов вместе с отношениями между ними (Р. Миллер);
- сеть взаимосвязанных элементов любого типа концепций, объектов, людей (Акофф).

В данном пособии под *системой* понимается такая совокупность взаимодействующих элементов, которая имеет новые свойства, отличные от свойств ее составных частей. Главное в системе не сами элементы, а взаимосвязи между ними, их взаимодействие, отношение друг к другу. Взаимодействие компонентов системы обеспечивается управлением.

В зависимости от характеристик элементов, их состояния и природы, а также законов, по которым происходит движение этих элементов, выделяют системы:

- 1) неживой природы (например, солнечная);
- 2) живой природы (например, муравейник);
- 3) социальные, состоящие из людей.

Управление, характерное для первого типа систем, основано на законах поведения неживой природы, например законах Кеплера, Ньютона, Кирхгофа, законе всемирного тяготения и других, которые составляют содержание естественных наук — от астрономии до микроэлектроники и физики элементарных частиц. Управление в системе второго типа основано на законах биологии и других, которые устанавливают всеобщие и необходимые связи в живой природе. Управление в социальных системах основано на законах, которые действуют в них.

Наука управления всеми системами известна как кибернетика. Для любой системы управления основополагающими являются принципы кибернетики:

- системность;
- иерархичность;
- обратные связи;
- симметричность;
- управление по целям.

Фундаментальные принципы управления, открытие которых является главной заслугой кибернетики, применимы во всех сложных системах, в том числе социальных. Существенное отличие данных систем и управления в них послужило основанием для создания **эмпирической прикладной науки управления людьми в организациях, названной менеджментом.**

Сущность современного менеджмента, развитие которого вызвано потребностями большого бизнеса, мы выясним, предварительно рассмотрев понятие предпринимательства.

### ***1.1.2. Сущность предпринимательства.***

Трудно разобраться в сущности менеджмента без уяснения феномена предпринимательства, ибо эти понятия тесно взаимосвязаны, хотя и различны и самостоятельны.

В XX веке сложились две экономические системы, которые в чистом виде сегодня не существуют, пожалуй, ни в одной стране мира. Во-первых, это командная экономика с четкой иерархией, центром и единым механизмом распределения товаров (централизованное управление). Во-вторых, это рыночная экономика, основанная на экономическом

самоуправлении и свободе, которой присуще гибкое нецентрализованное распределение товаров и услуг на основе спроса и предложения (предпринимательский менеджмент).

Однокоренные слова «предприимчивость», «предприятие» и «предпринимательство» можно считать выразителями одного смысла, но на разных уровнях — уровне личности, организации и в целом системы экономического управления государством.

Иначе говоря, на уровне отдельного человека — это предприимчивость как личное качество, характеризующее умение принимать решения в условиях неопределенности и риска. Это же понятие в масштабах организации трансформируется в понятие предприятия как юридического лица, которое что-то предпринимает для получения прибыли и обеспечения тем самым экономического роста страны. В основе предпринимательства в самом широком смысле находится политика экономического роста, ориентированная на получение прибыли.

Каждый из нас может быть предпринимателем и в определенный момент им является, но если студент, например, однажды что-то предпринял, то это не значит, что он уже стал предпринимателем, как предприниматель, решивший пройти краткосрочные курсы обучения, не может быть назван студентом.

Сущность предпринимательства состоит в постижении и реализации новой комбинации уже существующих факторов производства. Принцип предпринимательства заключается в том, что оно свободно осуществляется предприятиями на свой страх и риск. При этом каждое предприятие должно рассматриваться как живой организм со своими стадиями развития.

Предпринимательство выступает в различных формах бизнеса, основанного на различных формах собственности, но, прежде всего на частной. Развитие предпринимательства потребовало совершенствования управления предприятиями и вызвало необходимость изучения управления людьми в организациях. Потребности большого бизнеса привели к тому, что менеджмент как наука частного управления возник раньше, чем кибернетика как наука всеобщего управления.

### ***1.1.3. Предприятие как система.***

***Предприятиями*** являются те организации, которые занимаются предпринимательской деятельностью, производят или реализуют продукцию, услуги. Развитие предприятия определяется взаимодействием пяти основных подсистем.

**Предприятие как технико-технологическая система.** Предприятие, производящее товары или услуги, обязательно включает технологию их производства. Далее мы по-

кажем, что развитие человечества — это история развития не только организаций, но и техники. Новые технологии, которые облегчают существование человека, развиваются безудержно. Но в наше время человек критически смотрит на эти технологии. Безоговорочное использование техники стало редким. Опасности новых технологий осмысливаются все более тщательно. Кибернетическая составляющая менеджмента дополняется его социальной направленностью. Однако конкуренция требует постоянного повышения эффективности предприятия, использования новой техники и технологии. Новые технологии удешевляют сырье, вспомогательные материалы и комплектующие изделия, снижают отходы и брак, уменьшают загрязнение окружающей среды, создают более качественную продукцию. Развитие технологий сказывается не только в технической области, но и в динамике требований к современному менеджеру.

Таким образом, предприятие включает технологии и оборудование, которые непрерывно обновляются. Регулирование этого процесса составляет содержание ряда специальных видов деятельности менеджеров, например технологической и конструкторской подготовки производства. Комплекс этих проблем решается в рамках инновационного менеджмента.

**Предприятие как организационная система.** Предприятие включает элементы, которые называются организационными единицами. К ним относятся рабочие места, подразделения, сооружения, местоположение. На основе этих единиц существуют коммуникационные и координационные отношения, которые обеспечивают проектирование организационных структур и организацию производственного процесса. Речь идет об организации взаимодействия трех “слонов”, на которых стоит предприятие: снабжения, производства и сбыта. Комплекс этих проблем решается в рамках организационного и производственного менеджмента, логистики, стратегического менеджмента, маркетинга.

**Предприятие как социальная система.** Компонентом предприятия как социальной системы является человек. Поэтому главными с позиции управления на предприятии выступают взаимодействие людей, их отношения, интересы. В 1980-е годы велись дискуссии о “безлюдных” технологиях. Автоматизация отдельных технологических операций в приборостроении достигла уровня автоматических поточных линий, где полностью отсутствовал труд человека. Однако обслуживание этих линий, технологическое управление ими в ближайшем будущем не обойдется без человека и безлюдного производства не ожидается. Даже непродуктивные и рутинные работы во многих случаях будут выполняться людьми. Поэтому предприятие остается социальной системой, на первом плане которой стоят не технологии, не рабочие места, а люди, выполняющие технологические операции на этих местах. Сами планы не могут самостоятельно выполняться, а машины

работать, их надо ремонтировать, людьми надо управлять. Речь в этом случае идет о социальном менеджменте, менеджменте персонала, инновационном менеджменте.

**Предприятие как экономическая система.** Каждое предприятие производит конкурентоспособные товары (продукцию, услуги), иначе оно исчезнет с рынка. Поэтому предприятие — это не только снабжение, производство, сбыт, коммуникации, оргструктура, материальные, трудовые, энергетические ресурсы, но и деньги, финансовые ресурсы, их расчеты. Эффект от новых решений должен компенсировать затраты на реализацию этих решений. Предприятие как экономическая система рассматривается на языке расчета расходов, доходов, затрат и поступлений, издержек и платежей, себестоимости и рентабельности. Экономическая система невидима, а потому наиболее загадочна и сложна. В этом случае речь идет о финансовом менеджменте, банковском менеджменте, инвестиционном менеджменте, менеджменте риска решений.

Каждое предприятие всегда включает *информационную подсистему*. Без информации нет управления. Информация — это предмет управленческого труда и его непосредственный продукт — продукт в виде решения. Для отражения изменений нужна информационная система, которая служит не только для обработки данных, но и непосредственно выступает в роли подсистемы управления предприятием. Речь идет об информационном менеджменте.

#### ***1.1.4. Сущность и эволюция менеджмента.***

Европейский комитет по развитию менеджмента дает следующее определение: менеджмент — это такое управление людьми в организациях на основе динамичных методов анализа, решений и коммуникаций, при котором достигаются цели путем использования планомерных, организованных и контролируемых средств.

Менеджмент ориентирован, прежде всего, на управление людьми для достижения целей предприятий. Развитие менеджмента в XX веке происходило вместе с развитием предпринимательской деятельности в рыночной экономике. Поэтому сущность менеджмента неразрывно связана с собственностью, а значит — с социально-экономической стороной управления организацией. Реально управляет всегда собственник, напрямую или чаще всего через менеджеров. Поэтому менеджмент как практика управления непосредственно с собственностью не связан. Собственность дает власть. Власть в организации — это ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия части людей на выполнение заданий. Такая власть дается не только собственностью, но и силой приказа (власть формального лидера), компетентностью и авторитетом личности (власть

неформального лидера). Принято говорить о структуре власти менеджера. Но когда мы рассматриваем сущность менеджмента, то имеет место триединая цепочка: **собственность — власть — менеджмент**. При государственной собственности действует взаимосвязь: управление — власть — собственность.

Парадигма управленческого мышления меняется в процессе приватизации государственной собственности, но сущность управления остается прежней. Под управлением по-прежнему понимается механизм реализации власти собственника. В словаре Даля слово “механика” трактуется как наука выгодного применения силы или искусство применять силу к делу.

**Менеджмент есть предпринимательское управление.** Потребности большого бизнеса привели к разделению науки управления организациями на отрасли:

- финансовый менеджмент;
- банковский менеджмент;
- инновационный менеджмент;
- инвестиционный менеджмент;
- рекламный менеджмент;
- производственный менеджмент;
- проектный менеджмент.

**Менеджмент есть социальное управление.** Потребности развития организаций привели к разделению науки управления на отрасли:

- экологический менеджмент;
- кризисный менеджмент;
- социальный менеджмент;
- экстремальный менеджмент;
- коммунальный менеджмент;
- менеджмент персонала;
- лидерство.

Мы уже отмечали, что предприятие, как и любая организация, являются сочетанием различных подсистем. Поэтому разделение менеджмента по степени ориентации на прибыль или человека (соответственно на предпринимательское и социальное управление) относительно и условно. Любое управление в социальных системах есть управление людьми и поэтому всегда имеет социальную сторону, обеспечивает взаимодействие людей.

Сущность менеджмента состоит в обеспечении взаимодействия личных, групповых (коллективных) и государственных интересов в соответствии с формами управленческих отношений и собственности.

**Эволюция менеджмента.** Английское слово *manage* — управлять происходит от корня латинского слова *manus* — рука. Именно рука тысячелетия тому назад была основным и единственным средством управления, когда человек учился владеть орудиями труда и править колесницами. Этим термином первоначально обозначали умение владеть оружием, умение объезжать лошадей и управлять колесницами. Но опыт управления людьми приобретался только в организованных группах. А ведь еще древние люди жили организованными группами. Практика управления так же стара, как и сама организация. Управление превращает *неорганизованную* толпу в *организацию*.

Эволюцию менеджмента можно рассматривать в контексте смены общественно-экономических формаций от первобытнообщинного строя до капитализма. В этом случае критерием развития выступает рост производительности труда. Такой подход к менеджменту как историческому процессу не является общепризнанным и носит политизированный характер. Вместе с тем он акцентирует внимание на развитии самой сущности менеджмента.

Расцветы и закаты древних цивилизаций (Македония, Персия, Римская империя) являются убедительными примерами успехов и неудач в практике менеджмента прошлых тысячелетий.

Практика менеджмента древних в основном была связана с проблемами войны и политики. Старейшим военным трактатом в мире считается «Искусство войны» Сунь-Цзы (V в. до н.э.). Этому времени принадлежат слова древнегреческого философа Ксенофана (ок. 570 — после 478 до н.э.), который, говоря современным языком, исследовал проблемы социальной динамики, а именно: «Не сразу сорвали боги пред нами смертными покров тайны бытия. Но пройдет время, и, ища, обрящем мы лучшее». Время прошло, и можно утверждать, что мыслители древности предвещали и даже порой превосходили современные концепции менеджмента. Поэтому тексты прежних эпох уместно рекомендовать в качестве интеллектуальной опоры современного менеджера.

В Средние века эволюция менеджмента была связана с теологией, определенным развитием юриспруденции и науки о политике. Наиболее известный исследователь этого периода Н. Макиавелли изучал принципы успешного лидерства. Менее известен испанский философ Грасиан Бальтасар (1601—1658), но его книга «Карманный оракул, или Наука благоразумия» (Мн., 1991) весьма удачно отражает взаимосвязь менеджмента и лидерства и на сегодняшний день. Из глубины XVII века (времена инквизиции) он учит нас:

— «В обхождении с одним человеком в нынешнее время надо больше искусства, чем некогда к целым народам».

— «Во всех делах важно "как": приветливость, подобно шулеру, играет наверняка. Любезность украшает жизнь, с успехом играя роль дружбы».

— «Усердием посредственность достигает большего, чем одаренность без усердия».

— «Бойся, чтобы кто-то от тебя чрезмерно зависел, тем паче власть имущий... Тайн не выслушивай и сам не сообщай».

Управление в организациях древности значительно отличалось от современного:

— количеством управленцев (менеджеров) и содержанием их труда;

— стилями лидерства;

— динамикой развития и сложностью решаемых задач;

— выделением непосредственного управленческого труда;

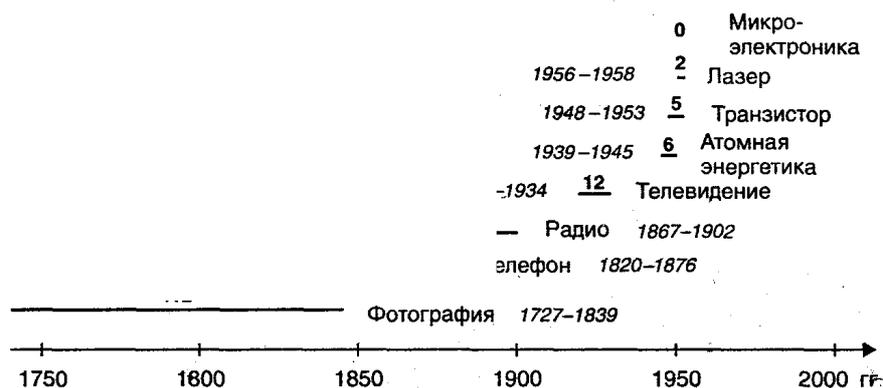
— интересами к управлению (менеджменту).

В древности у людей проявлялось значительно меньше интереса к управлению организацией. Тогда можно было приобретать власть, опираясь только на собственность. Сегодня структура власти еще более разнообразна, чем структура форм собственности, а интерес к управлению вызван потребностями экономического роста, развитием предпринимательства или просто необходимостью сохранения начатого дела.

Истоки научного подхода к менеджменту были заложены в 30-е годы XIX века. Основной движущей силой "интереса к управлению стали промышленная революция, развитие капитализма. Идею того, что управление вносит существенный вклад в успех организации, обосновал К. Маркс в I томе «Капитала» в главе XI «О кооперации». Эта идея впоследствии была воплощена в принципах научного управления, которые обобщил в начале XX века Ф. Тейлор.

Успехи в теории менеджмента всегда зависели от достижений в таких связанных с управлением областях, как инженерные науки, математика, психология, социология, информатика, экономическая теория, автоматизированные системы управления, информационные технологии. Предметом управленческого труда является информация, его основным объектом — человек. Но техника, технология, организация производства новых изделий не находятся в стороне от менеджмента.

Историческую зависимость эволюции управления как науки от нововведений можно проследить с помощью соотношения (рис. 1.1, 1.2). Сравнение рисунков демонстрирует влияние темпов развития менеджмента на практическую реализацию достижений научно-технической революции. Рисунки показывают возрастание скоростей разработок, как теорий менеджмента, так и технологий производства новых изделий.



**Рис. 1.1.** Пример взаимосвязи НТР и менеджмента – сокращение времени от идеи до практического использования типичных технических изобретений (год зарождения идеи – год внедрения идеи).

Нам приходится приспосабливаться к скорости перемен больше, чем к самим переменам. Темпы изменений бросили вызов теориям управления организацией. Они привели к кризису ряда теорий менеджмента. Сегодня происходит тотальная переоценка методов управления, которая в свою очередь охватывает также требования переоценить хозяйственных руководителей, которые нами управляют.

Адаптация именно к темпам перемен имеет глобальные масштабы. Глобализация состоит в том, что сегодня нет управленческой, научно-технической или другой области деятельности, которая бы не имела высокой скорости изменений. Темпы изменений являются естественным ходом, который нельзя замедлить. Перемены обусловлены закономерными процессами. Многие руководители оказались в плену детерминированных социальных установок, моральных кодексов и культурных шаблонов. В практике менеджмента возросло значение новых идей, современного стиля управления, формирования миссии организации.



**Рис. 1.2.** Эволюция менеджмента как науки.

## Вопросы для закрепления знаний и самоконтроля

### 1.1

1. Что важнее в системе – элементы или их взаимодействие?
  2. Существует ли управление без системы?
  3. Какое понятие шире – менеджмент или управление?
  4. Назовите фундаментальные принципы управления?
  5. В чем заключается принцип предпринимательства?
  6. Каковы взаимосвязи между развитием предпринимательства, менеджмента и кибернетики в историческом масштабе?
  7. Какие системы включает предприятие?
  8. Всегда ли управление людьми – это менеджмент?
  9. Взаимосвязь менеджмента и лидерства, менеджмента и власти?
  10. Как повлияла НТР на развитие менеджмента и лидерства?
- 

## 1.2. Деловая активность

### 1.2.1. Необходимость концепции деловой активности.

В науке управления предприятием нет однозначного различия между концепциями хозяйственной деятельности и деловой активности. К сожалению, это касается и других понятий, например, миссия и философия предприятия, философия и политика предприятия, руководитель, управленец или менеджер и даже экономика и управление на предприятии, что привело, кстати, к одноименному названию специальности и квалификации экономист-менеджер. Путаница, которую вносит терминология, на практике не вызывает значительных затруднений и свидетельствует как о неодинаковых темпах развития менеджмента в разных странах, так и проблемах менеджмента, связанных с синтезом знаний управления людьми.

Неоднозначная трактовка понятий объясняется также тем, что производственная практика опережает науку. В американской литературе принципы деловой активности, или философия предприятия, стали неотъемлемой частью менеджмента. В Германии эти понятия пробили себе дорогу только в середине 1990-х годов.

Отечественный же менеджмент проходит тернистый путь своего формирования, и наоборот, практика отстает от предложений науки. Научный менеджмент остается невостребованным из-за недостаточной стратегической компетентности хозяйственной элиты предприятий. Предприятия болеют не из-за нехватки денег на лекарство и лечение, а потому, что не могут, или не знают/или не умеют, а может, не хотят адаптироваться к темпам изменений в различных сферах.

В этом случае разработка концепции деловой активности предприятия стала решающим фактором его выживаемости. Концепция предлагает основные правила и ориентиры при разработке планов, выполнении действий и принятии решений.

Концепция деловой активности предприятия включает миссию этого предприятия, содержание его ролей на рынке и в обществе, фирменный стиль управления.

### ***1.2.2. Миссия.***

Анализ эффективно действующих и стабильно работающих предприятий показывает: источник успеха в том, что руководители этих предприятий знают ответы на вопросы: «В чем заключается наше дело, и каким оно должно быть?» Конкретный ответ является оригинальной задачей высшего руководства предприятия и составляет содержание его миссии.

По мнению Кадзума Татеиси, основателя японской электротехнической корпорации «Омрон», весь бизнес основан на определении идеалов организации. Компания без идеалов, как мореплаватель без карты.

Действительно, зачем мы проводим на работе огромную часть своей жизни? «Чтобы иметь пищу». «Чтобы обработать камень для стены». «Чтобы построить замечательный замок». Это ответы трех каменотесов, занятых строительством замка (пример взят из истории Средних веков). «Ради хлеба насущного... чтобы содержать детей, купить квартиру, просто выжить». Это современный вариант первого ответа. Вариант второго: «Я работаю, чтобы создавать данный товар». В ответе третьего типа прозвучит гордость: «Я работаю, чтобы создавать лучший мир».

Разница в ответах вытекает из различного отношения к работе, более того, понимания ее смысла. Если имеется хотя бы малейший шанс на успех, следует развивать управленческие отношения третьего типа. Такие отношения приносят радость от работы, радость самой жизни. «Когда торжествует этот дух, работа превращается в служение искусству, а доходы корпорации стремительно растут», — утверждает Кадзума Татеиси. Возможно, не следовало бы останавливаться на общеизвестных истинах, как покажется многим, но именно выбор миссии и ее осознание не только позволили отдельным фирмам выйти из кризиса, но и привели к успеху целые страны — Японию, Южную Корею, ФРГ. В новой истории можно назвать ряд польских фирм, а в скором будущем, возможно, и белорусских.

Если вы четко выразили причину существования организации, ее «изюминку», то это значит, что вы обозначили ее миссию. Опираясь на нее как на образ организации, ядро

ее фирменного стиля, определяют высшие цели. Сотрудники должны ориентировать свои действия на этот образ и соотносить с ним свое мнение. Выработанные на основе миссии принципы хозяйственной деятельности и цели служат критериями для последующего процесса принятия управленческих решений. Поэтому значение миссии невозможно преувеличить. Этот вывод сделан из практики современного менеджмента.

Таким образом, миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает стратегические ориентиры ее развития. **Формулировка миссии фирмы в зависимости от ее собственников, размеров и места на рынке включает:**

- назначение фирмы (какой деятельностью она занимается и для кого оказывает услуги или выпускает изделия);
- фирменный стиль управления и культуру;
- отношения с внешней средой фирмы.

Формулировка миссии компании «Омрон»: «Работать во имя лучшей жизни, лучшего мира для всех».

Формулировка миссии компании «Сан Бэнкс» (США): «Миссия компании заключается в содействии экономическому развитию и благосостоянию сообществ, обслуживаемых компанией, путем предоставления гражданам и предприятиям качественных банковских услуг, таким образом, и в таком объеме, которые соответствуют высоким профессиональным и этическим стандартам обеспечения справедливой прибыли акционерам компании и справедливого отношения к сотрудникам компании».

Формулировка миссии компании «Форд» весьма кратка: «Предоставление людям дешевого транспорта».

Миссия выступает в качестве девиза компании, который служит источником силы и деловой активности.

Выбор миссии часто кажется очевидным. Если спросить типичного представителя малого бизнеса, в чем миссия его фирмы, то ответом будет: «Конечно, получать прибыль». Но когда мы обдумаем этот вопрос, то поймем ошибочность выбора прибыли в качестве общей миссии. Да, прибыль является важнейшей целью и часто единственным средством достижения других целей. Но это внутренняя проблема организации. Мы знаем, что организация всегда открытая система и может существовать только тогда, когда удовлетворяет какую-то потребность вне ее самой. Именно во внешней среде находятся ориентиры для выбора миссии.

Чтобы определить миссию, надо знать ответы на вопросы:

1. Кто наши клиенты?
2. Какие их потребности мы можем удовлетворить?

**Клиент** — это тот, кто пользуется конечными результатами работы организации. Партнерами организации являются не только клиенты, но и поставщики, консультанты, фирмы, с которыми она сотрудничает.

Миссии некоммерческих организаций формулируются с трудом, особенно если имеется много различных клиентов.

Миссия малого предприятия должна быть простой, но должна быть. Выбор миссии является решающим и неизменным условием планирования. Миссия есть смысл существования организации, предпосылка ее целей.

### **1.2.3. Цели.**

В практике менеджмента **цели** выражают желаемые состояния всего объекта управления или его отдельных характеристик. Речь идет о векторах развития, а значит, о самом процессе управления ресурсами. Поэтому цели определяют содержание видов управленческой деятельности (функций) и определяют выбор методов, структуры и стиля управления.

Цели конкретизируются **задачами**. Их определяет персонал управления организацией. Это одна из наиболее старых концепций практического менеджмента, когда задачи выступают инструментами планирования, а затем контроля.

Преимущества управления по целям в том, что люди работают с большей пользой, если ясно знают, к чему надо стремиться и по какому пути идти. Последнее бывает важнее самих целей. Виды деятельности по достижению целей через реализацию планов называют **функциями управления**. Но и сами цели выполняют мотивирующую, организационную, контролирующую функции. Планы являются более широким понятием, чем цели. Они включают последовательность необходимых действий, обеспечение их ресурсами. Цель — только часть плана, хотя и стержневая.

Общие цели организации, перемещаясь на уровни ее подразделений, уточняются, разветвляются на более конкретные цели. Одна цель верхнего уровня управления преобразуется в несколько целей следующего нижележащего уровня. Достижение целей первичных подразделений способствует достижению целей среднего порядка, а последние — целям высшего порядка. Ранжирование и структурирование целей, их письменная формулировка являются обязательными универсальными требованиями. Это позволяет оценивать работу менеджеров по результатам, подлежащим опытной проверке и сравнению с целями. Такие действия называются **верификацией**. Она требует четкого установления целей работы каждого подразделения.

Автор проводил оценку деятельности начальников цехов и их заместителей по задачам управления на производственном объединении «Калибр» (г. Минск). Трудности возникли уже с определения и формулировки стоящих перед каждым из них целей. Часто эти цели были далеки от работы менеджера уровня начальника цеха. Их выполнение явно следовало бы делегировать аппарату управления цехом, мастерам производственных участков. Другие цели не могли быть квантифицированы и измерены. Сформулировать верифицированные цели сложно даже опытному руководителю. Проблема заключается в постоянном изменении внешней и внутренней среды, в которой приходится работать менеджеру.

Диалектика взаимодействия целей с основными категориями менеджмента и результатами работы организации представлена на рис. 1.3.

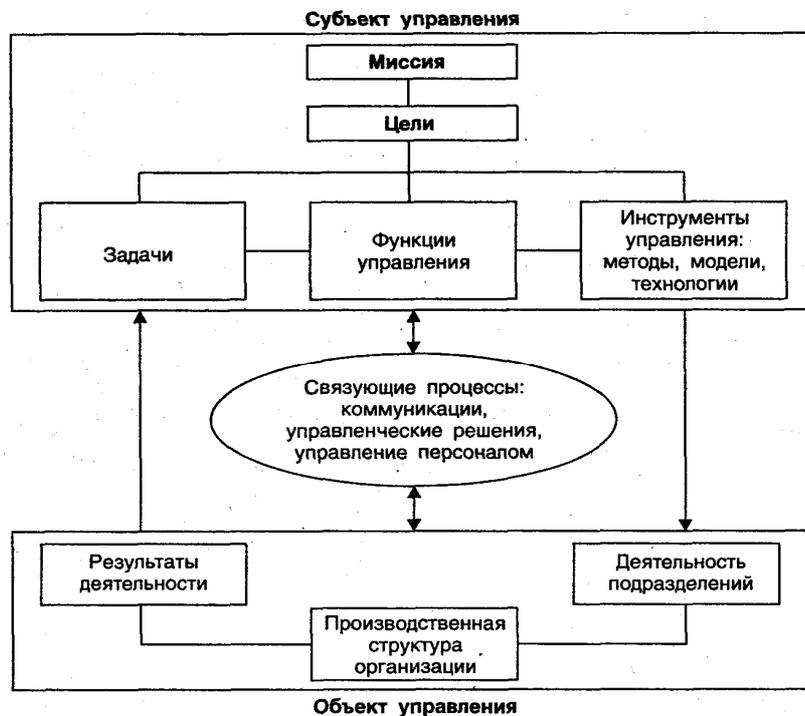


Рис. 1.3. Место целей в системе категорий менеджмента

Следует различать понятия «цель» и родственные понятия «миссия» и «стимул» (мотив). Под миссией понимается смысл, назначение организации, ее основное кредо, то, во имя чего она существует, что лежит в основе принципов ее деятельности. Мотивы или стимулы являются побудителями действий, их причинами. Цель обозначает желаемый результат или состояние, к которому надо стремиться. Суть менеджмента в кибернетическом контексте и состоит в том, что он осуществляет перевод группы людей (организации) через управление деятельностью каждого из них из одного исходного состояния в другое, желаемое. В целях выражаются будущие состояния. Планирование служит мостом в это будущее. В качестве связующих процессов между настоящим и будущим

выступают управленческие решения. В реальном масштабе времени основу связующих процессов образуют коммуникации.

Каждая организация должна рассматриваться как целеориентированная сложная, вероятностная, динамическая, открытая система.

Целям как основным ориентирам организации подчиняются информационные технологии, оценка альтернативных вариантов и принятие решений, организация системы управления, планирование, мотивация, контроль, координация практических действий, а также выполнение специальных функций управления, например организация труда, управление кадровой службой или транспортным хозяйством.

Без целей нельзя принять решение, установить приоритеты, невозможны слаженные коммуникации и релевантная информация. Цели организации, которая является предприятием, а значит, что-то предпринимает, в странах с рыночной экономикой не задаются государством. Современная практика свидетельствует о том, что цели предприятия не задаются и экономическим строем. Одну и ту же цель преследует не одно предприятие. Деятельность каждого предприятия, даже малого, не определяется одной-единственной целью. В условиях преобладания предложения над спросом необходим быстрый переход целей производства к целям маркетинга. Это тоже практика современного менеджмента, которая опережает теорию и дает ей тем самым поле прикладных исследований, в частности того, как появляются цели. Ясно, что цели устанавливают работающие на предприятии люди. Но участие в определении целей ограничено правом собственности на средства производства, а значит, юридической формой предприятия. При этом из опыта зарубежных фирм очевидна тенденция: чем больше число учредителей общества с ограниченной ответственностью или акционеров в акционерном обществе, тем больше перемещается процесс формирования и особенно реализации целей в сторону работающих по контрактам менеджеров высшего звена управления.

На выбор целей влияют владельцы предприятия и его инвесторы, аппарат управления предприятием, наблюдательный совет или совет директоров, трудовой коллектив или его представители, а также клиенты и государственные органы, контролирующие деятельность предприятия (например, антимонопольное, налоговое ведомства). Немалую роль играют финансовое состояние предприятия, его кадровый потенциал, место на рынке, тип производства (единичное, серийное, массовое). Решения по формированию целей, которые определяют судьбу предприятия, не могут приниматься одним лицом. Свои интересы отстаивают все группы участников производства с привлечением профсоюзов. Собственники ориентированы на прибыль, менеджеры — на карьеру, а сотрудники, например, на гарантию рабочего места. Кому-то более важен сам характер работы. Поэтому

далеко не всегда цели предприятия соответствуют целям его работников. Но всегда структура целей связана с организационной структурой управления, которая вторична, производна от целевой пирамиды (рис. 1.4). Между целевой и организационной пирамидами не может быть полной аналогии, поскольку предприятие всегда выполняет ряд специфических функций, которые служат обеспечению достижения главных и частичных целей цехов, отделов, других подразделений. Такие функции выполняются, например, кадровой службой, энергетическим хозяйством, цехом озеленения, здравпунктом, прачечной по стирке рабочей одежды.

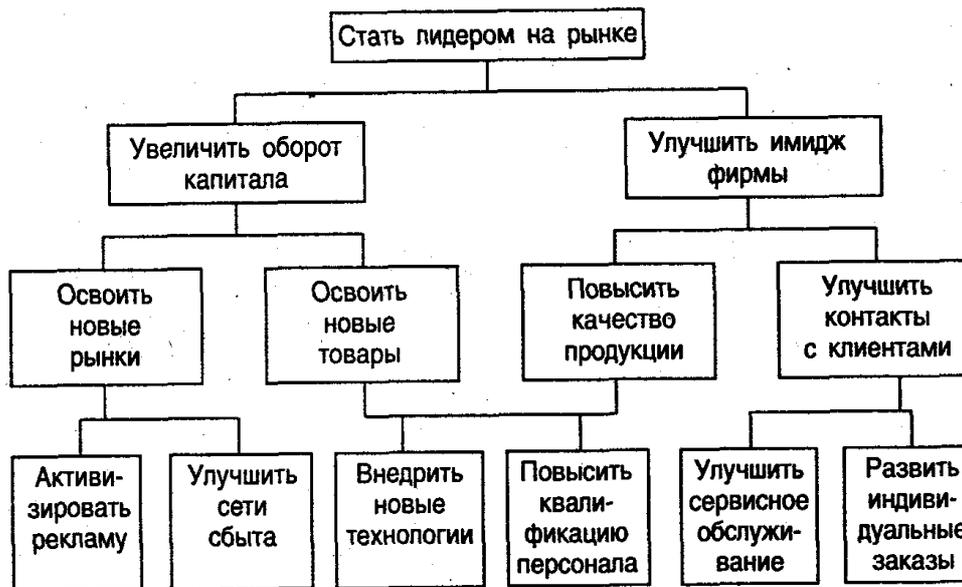


Рис. 1.4. Целевая пирамида.

Содержание целей составляет не только прибыль, но и ответственность (социальная по отношению к коллективу, экологическая и т.д.), а также имидж, развитие производства, состояние технологий, забота о клиентах.

В зависимости от содержания целей ученые группируют предприятия:

- 1) на монетарные — с целями, которые измеряются деньгами;
- 2) немонетарные — с социальными, этическими целями.

Консультационные фирмы наряду с монетарными и социальными целями ставят предметные цели, под которыми понимаются обучение и консультации клиентов по отдельным предметам и областям знаний. Такие фирмы занимают промежуточное положение, не все их цели измеряются деньгами. В условиях быстрого старения знаний, необходимости организационного развития и высоких скоростей изменения хозяйственных ситуаций они становятся неотъемлемой частью рыночной инфраструктуры, содействуют хозяйственному лидерству фирм-гигантов, а также достижению целей немонетарных организаций.

Цели любого предприятия взаимосвязаны, что, само собой разумеется, когда говорят о системе целей. Связи между целями носят горизонтальный, вертикальный, дополняющий, конкурирующий или индифферентный характер. Цели между собой могут конфликтовать: прибыль — социальная защита; ликвидность — рентабельность; новые технологии — экологическая ответственность; личные цели — цели предприятия. Полярность целей неизбежна. Из нее необходимо извлекать выгоду, опираясь на объединение целей и направляя в нужное русло неизбежную борьбу между ними.

#### ***1.2.4. Концепция деловой активности.***

В плюралистическом обществе, утверждающем множественность, многообразие идей, взглядов, мнений, форм собственности и т.д., каждому предприятию придется определить свои принципы деловой активности, свои правила игры, но только в рамках действующего законодательства, что далее мы не будем оговаривать как само собой разумеющееся. Такие принципы ориентируются на мораль, религию, культуру, определенные представления о смысле, качестве, сущности жизни и являются критериями решений и действий.

Предприятие состоит из людей, которые имеют свои жизненные принципы, взгляды, образы, установки, ценности и цели. Классический тип предпринимателя с патриархальным стилем управления, который объявлял свои ценности и моральные установки принципами собственного предприятия, встречается, по оценкам западных ученых, все реже. Набирают обороты средние и крупные предприятия, которыми руководят несколько работающих по найму менеджеров. Таким образом, **принципы хозяйствования формируются с учетом требований, как собственников, так и наемного персонала** и только при наличии согласованных между собой представлений, по крайней мере, нескольких лиц или групп людей.

Усиление в последнее десятилетие внимания к выработке правил принятия решений обусловлено убеждением менеджеров: нельзя решать практические задачи, руководствуясь только объективными критериями, математическими моделями или даже необходимым объемом релевантной информации. Выбору рациональных решений содействуют ценностные ориентации. Они очерчивают курс, которым надо идти. Зафиксированные принципы не являются тормозом, они обеспечивают необходимую гибкость и позволяют адаптироваться к переменам среды, сохраняя выбранный курс.

Смысл активизации деятельности с помощью принципов хозяйствования заключается в том, чтобы определить миссию, ясные цели, сформировать и развивать стили лидерства на предприятии, рамки действий сотрудников.

Концепция деловой активности на основе принципов хозяйствования не является экономико-математической моделью. Это также не стратегический план. Успешность ее не выражается в цифрах. Тем не менее такие концепции, объединяющие сотрудников, развивающие фирменный стиль работы, имидж, приносят конкретную пользу компаниям, конечно, во взаимосвязи с финансовыми ресурсами, стратегией маркетинга и высокими технологиями. Каким образом?

Во-первых, принципам хозяйствования придается гласность, и они являются ориентирами для руководителей (определяя их лояльность к работающим) и для сотрудников, которые могут идентифицировать свои интересы с курсом предприятия. Исчезает ощущение «винтика» в большой машине, развиваются мотивация и инициатива. Принципы определяют приоритеты, позволяют избежать опасности, которая исходит от «всеядности» или «разменивания по мелочам», предупреждает или разрешает конфликты.

Во-вторых, принципы содействуют формированию имиджа предприятия, доверия к нему со стороны клиентов, отношения к предпринимательству в обществе, а потому имеют социальный эффект.

В-третьих, принципы хозяйствования составляют целостный взгляд на предприятие. Их можно применять без немедленной ломки сложившихся структур, методов и стиля управления.

Новая система взглядов на менеджмент известна как «тихая управленческая революция», которая влечет за собой развитие концепции деловой активности. Чтобы она была успешной, принципы хозяйствования должны отвечать следующим требованиям:

- соответствие традициям предприятия, ценностям его бывшего или настоящего владельца. Подражание другим фирмам не имеет смысла. Принципы определяют контуры будущих задач только своего предприятия;
- соответствие современной системе взглядов на менеджмент;
- ориентация на реальные возможности предприятия. Идеализация целей, которые никому не под силу, хуже их отсутствия. В основе концепции находится осознание собственных возможностей;
- обязательное письменное выражение, но не обязательно в уставе предприятия, однако в любом случае на бумаге, чтобы довести до сведения каждого сотрудника. Концепция деловой активности работников предприятия, кроме них, никому не нужна. Она конкретизирует миссию, объединяя ее с целями, а цели — с принципами их достижения. Та-

кая концепция взаимоувязывает интересы участников бизнеса и менеджмента. Демонстрация ее органам государственной власти, общественности, прессе не производит желаемого эффекта. Это внутреннее дело предприятия.

Больше всего для изложения концепции подходит форма брошюры. Такие брошюры эффективны в развитии того, что по-английски называется *corporate identity* — идентификации действий сотрудников с миссией предприятия. Брошюру следует раздавать работникам и тем, кто интересуется деятельностью предприятия со стороны. Таким образом, контроль за соблюдением руководителями зафиксированных принципов осуществляют все сотрудники.

Принципы должны быть не слишком общими, но и не слишком конкретными, чтобы не ограничивать предприятию свободу действий.

Концепция деловой (хозяйственной) активности организации (предприятия), как показывает опыт успешно работающих фирм, включает:

- 1) ценностные ориентации владельцев предприятия, их представления о его назначении, миссию, кредо;
- 2) степень самостоятельности предприятия, его роль в регионе, отрасли, обществе;
- 3) принципы взаимоотношения с сотрудниками;
- 4) цели предприятия: какую продукцию и для кого выпускает, прибыль, инновации, перспектива экономического развития;
- 5) потенциал предприятия: кадровый, в сфере сбыта, сервиса, науки.

Положения концепции должны давать предприятию высокую степень свободы действий на длительный период времени. Они служат генеральными директивами конкретной фирмы. Поэтому их нельзя обобщать настолько, чтобы они были применимы к другому предприятию.

Общих правил разработки такой концепции не существует. То же относится к индивидуальным стилям лидерства или фирменному стилю управления. Идея концепции хозяйствования на уровне предприятий государственной формы собственности не получила своего развития и является для ООО, АО и предприятий других форм хозяйствования достаточно новой. Но мысли о принципах деловой активности организаций, находящихся в экономическом кризисе, давно уже требуют своего практического воплощения. Ее внедрение должно учитывать **две стороны управления предприятием:**

- 1) организационно-техническую, которая включает его деловую сферу и принципы хозяйствования предприятия как единого целого;
- 2) социально-экономическую, которая включает сферу лидерства и принципы хозяйствования предприятия как социальной системы.

Феномен концепции деловой активности человека в организации, пожалуй, наиболее удачно описал еще Сент-Экзюпери: «Если хочешь построить корабль, то не созывай людей, чтобы валить деревья, раздавать приказания и распределять работу, а привей им тоску по открытому, бесконечному морю».

### **1.2.5. Ответственность.**

Достижение целей организации, как это уже было доказано, неотделимо от деловой активности ее сотрудников. Вместе с тем любая активность в сфере хозяйственной деятельности связана с ответственностью, которая возникает в процессе этой деятельности.

Ответственность в менеджменте рассматривается на уровнях:

- личности;
- организации или ее подразделений;
- всей системы управления.

**Для отдельного человека** ответственность есть его личное качество, высоко развитое чувство долга. Если человек становится сотрудником организации, то такая ответственность трансформируется в желание и способность квалифицированно подойти к выполнению своей работы в интересах организации.

Для менеджера ответственность означает личную потребность и необходимость квалифицированного подхода к принятию или реализации управленческого решения, способность предвидеть последствия своих действий, личную причастность к делу. Необходимость личной ответственности базируется на том, что в реальной жизни взаимодействуют не безличные функции и должности, а конкретные люди, поведение которых определяется их местом в системе управления, отношениями собственности и субъективными факторами.

Ответственность менеджера может интерпретироваться с двух сторон:

1. Ответственность как сознательность. В этом случае принимается во внимание готовность соблюдать или учитывать интересы тех, кого касается решение. Речь идет об обязательствах перед сотрудниками или партнерами. Ответственность в этом смысле тесно связана с этикой менеджера.

2. Ответственность как готовность отвечать за последствия. Под ней понимают персональную ответственность за последствия действий и риск. Необходимость или обязанность отвечать за успех и ошибки связаны с возможностью или правом на самостоятельные действия.

**На уровне организации** ответственность рассматривается как показатель качества связи служебных лиц (менеджеров) и всех видов дисциплины — плановой, финансовой, договорной, исполнительной, поведенческой, технологической, трудовой, производственной. Основой ответственности на этом уровне служит функция управления. Ответственность интерпретируется в организационно-функциональном смысле: подразделения (например, отдел главного технолога, главного механика, главного энергетика, главного бухгалтера) отвечают за выполнение соответствующих функций в масштабах всей организации.

Ответственность по своей роли относится к организационной форме управления и является *показателем надежности* должностных взаимосвязей в системе управления.

Социальная сущность ответственности обусловлена формой собственности и соответствующими управленческими отношениями. Ответственность должностного лица является одновременно экономической категорией (характеризует закрепление ресурсов за субъектом управления) и категорией социального управления (взаимодействие между людьми).

Специфика ответственности должностного лица рассматривается всегда в связи с проблемами выбора управленческих альтернатив и понимается как ответственность этого лица за принятие рационального решения и организацию его выполнения.

Ответственность в системе управления организацией (от производственной бригады до государства) называется служебной ответственностью, потому что в этом случае руководитель выполняет свои служебные обязанности в рамках функций управления.

Все типы ответственности, как по содержанию, так и по форме являются дисциплинарными. Объединяя понятия, *ответственность* и *дисциплина служебных лиц*, можно заметить, что они имеют функциональное происхождение. Разница в том, что ответственность является реализацией всеобщего принципа обратных связей по формуле: обратные связи — контроль — ответственность. Что же касается дисциплины, то она имеет чисто социальную природу и относится к одной из характеристик, как технологических процессов, так и людей, их выполняющих.

Ответственность действует на всех уровнях управленческой пирамиды. Иерархия ответственности детерминирована иерархией управления, а на уровне одной ступени — функциями управления.

Различают следующие виды ответственности менеджера. *Собственная ответственность* — это обязанность отвечать за свои действия и их последствия. Такая ответственность вступает в силу одновременно с принятием решения поступить так или иначе, то есть до самих действий.

**Чужая ответственность** означает обязанность отвечать за решения или действия других (как правило, сотрудников рангом ниже) носителей решений или исполнителей.

**Ответственность перед собой** имеет место в том случае, когда принимающий решение и его исполнитель являются одним лицом, и это лицо может чувствовать себя ответственным только перед собой.

**Внешняя ответственность** берется на себя по отношению; к внешним объектам, зависящим от деятельности организации.

**Внутренняя ответственность** берется на себя по отношению к внутренним объектам организации.

**Ответственность перед предприятием** (организацией) характеризует учет интересов организации или ее представителей.

**Общественная ответственность** учитывает интересы общего благополучия.

**Социальная ответственность** содержит учет социальных интересов сотрудников организации.

**Экологическая ответственность** связана с необходимостью защиты окружающей среды.

**Глобальная ответственность** предполагает учет влияний деятельности человека на состояние Земли.

Ответственность менеджера обусловлена интересами собственников и интересами организации. Стремление к целям организации иногда находится в противоречии с интересами:

- собственников организации и пайщиков (например, сохранение фондов, прибыль, ее распределение);
- наемных работников (доходы, социальное обеспечение, пенсии, гарантии места работы, комфортные условия труда);
- потребителей (товары, цены, качество, гарантии, обслуживание, информация);
- общественности (экология, решение общественных проблем и т.д.);
- конкуренции (правила конкуренции и профессиональной этики).

Организация должна соблюдать интересы каждой из этих сфер. Следует признать: менеджеры вправе учитывать чужие интересы, в том числе и за счет собственников (акционеров).

**Этическая ответственность.** Управление предприятием все чаще рассматривается в контексте этических обязательств, которые стали составной частью ответственности менеджера.

К этике относятся индивидуально-психологические факторы, например мотивация, успех, авторитет, внешность, а также ответственность и все, что предшествует индивидуальным поступкам и следует за ними.

Этика является составной частью философии организации, а следовательно, введена в концепцию хозяйственной деятельности. Она включает принципы жизни, личную ответственность руководителя. Между тем предприятие следует чисто рациональным экономическим принципам, которые были разработаны еще Адамом Смитом (1723—1790). Согласно Смиту, экономика развивается по законам, аналогичным законам природы. За счет стихийной игры различных сил, иначе говоря, свободной конкуренции, регулируются спрос и предложение. Человек при этом действует соразмерно своим интересам и не руководствуется этическими соображениями. Это азы свободной рыночной экономики. Пришло время дискуссий об этической ответственности предпринимателей.

В годы советской власти интересы предприятий и людей в значительной мере совпадали. Они базировались на государственной собственности, а еще больше на том, что цели предприятий (экономический рост, НТП, эффективность производства) содействовали материальному благополучию граждан. Такое положение в 1950—70-е годы было во всех странах мира. СССР не был исключением. Но в 1980—90-е годы развитие экономики привело к глобальным проблемам. Разрушение озонового слоя атмосферы, чернобыльская катастрофа, аварии нефтепроводов и танкеров, загрязнение окружающей среды, смог в крупных городах, вымирание лесов, отравление водоемов, отходные технологии поставили проблему глобальной экологической и этической ответственности. Как никогда далеко решение проблем экономического разрыва между северным и южным полушариями, между перепроизводством продуктов питания в Западной Европе и их нехваткой в странах Африки, а теперь уже и в СНГ.

Попытки форсирования экономического роста приводят к хищнической эксплуатации природных ресурсов, а при их отсутствии — к возникновению социальной напряженности в обществе.

Экономические кризисы незамедлительно превращаются в системные, которые включают социальные, политические, психологические кризисы, кризисы ценностей и управления предприятиями. Даже в развитых странах усугубляются проблемы безработицы и кризиса отдельных отраслей (например, сталелитейной и в последнее время тек-

стильной в ФРГ, автомобилестроительной в США), которые тоже связаны со свободной рыночной экономикой, регулируемой спросом и предложением в конкурентной борьбе предприятий. Эта борьба не только обеспечивает население материальными благами, но и порождает, как мы только что отметили, социально-экологические проблемы. Все эти проблемы вызывают сомнения в общественной пользе ускорения роста прибылей.

Возникают вопросы о смысле экономики. Экономика должна оправдываться. Она виновна во многих потерях, понесенных человечеством. Вера в пользу неуклонного технического прогресса и экономического роста пошатнулась. Отрицательные последствия рыночной экономики привели к переоценке ценностей. Разрушение природы все в большей степени осознается как разрушение собственных жизненных основ. Грядущие революции в области телекоммуникаций, технологий биологического регулирования, психологических технологий, тотальной информатизации уже не воспринимаются однозначно как благодать.

С другой стороны, рыночная экономика породила проблемы безработицы, неуверенности в завтрашнем дне, в социальной защищенности. Происходит разрыв между положительными и отрицательными векторами действия экономических сил. Введение социальных ограничений экономического роста (например, налоговая, региональная, кредитная политика, программы содействия, поддержки, развития) определяет концепцию социальной рыночной экономики, но не снимает проблему с повестки дня цивилизованных стран.

Социальная направленность деятельности предприятий уже находит свое выражение в принципах рыночного хозяйствования. Философия и мораль — дело не только государства. Предприятие получит выгоду от лояльности к своим работникам, когда увидит в них не фактор производства, «трудовые ресурсы», а, прежде всего людей.

Этика и менеджмент стали взаимодействовать. Социально-психологические методы управления непосредственно связаны как с этикой, так и с экономикой: экономически рациональными действиями становятся только этически обоснованные поступки.

Этическое оправдание своих поступков наиболее важно для тех, кому делегированы полномочия и предоставлена свобода действий.

Этическая ответственность распространяется на социальное окружение предприятия и касается выполнения обязательств перед его партнерами.

Таким образом, причинно-следственные связи социальной рыночной экономики стали значительно сложнее, чем они виделись Адамом Смитом из глубины XVIII века.

## Вопросы для закрепления знаний и самоконтроля

### 1.2

1. Необходимость миссии и ее назначение?
  2. Что включает формулировка миссии?
  3. Цели, функции, задачи – их взаимосвязь?
  4. Связующие процессы в менеджменте?
  5. В чем суть целевой пирамиды?
  6. Какой характер носят взаимосвязи между целями?
  7. Приведите примеры конфликтных целей?
  8. Содержание концепции деловой активности?
  9. В чем состоит двойственность управления предприятием?
  10. Понятие и виды ответственности менеджера?
- 

## 1.3. Основы проектирования организации

### 1.3.1. Основные понятия.

Под **организацией** понимается формирование людей (не менее двух человек), имеющих по крайней мере одну общую цель и намеренно работающих вместе для ее достижения. В таком понимании организация — это учреждение, фирма, ассоциация, предприятие, любой хозяйствующий субъект или юридическое лицо, имеющие свой расчетный счет в банке. Практика названий организаций не имеет четкой общепризнанной классификационной основы.

Взаимосвязи сотрудников представляют собой **определенную организационную структуру** данной фирмы или предприятия. Деятельность, связанная с проектированием такой структуры, называется **организацией системы управления**, или построением организации. Таким образом, термин «**организация** в менеджменте имеет значение:

1. вида деятельности или общей функции управления;
2. группы людей или социальной системы.

Функция организации взаимодействия людей необходима для заблаговременной подготовки всего того, что требуется для выполнения планов. Эта функция определяет **отношения** между людьми в группе и группами людей в организации, чтобы сама организация представляла собой живой единый организм.

Организационная структура дает ключ к пониманию взаимодействия подразделений в организации. **Подразделением** называют определенную часть организации (например, лаборатория, цех, отдел, сектор, отделение, участок, кафедра). Часто обозначение

подразделений бессистемно. Но только обозначение! Взаимодействие между ними в организации всегда имеет системный характер.

К трем «слонам», на которых стоит предприятие – снабжению, производству и сбыту – безусловно, следует добавить трех «китов» - организацию, мотивацию и коммуникацию.

Организация — это первый шаг построения социально-экономической системы. Опытный менеджер знает, что этот шаг является основой дальнейших успехов или неудач. Целевое назначение организации как одной из общих или основных функций управления состоит в создании формальной организационной структуры. Это означает:

1. Образование управленческих должностей и подразделений;
2. Установление взаимодействия между ними;
3. Поддержание этого взаимодействия на основе выполняемых обязанностей должностными лицами — менеджерами.

Чтобы должностная обязанность или роль имела смысл, она должна включать — поддающиеся проверке управленческие задачи (устанавливаются планированием);

- четкое определение основных областей работы или обязанностей;
- границы свободы действий или полномочий;
- каналы информацией.

Формальная организация строится в соответствии со структурой задач. Должность вводится не под человека, а под задачу. В этом случае организационная структура:

- дает ответ на вопрос, кто что делает и за что отвечает;
- создает коммуникационные схемы принятия рациональных решений;
- обеспечивает кооперацию усилий по достижению целей;
- оптимизирует производственные связи организации.

Основная идея проектирования организации в том, чтобы благодаря этой функции она представляла собой самонастраивающуюся систему.

### ***1.3.2. Содержание организационной деятельности.***

***Организационная деятельность*** направлена на совершенствование взаимодействия между подразделениями. Она связана со всеми общими функциями управления (планированием, контролем, мотивацией). Содержание этой деятельности составляет построение оргструктуры, учитывающей:

- цели и задачи и планы, а также полномочия менеджеров, которые зависят от формы собственности, традиций, законов;
- финансовые возможности, а также внешнюю среду организации;
- особенности конкретных людей (как, например, конструкторы при проектировании изделий учитывают свойства материалов, сырья).

Чтобы соответствовать указанным требованиям, организационная деятельность должна включать в себя следующие этапы:

1. Построение пирамиды целей;
2. Конкретизацию курсов действий, программ и других планов;
3. Установление видов и сфер деятельности для их реализации;
4. Группировку этих видов — структуризацию деятельности;
5. Установление полномочий руководителю каждой группы или подразделения;
6. Установление горизонтальных и вертикальных коммуникаций этих групп.

Такая логическая схема процесса организационной деятельности на практике соответствует разбивке на служебные подразделения. Рассмотрим ее на примере изначально малого предприятия (МП).

Владелец МП нанимает работников. По мере его расширения работники группируются и во главе групп становятся руководители. Так возникает второй организационный уровень. При возникновении значительного числа групп руководитель МП перестает справляться с контролем над их руководителями. Группы объединяются, например, в отделы. Так на определенном этапе развития МП возникает третий организационный уровень.

Всякая практика базируется на конкретных случаях. Им нет числа. Теория организационного проектирования не подразумевает единственно верного механизма организации предприятия, как, например, и теоретическая механика не утверждает, что есть механизм, способный выполнять любую работу. Но знание теории всегда уменьшает риск организационных решений.

Главную задачу организационной деятельности можно сравнить с задачей преобразования графита в алмаз, который отличается от аморфного углерода четкой кристаллической решеткой.

**Задачи системы управления** людьми тоже связаны с обеспечением строгого взаимодействия, но имеют иную природу и включают в себя:

- **согласование** работы подразделений с целями организации;

- **адаптацию** подразделений к изменениям внешней среды и вытекающую из этого гибкость аппарата управления;

- **сбалансированность** полномочий.

В практике менеджмента период унификации организационных структур кончился вместе с централизованной экономикой. Реорганизация систем управления предприятием стала носить комплексный характер и приобрела формы реструктуризации, приватизации, санаций.

В процессе развития структуры управления решающее значение имеют следующие **принципы**:

- единство целей (ориентация на сотрудничество подразделений);
- соблюдение уровня полномочий (решения, входящие в компетенцию руководителей, должны ими же и приниматься, а не направляться вверх по иерархии). Это принцип сохранения и использования предоставленных полномочий;
- определение диапазона управления (количество сотрудников может находиться в непосредственном подчинении у руководителя);
- делегирование полномочий (как только диапазон управления оказывается превзойденным, ряд полномочий должен быть делегирован).

### ***1.3.3. Диапазон управления и организационные уровни.***

Причина многоступенчатости организации (наличие нескольких организационных уровней) заключается в ограниченности диапазона управления. Оказывается, существует количественный предел числа сотрудников, работу которых непосредственно может успешно контролировать, регулировать, планировать, мотивировать, организовывать (то есть ими управлять) один человек. Этот предел непостоянен и зависит от конкретных условий. Его называют по-разному: диапазон управления, норма управляемости, субординационная квота, диапазон контроля. В каждом случае речь идет о количестве сотрудников, непосредственно подчиненных данному руководителю.

Все должности на предприятии находятся в ранжированном соотношении между собой и образуют иерархическую структуру, которая имеет несколько организационных уровней. Крутизна или, наоборот, ровность таких структур и число уровней существенно зависят от субординационных квот на отдельных управленческих уровнях. Между числом ступеней управления и диапазоном управления существует тесная взаимосвязь: большой диапазон начинает плоское иерархическое построение, а крутая иерархическая структура имеет на отдельных уровнях малый диапазон управления. Другими словами, чем больше

сотрудников находится в подчинении одного руководителя, тем меньше руководителей требуется и тем меньше уровней имеет иерархическая пирамида. И наоборот.

Проблема состоит в определении величины субординационной квоты для конкретного уровня управления. Эта проблема в практике управления остается полностью не решенной.

Формально зависимость субординационной квоты (СК) от определяющих ее факторов можно представить так:

$$СК = f(x_1, x_2, x_3, \dots, x_i),$$

где  $x_1$  — вид управленческих задач;

$x_2$  — образование и способности исполнителей задач;

$x_3$  — уровень иерархии;

$x_i$  — стиль лидерства.

СК зависит также:

— от технического оснащения организации;

— значимости выполняемой работы;

— территориальных факторов;

— опыта и авторитета руководителя;

Диапазон управляемости формируется путем делегирования линейных полномочий (см. п. 1.3.5.).

Ряд руководителей предпочитают слушать отчеты каждого сотрудника вместо создания цепи команд. Несоблюдение нормы управляемости приводит к потере координации работ. Большие нормы управляемости, как и ее малые размеры, вызывают проблемы, в частности, стиля управления, коммуникаций. Это уроки менеджмента.

Диапазон управления колеблется от 4 до 8 на высших уровнях организации и от 8 до 15 и более на первичных уровнях (участок, цех, лаборатория, отдел).

Для каждого руководителя было бы желательным иметь максимальное число сотрудников, работой которых можно эффективно руководить. Дело в том, что стоимость управленческих уровней значительна, они усложняют связи, являясь информационными “фильтрами”, поэтому следует стремиться к их уменьшению.

**Формула Грейкунаса.** В 1933 г. француз Грейкунас провел исследование числа связей сотрудник — руководитель и разработал математическую формулу, которая основана на возрастании сложности управления с ростом числа подчиненных в геометриче-

ской прогрессии. Сегодня эта формула не может быть приемлема одинаково успешно. Но она убедительно фиксирует внимание на проблемах управляемости в сложных системах.

По теории Грейкунаса существуют три вида должностных связей между подчиненным и руководителем: прямая единичная связь, прямая групповая связь, перекрестная связь.

На основе анализа этих связей Грейкунас разработал следующую формулу:

$$N = n(2^n - 1 + n - 1),$$

где  $N$  — число всех видов должностных связей;

$n$  — число подчиненных.

Так, например, при 4 подчиненных число должностных связей равно 44, а при 10 - 5210 (!).

Однако полезность данной формулы снижается тем, что в ней не учитываются частота и жесткость (в отношении временных затрат) связей. Для современного менеджера не так важно общее число потенциальных должностных связей, как их частота и время, которое они отнимают. Любая мера, которая уменьшает число и частоту должностных связей, увеличивает диапазон управления и тем самым может уменьшить число неэффективных подразделений при этом же количестве сотрудников.

Реорганизация на основе диапазона управления и сокращения числа организационных уровней всегда связаны с поддержкой или сопротивлением, приобретением власти одними и конфликтами с другими, кто теряет эту власть.

Еще в средние века Н. Маккиавели в книге “Государь” отмечал: «Нет более трудного и рискованного предприятия, сомнительного успеха и опасного опыта, чем вводить новый порядок, так как каждый новатор имеет всех тех врагами, кто получал преимущества от старого порядка, и находит колеблющихся и нерешительных сторонников в тех, кто надеется на преимущества от нового порядка».

Колеблющийся действует частично из страха перед противником, который имеет на своей стороне законы, и частично из-за того, что не убежден в нововведениях, если не накоплен конкретный опыт.

Из этого следует, что противники нового порядка при каждом удобном случае нападают со всем пристрастием, а его сторонники должны защищаться...”

Успешный замысел реорганизации предполагает принятие стратегического решения и создание административных условий, снижающих конфликты между противниками и сторонниками изменений.

У сторонников должна быть ясная совместная концепция механизма изменений. Возникает задача формирования психологии организационных нововведений. Этот аспект

играет важнейшую роль, поскольку влияет на активность работы уже в предварительной подготовке. Без психологических предпосылок инновации “мелеют”.

Организационные изменения весьма актуальны для современных предприятий. Они должны проводиться с участием следующих положений:

- организационные изменения должны быть комплексными и включать процессы учебы, адаптации и развития персонала;
- регулирование конфликтов достигается путем компромиссов;
- социальная компетентность обеспечивается способностью устанавливать межличностные отношения;
- выживание предприятия взаимосвязано с его организационной структурой, а значит, и с деловой карьерой его сотрудников;
- организационное развитие предполагает четкую систему делегирования полномочий.

#### ***1.3.4. Делегирование полномочий.***

Профессиональная подготовка менеджера позволяет ему уменьшать частоту и жесткость должностных связей. Но, тем не менее, такие связи отнимают чрезмерное время. На помощь приходит делегирование полномочий. Организационный процесс невозможно осмыслить без этого понятия.

В менеджменте *делегирование* означает передачу задач, полномочий, компетентности лицу, которое принимает на себя их выполнение. При помощи делегирования руководитель распределяет среди сотрудников управленческие работы. Если работа или задача не делегирована другому человеку, руководителю нечем руководить, он вынужден выполнять работу сам. Поэтому делегирование представляет собой акт или процесс, который превращает человека в руководителя.

Не понимая полностью необходимости делегирования, многие предприниматели терпят неудачу именно в то время, когда их фирмы становятся большими. Чтобы приблизиться к пониманию эффективного делегирования, рассмотрим его принципы.

**Принцип фиксированной управленческой ответственности.** Ответственность в контексте делегирования — это обязательство выполнять задачи и отвечать за результаты их выполнения. Человек заключает контракт с организацией на выполнение задач определенной должности за вознаграждение. Ответственность означает, что работник отвечает за выполнение задачи перед тем, кто передает ему полномочия. Вместе с полномочиями он

получил и деловую ответственность. Но при этом тот, кто передал полномочия, не освобождается от управленческой ответственности. Она не может быть делегирована. Нельзя размывать ответственность, передавая ее сотрудникам. Руководитель — всегда ответственное лицо. Хирург делегирует часть своих полномочий медицинской сестре, но единолично отвечает за исход операции. Аналогично происходит в цепочках коммерческий директор — агент или начальник цеха — мастер — рабочий.

Ответственность остается фиксированной или закрепленной за теми менеджерами, которые располагали ею вначале. Делегирование не освобождает от ответственности. Это делает только вышестоящий руководитель, если он берет ответственность на себя.

**Принцип отчетности по отклонениям.** Суть в том, что сотрудник должен докладывать своему шефу только об отклонениях от намеченного хода дел. Начинаящие менеджеры часто отнимают время своих руководителей, докладывая им, что все в порядке. Это вредная привычка наемного менеджера в начале карьера.

Не менее важны следующие принципы:

— **принцип соответствия обязанностей и тех прав, которые необходимы для их выполнения;**

— **принцип передачи работы на возможно более низкий уровень управления.** Любое задание целесообразно передавать на самый низкий иерархических уровень организации, где оно может быть успешно выполнено.

Что же передает менеджер в процессе делегирования? **Полномочия** представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия определенных сотрудников на достижение целей организации.

Полномочия делегируются должности, а не лицу, занимающему эту должность. Это отражено, как известно, в старой военной поговорке — честь отдается мундиру.

В любой концепции делегирования полномочия всегда ограничены законами, а также принципами делегирования, должностными инструкциями, правилами. Руководители современного стиля работы не могут делегировать полномочия, которые противоречат этике, культурным ценностям, традициям фирмы, нарушают ее коммерческую тайну или приводят к обману государственных органов.

Ограничения, налагаемые на полномочия, часто нарушаются на практике. Чтобы это лучше понять, надо рассмотреть разницу между полномочиями и властью. Их нередко путают. Полномочия — это делегированное, ограниченное, присущее данной должности *право использовать* ресурсы организации. Власть — это возможность влиять на ситуацию, *реальная способность* воздействовать на поведение людей в желательном направлении.

Можно обладать властью, не имея полномочий (например, власть авторитета, собственника, неформального лидера).

В лидерстве принцип делегирования полномочий имеет особое значение. Только уверенные в себе менеджеры становятся лидерами. Только уверенные в себе лидеры готовы наделить полномочиями других. Приведем известный пример из жизни Генри Форда, который стал в 1903 году соучредителем «Форд мотор компани» с миссией выпускать доступные для среднего американца автомобили. Уже к 1914 году его компания выпускала около половины всех авто, производимых тогда в США. Однако менее известно то, что Г. Форд не любил делегировать полномочия и не хотел улучшать тогда даже любимую «модель Т», он не желал, чтобы другие ее модернизировали. Поэтому почти двадцать лет до 1927 года компания «Форд» продавала только одну конструкцию, разработанную лично Фордом. Даже разработанная впоследствии новая «Модель А» по техническим параметрам отставала от своих конкурентов. К 1931 году доля рынка «Форда» сократилась до 28%. Но Форд продолжал придерживаться авторитарного стиля. Он контролировал подчиненных ему лидеров и даже создал социологическую службу, которая отслеживала поведение сотрудников компании. Деловые отношения с высшим руководством компании, включая сына Эдсела, были также странными. Но Эдсел упорно поддерживал компанию на плаву и не дал ей обанкротиться в годы американской депрессии. В итоге отец вынужден был передать пост президента фирмы сыну, но при этом всячески мешал ему и не давал развиваться другим лидерам компании. В результате многообещающие менеджеры уходили из компании. Вдруг умер в возрасте к 49 лет в 1943 году сын Эдсел. И тогда Форд II оставил службу во флоте и принял на себя продолжение дела деда и отца. Но приверженцы его деда ушли в оппозицию. Тогда молодой Форд привлек на свою сторону ключевые лица и получил поддержку совета директоров, чему способствовало также то, что к тому времени его мать контролировала 41% акций «Форда» Он сумел убедить деда уйти в отставку и сам стал президентом компании, которая уже на протяжении 15 лет работала без прибыли. В тот момент «Форд» приносил убытки до миллиона долларов за день.

Молодой Форд с первого дня своего президентства начал активно искать лидеров. Он нашел поддержку в лице полковника Г. Торнтон, который пришел со своей командой из 9 офицеров – участников второй мировой войны. Форд младший активно наделил их полномочиями. Впоследствии из этой группы шесть человек стали вице-президентами, а два – президентами фирмы. Далее для укрепления лидерского потенциала Г. Форд II пригласил Э. Брича – опытного менеджера из компании «Дженерал моторс», который стал занимать второе положение. Брич в свою очередь пригласил немедленно более 150 менеджеров из «Дженерал моторс». К 1949 году «Форд» вышел из кризиса благодаря про-

дажам более миллиона моделей «Меркури» и «Линкольн». И стал вопрос – кто же подлинный лидер компании? Успехи Торнтон и Брича обеспокоили Г. Форд II. Его собственное положение опиралось прежде всего на имени, а влияние стало подвергаться сомнению, хотя контрольный пакет акций сохранялся за Фордами.

Оказавшись неуверенным в себе лидером, Г. Форд II перестал делегировать свои полномочия другим лидерам и стал содействовать конфликтам между высшими руководителями компании, вплоть до того времени, пока оставался ее президентом.

Таким образом, оба Генри Форда, как лидеры, явно недооценивали значение в бизнесе делегирования полномочий. Впоследствии одним из президентов «Форда» стал известный своей книгой «Карьера менеджера» Ли Якокка, который не имел привычки избавляться от сильных лидеров. Будучи уверенным в себе, он делегировал им необходимые полномочия.

Мы уделяем столь пристальное внимание делегированию полномочий потому, что без усвоения его содержания и роли нельзя понять сути как менеджмента, так и лидерства. В менеджменте модель власти по должности неотделима от делегирования полномочий. Модель лидерства в контексте наделения полномочий означает то, что все сотрудники имеют возможность проявить лидерские функции. Они ими наделены, чтобы каждый мог себя проявить и внести посильный вклад. Опыт успешных компаний подтверждает то, что способность менеджеров делегировать полномочия дает дополнительные возможности сотрудникам самим стать лидерами.

Еще раз следует подчеркнуть, что делегирование – это передача прав выполнения отдельных работ или решения задач от одного лица другому внутри одной организации. Делегирование оказалось ключевым фактором современного менеджмента и даже выживания предприятия.

**Во-первых**, оно способствует рациональному распределению рабочего времени менеджеров, а также обеспечивает соответствие должности уровню тех задач, которые решаются занимающими ее людьми и наоборот. Эффективное делегирование дает возможность иметь время для стратегических задач или экстраординарных ситуаций.

**Во-вторых**, делегирование активно содействует индивидуальному и групповому развитию персонала, стимулирует его к лидерству. Если обязанности становятся обыденными, то их надо делегировать на нижестоящий уровень, где они не будут рутинными, а станут реально решаемой задачей. Здесь важно лидеру найти исполнителей-последователей, которые будут выполнять то, что он хочет сам делать, и не мешать им, пока они это делают. Без доверия нет активного делегирования.

**В-третьих**, делегирование способствует выполнению задач теми, кто может сделать их лучше других.

**В-четвертых**, делегирование лежит в основе построения всей организации. Оно позволяет создавать более гибкие и простые организационные структуры. Действительно, при делегировании задачи на более низкие организационные уровни вслед за ней также уходит соответствующий объем обязанностей и далее два смежных уровня управления совмещаются. Такой процесс сокращения дорогостоящих управленческих звеньев наиболее характерен для средних уровней управления и вспомогательных служб. В результате делегирования современная компания по отношению к уровням управления не использует термины «низший», «высший», т.к. значимость различий существенно снижается с тенденцией их исчезновения. Однако перемены такого рода встречают сопротивление. Ведь историческое происхождение иерархии закреплено регламентирующими материалами (положениями, должностными обязанностями, инструкциями, тарифной классификацией работ).

Есть и другие барьеры делегирования полномочий. Прежде всего боязнь потерять работу. Наделяя полномочиями других, руководитель боится оказаться сам ненужным организации. Но парадокс делегирования состоит в том, что если руководитель активно передает полномочия сотрудникам и помогает развиваться, то он сам становится для организации весьма ценным.

Еще один барьер связан с тем, что делегирование несет перемены, а чем старше становится человек, тем больше он сопротивляется переменам возможно потому, что менее уверен в себе.

Перемены – это цена развития, а делегирование – это критерий силы лидерства. Иначе говоря, опытный лидер находит себе подобных и наделяет их полномочиями. Уверенного лидера не заботит то, кто поставит себе в заслугу его дела. Более того, он готов сам это сделать для других. Таким образом, лидерство с позиций делегирования означает содействие тем, кто получил полномочия, чтобы они стали последователями, а впоследствии и лидерами. Поэтому некоторые современные фирмы имеют в своих аппаратах управления вице-президентов по развитию лидерства.

### ***1.3.5. Виды полномочий.***

Характер, тип, род или, будем говорить, вид полномочий, которые распределяются внутри организационной структуры, затрагивает основу должностных взаимоотношений — проблему линейных и аппаратных (штабных) полномочий.

Без передачи и распределения полномочий между руководителями структурных подразделений организация не будет представлять собой систему управления или отлаженный механизм выполнения задач. Именно должностные вертикальные и горизонтальные связи обеспечивают основу организации системы управления.

В зависимости от величины области принятия решений и права участия в процессе их принятия полномочия подразделяются на два типа, или вида:

1) **линейные**, которые обеспечивают жесткие должностные связи на основе *полного* права принятия решений в определенной области компетентности;

2) **аппаратные (штабные)** полномочия, которые обеспечивают должностные связи в пределах отдельных функций управления на основе *частичного* или совещательного права принятия решений.

На практике, несмотря на ее тысячелетний опыт (а может, благодаря ему?), не существует единого мнения о том, что представляет собой линейная и штабная организация деятельности. Данная область проектирования организаций носит проблемный характер и в научной литературе. Тем не менее, любая сложная организация имеет линейные и штабные связи.

**Линейные полномочия.** Это те полномочия, которые передаются непосредственно от первого шефа к его заместителям и далее другим руководителям, сотрудникам, рабочим. Они означают наличие прямой должностной связи по цепочке или по должностным ступеням.

Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления. Наиболее наглядным примером может служить иерархия министерств, военных организаций.

Иерархическое построение по линейной цепи команд, которая создана делегированием линейных полномочий, является характерной чертой проектирования всех формальных организаций, кроме карликовых.

Чем яснее линия полномочий (они, поэтому и называются линейными) от руководителя к руководителю, тем четче процесс принятия решений и меньше коммуникационных барьеров. На этой линии каждый субъект управления, кроме самого высоко уровня, одновременно является и объектом управления. И наоборот. Кто управляет сам, тот управляется другими. Такое утверждение не исключает наличия должностных связей, которые носят совещательный характер, имеют вспомогательное, а точнее, специальное значение.

**Аппаратные (штабные) полномочия.** Согласно историку Клоду Джорджу, впервые понятие штаба было применено в армиях А.Македонского (336—323 гг. до н.э.). Офицеру было трудно в пылу сражения успешно командовать и одновременно разрабаты-

вать стратегические планы. Но планирование необходимо для победы не меньше, чем непосредственное управление солдатами. Было принято решение задачу достижения победы разделить между двумя видами специалистов: офицерами, которые планируют, и офицерами, которые командуют в сражении. Это разделение породило проблему. Поскольку солдаты обязаны подчиняться приказам всех офицеров, они легко могли бы запутаться в ситуации, когда приказы офицеров-плановиков противоречат приказам их непосредственных командиров. Чтобы избежать этого, в армиях А.Македонского полномочия командования людьми были изъяты у плановиков, и этих специалистов обязали помогать старшим офицерам в линейной организации. Плановики разрабатывали стратегию и становились помощниками старшего офицера. Их называли его штабом. Офицеры, которые сражались на линии огня, были названы строевыми офицерами. Это позволило обеспечить четкое разделение полномочий. **Штабные полномочия дополняют линейные и всегда связаны с ними.**

Много лет штабной аппарат в промышленном управлении использовался весьма ограниченно. Линейный руководитель сам справлялся с управлением производством. Но усложняется технология, бизнес, конкуренция, растет объем информации... Фирмы стали нуждаться в специалистах различного профиля и квалификации. Пришлось использовать концепцию штаба, которую мы только что рассмотрели на примере военной организации. Она была расширена и модифицирована. Штабы стали называться администрациями. В результате появились различные административные штабные аппараты. Их можно классифицировать на два типа — консультативный и обслуживающий (личный аппарат в современном менеджменте не типичен). Для первого типа характерны специальные (специфические) функции управления, для второго — работа технического персонала канцелярии.

Как правильно называть подразделение — штабным (функциональным, административным) или линейным, деятельность сама по себе не определяет. Линейный или штабной характер подразделений выявляется исключительно их *должностными связями*, а не родом деятельности.

Если исследовательские или консультационные работы входят в основные функции фирмы, то они находятся в оперативной взаимосвязи с фирмой в целом и обладают теми же характеристиками, что и производственные подразделения промышленного предприятия.

Разновидности аппаратных (штабных) полномочий:

- рекомендательные полномочия (можно пренебречь, т.е. не принять совета аппаратных сотрудников);

- обязательные согласования (линейное руководство должно обсудить ситуацию со штабным аппаратом до принятия решения);
- параллельные полномочия (например, две подписи в случае крупных покупок);
- функциональные полномочия (устраняют различие между линейными и штабными обязанностями);
- линейные полномочия внутри аппарата управления (штаба) (крупный штаб имеет свою линейную организацию).

Надо четко представлять характер работы, линейный он или штабной. Если характер работы штабной, то в Ваши функции входит лишь предоставление рекомендаций, советов. Что касается принятия решений и передачи указаний по цепочке, то это входит в задачу линейных руководителей.

**Функциональные полномочия (ФП).** ФП — это делегируемое конкретному лицу или подразделению право контроля за теми или иными действиями других подразделений. Чаще всего ФП наделяются руководители штабного или вспомогательного подразделения. ФП возникали по мере изъятия полномочий у линейного персонала управления по руководству определенным видом деятельности.

Первая модификация линейных полномочий происходит в тех случаях, когда руководитель делегирует штабному работнику полномочия рекомендательного характера непосредственно своим подчиненным, то есть руководитель приглашает советников по тем или иным видам деятельности (например, советника по вопросам кадров). Советники сокращают время и усилия президента компании. Функциональный характер полномочия приобретают в том случае, когда советник наделяется властью предписывать методы действий, следовать которым должны все подразделения.

Сущность функциональных полномочий лучше всего можно понять, если рассматривать их как отдельную часть полномочий линейных руководителей. При чисто штабных полномочиях (консультативных и обслуживающих штабах-аппаратах) советники остаются советниками, то есть они не наделяются частью полномочий президента. В их обязанности входит только консультирование или информационное обслуживание.

Но если президент компании делегирует этим советникам часть своих полномочий, а именно: полномочия давать указания непосредственно линейной организации по конкретному специфическому виду деятельности (функции), то такие полномочия называются функциональными (рис. 1.5).

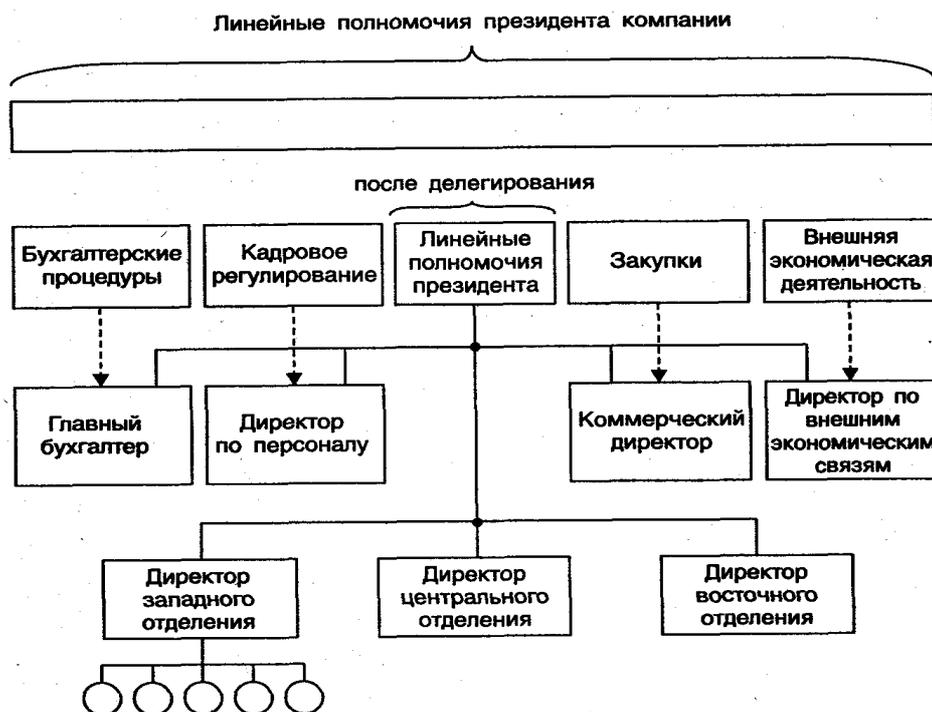


Рис. 1.5. Схема делегирования функциональных полномочий

Обозначения: \_\_\_\_\_ линейные связи; ----- функциональные полномочия, делегированные из линейных полномочий.

Ограничение сферы ФП является важным условием сохранения целостности позиций управляющего. Однако часто даже трудно четко определить содержание функциональных полномочий, которыми наделяются управляющие. Возникает неразбериха из-за двусмысленности положения специалистов.

Функциональные полномочия следует концентрировать на возможно более высоком уровне.

### 1.3.6. Структуризация и реструктуризация.

Организация делится на подразделения не только по характеру должностных связей. Такой подход является лишь предпосылкой структурного развития. Деление на структурные подразделения – *структуризации* – проходит по широкому спектру критериев. Число людей, которыми можно непосредственно управлять, ограничено, как мы уже знаем, субординационной квотой. Размеры организаций ограничены совершенно иными факторами.

Группировка работ и их исполнителей в структурные подразделения дает возможность неограниченного расширения организации. Этим нередко злоупотребляет практика. Тогда возникает необходимость обратных действий – *реструктуризации*. Она весьма ак-

туальна в процессах перехода к рыночным преобразованиям и составляет часть содержания переходных процессов. Без реструктуризации крупных предприятий не будет изменений даже при акционировании и приватизации. Однако резкая, быстрая реструктуризация опасна, как и ее отсутствие в ряде случаев.

Наиболее успешно поддается реструктуризации то, что хорошо структурировано и продолжает еще действовать.

Структурные деления организации основаны на использовании базовых схем или признаков.

**Функциональная структуризация.** Это самое естественное деление, совпадающее с соответствующими полномочиями и самими функциями. Созданные по этому признаку подразделения однородны по деятельности и называются функциональными подразделениями. Такая структуризация используется в той или иной степени на всех предприятиях.

Существуют ведущие и производные функциональные подразделения. *Ведущие* осуществляют специфические или специальные функции в масштабах всей организации. Во главе их стоят главные: экономист, бухгалтер, технолог, энергетик, механик, металлург, маркшейдер, геолог, метролог и др. *Производные* функциональные подразделения возникают, чтобы уменьшить диапазон управления. Примеры таких подразделений в производстве: сборка, наладка, регулировка, упаковка; в финансах: кредит, оплата счетов, учет потребности в капитале; в отделе главного технолога: бюро нормирования материалов, бюро инструментального хозяйства, технологические бюро полуфабрикатов, готовых изделий.

Структуризация по функциям логична, практична, отвечает принципу специализации. Но функционально специализированным участкам не всегда удастся ориентироваться на конечные цели предприятия. Сотрудники более преданы своему подразделению, чем предприятию в целом. Поэтому в ряде случаев другие структуризации предпочтительнее.

**Структуризация по продукту.** Применяется крупными предприятиями. Например, на фирме “Интеграл” существует группировка видов деятельности (маркетинг, финансы, снабжение) по производству интегральных схем, электронных часов, транзисторов.

Данный метод имеет малую степень структуризации. Он допускает делегирование весьма обширных полномочий по производственному, финансовому, инженерному менеджменту, связанному с изготовлением конкретного ассортимента продуктов. Такая структуризация не отличается гибкостью, весьма инертна. Реструктуризация в этом случае практически неизбежно ведет к созданию новых юридических лиц.

**Структуризация по заказчику.** Весьма распространена в странах рыночной экономики. Примером может служить отдел продаж в розницу наряду с отделами продаж оптом, мелким оптом в страны СНГ, дальнего зарубежья. В образовании это обычные, расширенные, специальные или сжатые во времени курсы, семинары, дуальные менеджмент-тренинги, а также обычные факультеты. Иногда бывает трудно отличить типы подразделений по заказчику от подразделений по продукту.

**Структуризация по каналам сбыта.** Данная форма является одной из новейших, похожа на предыдущую, но базируется на каналах сбыта. Она явилась реакцией на вступление промышленности в период конкуренции. Обострение проблем сбыта приведет к ее развитию. Структуризация по направлениям сбыта является наиболее рыночно ориентированным делением организации. Такой подход предполагает образование отделов по рынкам и каналам поступления продуктов на эти рынки. Он основан непосредственно на маркетинге и характерен для сбытовых организаций.

**Структуризация по технологическому процессу и оборудованию.** Такая группировка деятельности очень часто применяется на предприятиях радиоэлектронной и легкой промышленности, когда в одном цеху или на участке только один вид оборудования, например прессовое оборудование или ткацкие станки. Одним из наиболее распространенных примеров структуризации по оборудованию в 70—80-е годы (до появления быстродействующих персональных компьютеров) являлась организация вычислительных центров.

**Структуризация по временному признаку.** Примером может служить организация работы в две или три смены на предприятиях, когда нормальный рабочий день не удовлетворяет потребностям производства. Кроме проблем контроля и оплаты ночных смен такая форма связана с трудностями социально-психологического характера, а также проблемами организации питания, транспорта.

**Структуризация по территориальному признаку.** Деление по территориально-географическому признаку характерно, в частности, для горнодобывающих предприятий и предприятий по теплоснабжению региона. В основе такой структуризации находится то, что вся деятельность группируется в пределах данной территории и подчиняется управляющему, например рудника, как это предусмотрено на ПО “Беларускалий”.

**Вертикально интегрированные структуры.** Вертикальная интеграция представляет взаимодействие на финансово-экономической основе технологически различных, но взаимосвязанных производств. Она характерна, прежде всего, для естественных монополий. Например, в структуре нефтяного бизнеса еще с 30-х годов XX века доминируют

вертикально интегрированные компании процессов: разведка – добыча – транспортировка нефти – ее переработка – нефтехимия – сбыт нефтепродуктов.

**Комплексные системно-ситуационные формы структуризации.** Структурное деление является инструментом систематизации управленческого труда. Любая форма структуризации имеет свои недостатки, которые связаны с проблемами координации подразделений. Любой инструмент не может быть применим во всех ситуациях. При выборе способа структурного деления первостепенное значение имеют характеристики внутренней и внешней среды организации, а также желание шефа создать определенное организационное окружение. Для создания такого окружения нередко используют несколько форм структуризации или их систему в условиях одной ситуации или в рамках одной функциональной области.

Например, фирма оптовой продажи продукции сгруппировала деятельность по закупке и сбыту автомобилей в одном продуктом подразделении (структуризация по продукту), а всю другую сбытовую деятельность структурировала по территориальному признаку.

Главные специалисты предприятия (главный инженер, конструктор, технолог, экономист) могут использовать несколько принципов группировки деятельности одновременно. Такой подход позволяет избегать жестких структур и ориентирует на гибкие органические структуры.

### ***1.3.7. Бюрократические аспекты проектирования***

Проектирование организации основывается на ее стратегии. Стратегия определяет структуру. По классической теории структура организации разрабатывается сверху вниз в такой последовательности:

1. деление организации на линейные и функциональные подразделения;
2. соотношение полномочий должностей, установление субординации;
3. определение должностных обязанностей.

В итоге формируется организационная структура, иначе говоря, система управления организацией (предприятием, обществом, объединением, холдингом, ассоциацией, фирмой). Аналогом оргструктуры не следует считать каркас сооружения или другую застывшую форму, подобную, например, скелету. Ориентация на адаптивные, гибкие, развивающиеся органические структуры в современном менеджменте является устоявшейся тенденцией. Тем не менее основной и доминирующей формой оргструктуры управления продолжает оставаться бюрократическая. Такая форма по своему определению (фр. *bi-*

*reai* — бюро, канцелярия + греч. *kratos* — власть) представляет собой канцелярскую или административную власть. Но администрирование сегодня рассматривается, как сервисная функция управления персоналом и в этом смысле говорят о деловом администрировании, а также об организационно-распорядительных методах управления. **Бюрократические формы управленческих отношений** порождены иерархичностью организационных структур и теми формальными процедурами, которые ограничены рамками обязательных норм и нормативов. Формальные процессы содействуют развитию рациональных отношений, разделению труда, они экономят время в случае принятия рутинных, повторяющихся решений. В этом случае речь идет о *рациональной бюрократии*. В условиях глобализации экономики, развития информационных технологий и высоких скоростей рыночных изменений область рациональной бюрократии резко сокращается, а преодоление бюрократических аспектов менеджмента актуализируется.

**Бюрократизм** — это господство профессиональных чиновников, находящихся в иерархической зависимости друг от друга.

Бюрократическая организация противопоставляется гибкой структуре, исключающей иерархическую зависимость членов одной и той же коллегии (группы, совета).

Типичный пример бюрократической системы — министерство. Существующая в современном виде министерская система создана Наполеоном.

Бюрократия характеризуется кастовой замкнутостью и презрительным отношением к «нечиновникам». Бюрократу свойственны мелочная регламентация, полицейская подозрительность, отрицательное отношение к инициативе. Слово «бюрократия» ассоциируется с канцелярской волокитой, бесполезной деятельностью, ожиданием справок, которые вдруг оказываются уже отмененными. Все это бывает. Однако первопричина негативных явлений — не бюрократия как таковая, а недостатки в организации работы, трудности, связанные с поведением сотрудников.

Между тем бюрократия как определенная нормативная модель имеет много полезного. Это подтверждает характеристика системы, которую немецкий социолог М. Вебер назвал рациональной бюрократией.

***Характеристика рациональной бюрократии:***

- четкое разделение труда; I
- иерархичность уровней управления;
- наличие системы обобщенных формальных правил и стандартов;
- дух обезличенности, с которым официальные лица выполняют свои должностные обязанности;

- наем на работу в строгом соответствии с квалификационными требованиями;
- защищенность служащих от произвольных увольнений.

Описание рациональной бюрократии показалось знакомым? Это не случайно. Все, что говорится об управлении в литературе, в основном касается бюрократических структур. Часто бюрократию называют традиционной и даже классической организационной структурой. Большинство современных организаций, включая, все государственные, представляют собой варианты бюрократии. Причина живучести бюрократической структуры в том, что она подходит для промышленных предприятий, организаций сферы услуг и даже некоторых коммерческих банков на этапе их становления. Концепция социального равенства, заложенная в бюрократической структуре, совпадает с системами ценностей стран с любыми формами собственности.

Однако бюрократические структуры не способны внедрять нововведения и не могут успешно мотивировать сотрудников в условиях рыночной экономики. Есть и другие недостатки:

- преувеличена значимость стандартизированных норм, правил, процедур, что приводит к потере гибкости поведения;
- ссылка на инструкции при рыночной экономике портит отношения с клиентами. Но зато бюрократ не может быть наказан. Он действует «правильно»;
- предпочтительный исполнительный стиль работы в условиях риска является неэффективным.

Отсутствие способности по-новому реагировать на внешнюю среду организации снижает ее эффективность.

**Бюрократизм в кибернетическом контексте.** Аналогом бюрократизма в технических, автоматических системах выступают отклонения систем от определенных норм. Без отклонений не может быть развития. Но чрезмерные отклонения тормозят развитие.

Бюрократизм есть чрезмерное отклонение от нормы, приводящее к рассогласованию нормированных отношений или к чрезмерному их сужению, ограничению, ужесточению. Норма устанавливает пределы отклонений — как верхний, так и нижний, как, например, для артериального давления человека. Норма исходит из того, что невозможно отсутствие всякого отклонения, без отклонений, еще раз подчеркнем, не может быть самой системы. Но отклонение есть условие, а не цель.

Бюрократическое управление — это такое управление, которое превратилось в самоцель, в свою противоположность. Это атеросклероз организации, закупорка ее коммуникаций (“сосудов”). Примерами противоположностей могут служить:

- консервативность — прогрессивность;

- жалость — жестокость;
- индивидуальность — индивидуализм;
- идеалы — идеализм;
- целостность — тоталитарность как неразвитая целостность, абсолютизация целостности.

И, наконец, еще пример: жесткая механистическая бюрократическая структура — гибкая органическая адаптивная структура.

Аналоги бюрократизма существуют в различных системах, в том числе и за рамками социального управления. Эти аналоги обусловлены природой любого управления, когда оно не всегда обеспечивает устойчивость систем. Системы идут вразнос, то есть отклоняются от нормального развития.

Примером ненормального поведения системы «мать — ребенок» может служить плач ребенка. Чтобы его устранить, надо переключить поведение ребенка. Рассогласование уничтожается при отрицательных обратных связях в любой системе. При положительных обратных связях ошибки растут: ребенок заплакал — мать его пожурит — он заплакал громче.

Феномен управления в том, что он имеет место там, где есть отклонения от нормы. Отклонения требуют координации, регулирования, то есть управления. Если система ставит цель, не присущую природе этой системы, то она распадается, потому что отклонения от цели окажутся катастрофическими для системы. Когда ложная цель подменяет истинную (естественную для данной системы), начинаются не отклонения, а нарушения.

**Вывод:**

- 1) бюрократическое управление — это всегда плохо;
- 2) бюрократическая организация — это не всегда плохо.

### ***1.3.8. Адаптивные структуры***

В условиях переходных процессов к рыночным преобразованиям в целом при больших скоростях изменений внешней среды организации недостатки бюрократических структур преобладают над их достоинствами. Стройная традиционная оргструктура не всегда своевременно реагирует на стремительные изменения. Поэтому, даже хорошо отлаженная работа организации с единым центром тоже требует изменений. Эти изменения означают адаптацию. Но не революцию.

Адаптивные организационные структуры были разработаны еще в 60-х годах. Это такие структуры, которые приспособляются к быстрой смене внешних условий, напри-

мер к внедрению высоких технологий, изменению ситуации на рынке, необходимости освоения новых рынков. У таких гибких организационных систем есть еще одно наиболее точно отвечающее их сути название — *органические структуры*. Название основано на аналогии между вынужденным приспособлением живых организмов к окружающей среде и необходимости адаптации оргструктур.

В органических структурах нет жестких различий между формальными и неформальными: коммуникациями, отношениями, лидерами, авторитетами. Там нет самих жестких, однозначно установленных должностных связей, а взаимоотношения между сотрудниками различных рангов напоминают скорее консультацию, чем приказ начальника подчиненному. Руководителя такой организации не считают всезнающим. Здесь власть авторитета сильнее авторитета власти (должности). Это предпринимательские структуры ближайшего будущего.

Однако органические структуры нельзя в любой ситуации считать более эффективными, чем бюрократические, или, как их еще называют, механистические структуры. Последние давно уже неплохо себя зарекомендовали для стабильной среды или среды, изменения которой поддаются прогнозированию. К сожалению, механистическим жестким структурам темпы изменений внешней среды оставляют все меньше возможностей для выживания.

Для предприятий, действующих в быстро меняющейся обстановке, больше подходят органические структуры.

Обе структуры представляют только две крайние точки отрезка организационных форм управления. Реальные структуры конкретных организаций находятся между ними, обладая в разной мере признаками каждой из них. Например, менеджмент сложной организации может использовать в производственных подразделениях механистические структуры, а в научно-исследовательских и сбытовых — органические. В этом проявляется смешение форм структуризации и их непрерывное обновление. Благодаря такому обновлению лучшие компании сохраняют свою конкурентоспособность.

Существует множество разновидностей органических структур (подобно разнообразию живых организмов в природе). На практике наиболее часто используют два основных вида — проектные и матричные организации.

**Проектная организация.** В бюрократической организации руководитель отдела отвечает за определенные аспекты нескольких разных проектов, услуг, видов продукции. Так, например, декан отвечает за качество подготовки студентов, формирование студенческих групп, состав кафедр, учебную, научную, методическую работу. Метаясь между

этими обязанностями, он на одни виды работы обращает больше внимания, другими занимается меньше.

Но если виды работ или проекты крупномасштабны, то используют специальную проектную организацию (например, для радиационного контроля, разработки новых электронных часов и др.).

Проектная организация — это временная структура, создаваемая для решения конкретной задачи. В этом случае в одну команду собирают самых квалифицированных сотрудников организации для осуществления сложного проекта в установленные сроки. Проектная организация является воплощением программно-целевого управления. Когда проект завершается, организация (команда) распускается, а ее члены возвращаются на прежние рабочие места. Могут быть случаи, когда по завершению проекта команда составляет основу новой самостоятельной механистической организации, производящей разработанное.

Основное преимущество проектной организации — концентрация усилий на достижении одной-единственной цели. Руководитель проекта не отвлекается на другие разработки.

**Матричные структуры организации.** Матричная организация представляет собой наиболее распространенный вариант проектной организации, но так сильно отличается от последней, что заслуживает самостоятельного названия.

Суть матричного управления заключается в объединении в рамках одной организационной структуре двух форм деления на подразделения — функциональной и по продукту (рис. 1.6).

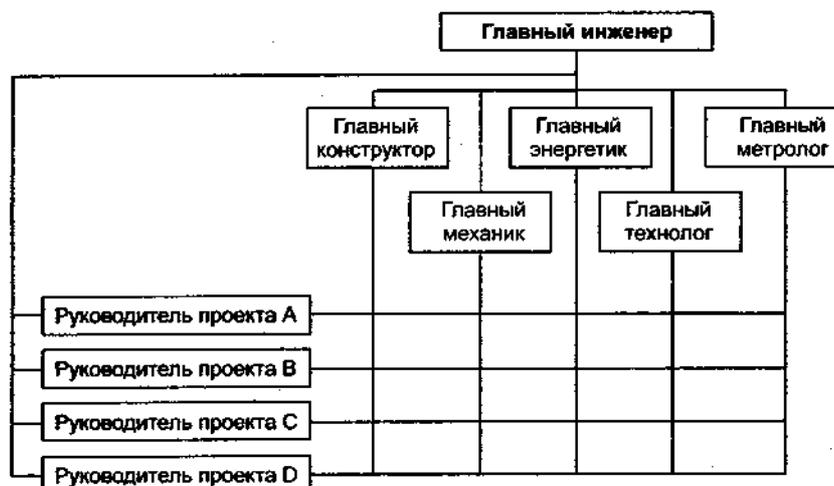
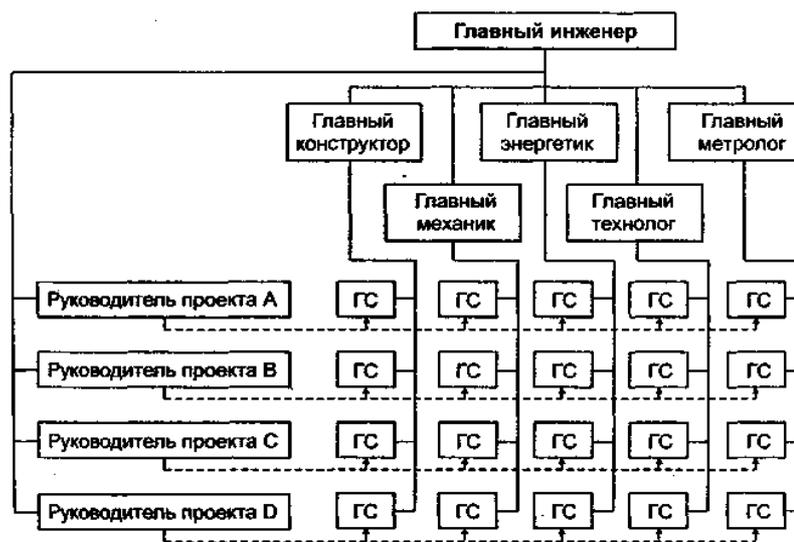


Рис. 1.6. Схема матричной организации деятельности инженерного подразделения

Матричное управление представляет собой компромисс между функциональной и продуктной структуризацией. В сложившиеся связи функциональной структуры вводятся специальные подразделения (группы специалистов), которые при выполнении определенной программы, продукта, проекта, услуги или иной цели координируются горизонтальными связями руководителем соответствующей программы или проекта. Руководители проектов действуют наряду с основным функциональным и линейным персоналом (рис. 1.7).



**Рис. 1.7.** Матричная структура

Обозначения: \_\_\_\_\_ связи прямого административного подчинения;  
 ----- связи горизонтального подчинения по проекту;  
 ГС – группа специалистов.

Руководителям проекта по вопросам проекта подчиняется деятельность всех подразделений. На практике проблема использования матричных структур связана с четким разграничением полномочий и ответственности между функциональными руководителями и руководителями проектов.

Подчеркнем, что в матричной организации члены проектной группы подчиняются как руководителю проекта, так и руководителю функциональных отделов, в которых они работают постоянно. Руководитель проекта обладает проектными полномочиями. Диапазон этих полномочий определяет высшее руководство организации.

Матричная структура достаточно сложна, чтобы постоянно прибегать к ней. Наложение вертикальных и горизонтальных полномочий усложняет принцип единоначалия, что приводит к конфликтам, борьбе за власть, “отфутболиванию” заданий, неразберихе.

Но, несмотря на это, матричные структуры используют во многих отраслях: в электронной промышленности, производстве вычислительной техники, банковском деле, страховании – там, где производство должно быстро реагировать на изменение ситуации.

Дело в том, что матричная организация обладает той гибкостью, которую никогда не имеют функциональные структуры, так как в них все сотрудники постоянно закреплены за определенными функциональными отделами. Ориентация на конечные результаты и цели дает будущее матричным структурам.

Талантливые люди способны модернизировать даже расплывчатую “ожиревшую” структуру, но при четком определении ролей их работа будет всегда еще успешней.

Итак, в матричной и проектной структурах происходит наложение на постоянную структуру организации специально созданных временных целевых структур.

В заключение подчеркнем, что рыночная экономика не имеет специальных организационных структур, которые не применялись бы в командной экономике. Различие – в централизации и децентрализации организаций. Холдинговые и страховые компании, коммерческие банки, фирмы, акционерные общества, дилеры, дистрибьюторы — это, конечно, организационные структуры, как любая организация, но это не типы оргструктур. Названия здесь зависят от видов и характера деятельности организации, а не от ее структуры. Поэтому, когда говорят о рыночных структурах, то допускается определенная условность. Речь идет о виде деятельности, а не о рыночном типе структур.

### **Вопросы для закрепления знаний и самоконтроля**

#### **1.3**

1. Подумайте, в чем особенности понятий группы, организации, подразделения. Их структуры?
2. Принципы организационной деятельности?
3. От чего зависит крутизна организационной структуры?
4. В чем суть формулы Грейкунаса?
5. Отличие власти от полномочий, и какое значение оно имеет для лидерства?
6. Может ли существовать менеджмент без делегирования полномочий? А лидерство? Почему?
7. Барьеры делегирования полномочий?
8. Чем обусловлено иерархическое построение фирмы?
9. Объясните построение организационной структура управления по схеме делегирования полномочий?
10. Виды структуризаций. Виды адаптивных структур?

## 2. Теоретические основы лидерства

### 2.1. Введение в лидерство

#### 2.1.1. Лидерство и управление.

**Природа лидерства.** Лидерство не имеет конкретной определенности для различных ситуаций пусть даже одного характера — хозяйственного, военного или политического. Возможно, этим объясняется многоаспектность самого лидерства, наличие различных подходов к его анализу, а также тот ореол загадочности, который окружает сам феномен лидерства.

Изначальным моментом изучения природы лидерства следует считать утверждение о том, что человек не может не управлять, не общаться, не обмениваться информацией с другими людьми. Управление, как и коммуникации, свойственно человеческому бытию. Каждый из нас управляет сам собой и часто оказывается в ситуации, когда он должен принимать решения относительно других людей. Общее между управлением и лидерством состоит во взаимодействии людей и через него во *влиянии* на них. Подобно строению человеческого мозга, имеющего два полушария — левое (сознание — мышление) и правое (чувства — интуиция), двойственна и природа лидерства: в нем выделяется деловая сфера (формальное лидерство) и сфера отношений (неформальное лидерство). Иначе говоря, в первом случае речь идет о выработке и достижении целей, а во втором — о согласии между людьми, взаимоотношениях или о том, что принято называть; «человеческим фактором». Обе стороны неотделимы друг от друга, как два полушария мозга, как организационно-техническая и социально-экономическая стороны управления. Таким образом, управление социальными системами двойственно, а менеджмент не только наука, но и искусство.

Спорам о лидерстве более двух тысяч лет. Еще в Древнем Китае во времена Конфуция велись дискуссии о том, что важнее для лидерства — власть, искусство управления или знание законов. Ученик Конфуция Хань Фей Цзы замечал: “Если правитель не владеет искусством управления, то в верхах его будут вводить в заблуждение” и он не сможет “выявить лукавых”. В III веке до н.э. считали, что главное назначение искусства управления — разделять преданных и лукавых чиновников, проверять их способности и контролировать успехи для укрепления управления, основанного на законе.

Анализируя природу лидерства и опираясь на практику, древнекитайские философы времен Конфуция утверждали:

“Мудрость недостаточна для приведения к покорности порочных, но влиятельное положение (искусство пользоваться властью) достаточно, чтобы согнуть мудрых”.

“Те, кто напрягает ум, управляет людьми, а те, кто напрягает мускулы, управляются другими”.

“Подчинение людей силой не приводит к подчинению сердец, люди подчиняются из-за недостатка в силах; подчинение людей добродетелью вызывает радость в сердцах, и люди изъявляют настоящую покорность”.

Дискуссиям о лидерстве на основе добродетели или силы конец не положен. Приоритеты зависят от ситуационных факторов. Исследуя лидерство, Конфуций заметил: “...по природе люди близки друг к другу, но в процессе обучения далеко отходят друг от друга”.

Управление в организации как процесс межличностного общения включает не только отношения менеджер — сотрудники в организации. Оно касается всех областей жизни и индивидуумов, коллективов, обществ в государстве и самого государства. При этом те, кто управляет, и те, кем управляют, находятся во взаимодействии. Управление — не улица с односторонним движением, а непрерывный диалектический процесс. Нельзя понять природу лидерства без взаимодействия между людьми. Управляемый действует навстречу управляющему, является часто и сам управляющим, но уже по отношению к тем сотрудникам, которые находятся рангом ниже.

Но вместе с тем современный менеджмент невозможен без индивидуального, решительного, всегда нового вызова при достижении новых целей. Менеджмент невозможен без лидеров.

В “Основах менеджмента” М.Х.Мескона, М.Альберта, Ф.Хедоури лидерство определяется, как “способность влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы побудить их работать для достижения целей”. Сегодня организовать лидерство только к влиянию, мотивационным (побудительным) успехам руководителя не верно. Достаточно напомнить о различных специализациях и видах менеджмента, которые включают лидерство: ситуационном, конфликтном, кадровом, социальном, кризисном, стратегическом, инновационном, инвестиционном, финансовом, предпринимательском. Таким образом, компетентность управленческих отношений не исчерпывается мотивацией.

В современном менеджменте лидерство интегрирует межличностные факторы организации для ориентации их на достижение целей организации.

Правильное понимание природы лидерства состоит, возможно, в том, чтобы действовать в соответствии с миссией организации для достижения ее целей.

Природа лидерства не есть только та часть человеческой природы, которая связана с управлением другими людьми. Как заметили Кунц и О’Денел, нельзя руководить отдельными частями человека, все аспекты его характера “нанимаются” на работу, когда он становится сотрудником. Поэтому лидерство выходит за рамки только выполнения основных функций управления.

Управление и лидерство не синонимы, но способность быть лидером — ключевое условие, чтобы быть менеджером. Лидер – это тот, кому удается превратить сотрудника в своего единомышленника или последователя. **Суть лидерства состоит в наличии последователей.**

*Лидерство* — это процесс воздействия на группу людей, чтобы повлечь их за собой для совместной реализации управленческих решений по достижению определенных целей.

**Лидерство состоит в:**

- развитии бизнеса, увеличении его масштабов путем расширения производства, создания дочерних фирм, открытия новых предприятий – лидерство тиражирует успех;
- в упорядочении процессов преобразований, обновлении технологий – способность к лидерству – это способность быть эффективным преобразователем;
- в целенаправленной реализации индивидуальных потенциалов сотрудников как последователей, а последователей как новых лидеров на основе развивающегося системного процесса мобилизации усилий по достижению стратегических целей – для лидера активная деятельность означает продвижение к цели, а его собственный потенциал определяется созданной им командой.

Формулы лидерства нет. Его не опишешь системой уравнений. Но моделей лидерства столько, сколько самих лидеров и даже больше. Факторы лидерства известны – о них много говорится в нашей книге. Но известны и семь нот, семь цветов радуги. Комбинации цветов дают картины, нот – музыку. Причем весьма разных стилей и назначений. Так и с факторами лидерства: нельзя открыть кодовый замок, зная только цифры, из которых состоит код. Это знает каждый. Надо знать комбинацию этих цифр или хотя бы принципы кодирования. По отношению к лидерству это и наука, и практика, и искусство.

В этой связи можно предложить такую модель лидерства:

$$(ЛК + ПН) \times (ПУ + ПК)$$

где ЛК – личные качества;

ПН – приобретенные навыки;

ПУ – психологическая установка;

ПК – поведенческая компетентность.

**Взаимосвязь лидерства и управления.** Лидерство представляет собой специфический тип управленческих отношений, который опирается преимущественно на социальное воздействие. Лидерство в отличие от управления предполагает наличие последователей, а не подчиненных или сотрудников. В какой мере сотрудник становится последователем в такой мере менеджер – лидером. Дорогу к лидерству ему открывает должность. Влияние с позиции только должности называется **формальным лидерством**, которое отождествляется с *руководством*.

Но в своем влиянии на людей руководитель не может полагаться только на полномочия, которые дает ему занимаемая должность. Один из его заместителей, имеющий меньшую формальную власть, начнет пользоваться большим авторитетом среди сотрудников, например, в конфликтных ситуациях или в решении важных для выживания организации задач. Такой заместитель получит поддержку, доверие уважение за свою компетентность, уверенность, отношение к людям, а может быть за другие качества, которые находятся в дефиците у прямого шефа. Поэтому быть руководителем и лидером не одно и то же. Лидерству свойственно нечто большее, чем формальная основа. В зависимости от этого "нечто" существуют различные теории, концепции и типы лидерства.

Процесс влияние через ресурсы иные, чем занимаемая должность, получил название **неформального лидерства**. Такое лидерство обусловлено источниками питания личностных и ситуационных основ власти. Источники питания этой власти различны по своему происхождению и содержанию. Поэтому существуют различные определения самого лидерства:

- воздействие на группы людей для достижения общей цели;
- межличностное взаимодействие с помощью коммуникаций;
- индивидуальное влияние на отдельных людей;

Лидерство – это такое состояние управленческих отношений, которое основано на рациональном для их участников в конкретной ситуации сочетании различных источников власти и целей.

Управление концентрирует внимание на том, чтобы люди делали вещи правильно, а лидерство – чтобы люди делали правильные вещи.

Менеджер свое взаимодействие с подчиненными строит больше на трактах и в рамках установленных целей. Лидер воодушевляет людей и вселяет энтузиазм в работни-

ков, передавая им свое видение будущего и помогая им ориентироваться к новому, пройти этап изменений.

Менеджер имеет тенденцию занимать пассивную позицию по отношению к целям. Чаще всего они по необходимости ориентируются на кем-то установленные цели и практически не используют их для проведения изменений. Лидеры, наоборот, сами устанавливают свои цели и используют их для изменения отношения людей к делу.

### *Отличия менеджера от лидера*

<i>менеджер</i>	<i>лидер</i>
администратор	инноватор
поручает	вдохновляет
работает по целям других	работает по своим целям
план – основа действий	видение – основа действий
полагается на систему	полагается на людей
использует доводы	использует эмоции
контролирует	доверяет
поддерживает движение	дает импульс движению
профессионален	энтузиаст
делает дело правильно	делает правильное дело
уважаем	обожаем

Опираясь на свой профессионализм, различные способности и умения, менеджеры концентрируют свои усилия в области принятия решений. Они пытаются сузить набор путей решений проблемы. Решения часто принимаются на основе прошлого опыта. Лидеры, в противоположность, предпринимают всякие попытки разработки новых и неоднозначных решений проблемы. А самое главное после того, как проблема ими решена, лидеры берут на себя риск и бремя выявления новых проблем, особенно в тех случаях, когда существуют значительные возможности для получения соответствующего вознаграждения.

Исследования показывают, что многие менеджеры обладают лидерскими качествами, однако на практике они редко проявляются. Для того чтобы это прояснить, еще раз подчеркнем отличия лидерства и руководства, имея в виду, что руководитель большую часть времени вынужден отдавать выполнению текущих, часто рутинных работ. Руководство неразрывно связано с организацией (предприятием, фирмой) и теми процессами, которые там происходят. Лидерство может существовать и вне организации. Функции управления осуществляются официальным руководством (начальством), а сами руководители (менеджер или управляющие) обеспечивают выполнение заданий остальными работ-

никами (сотрудниками) потому, что это положено им делать по должности. Сослуживцы следуют за руководителем в силу формальных причин, которые называются служебными обязанностями. За лидером же последователи идут в силу субъективных причин, часто неформального характера. У руководителей есть подчиненные, у лидеров — сторонники, признающие целеустремленность лидера или его личное обаяние. Лидер превращает сотрудников, сослуживцев, независимо от того, подчиненные они или нет, в последователей по убеждению.

Лидеры прививают остальным чувство значимости выполняемых заданий и тем самым любовь к работе. Они являются проводниками миссии организации.

Управляющий, руководитель, администратор становятся во главе группы в результате намеренного действия формальной организации — делегирования полномочий. Лидером же можно стать либо по воле организации, либо вопреки ей. При этом члены организации, как правило, всегда знают, кто является руководителем, а вот ведомые не всегда знают, что их ведут. Действия лидеров не ограничиваются рамками каких-либо полномочий и структур.

Реальная жизнь не всегда разводит руководителя и лидера по противоположным углам, часто руководитель является лидером вне зависимости от его формальной должности в организационной иерархии. Наибольший интерес для нас представляет именно этот идеальный вариант, когда руководитель, эффективно управляющий своими подчиненными, признан ими и как лидер организации.

Разногласия между исследователями организационного лидерства существуют не по поводу лидерства, как такового, а по поводу его эффективности. Эффективное лидерство зависит от взаимовлияния лидера и его последователей, а также от распределения власти между ними. В идеальном случае руководство как администрирование и лидерство сливаются.

### ***2.1.2. Власть как основа лидерства***

Власть исследовалась в XX веке преимущественно социологами, политиками и философами. В контексте лидерства и менеджмента ученые избегали этой проблемы. Тем не менее, каждая организация может быть рассмотрена как система власти. Без власти не могут взаимодействовать элементы лидерства.

В практическом менеджменте власть часто ассоциируется с правами и полномочиями, но власть — это реальная возможность их использовать, это способность и возможность влиять на людей независимо от их согласия. Власть конкретизирована ее носи-

телем и обстоятельствами, поэтому она имеет относительный характер. Обладающий большой властью менеджер теряет ее, садясь в кресло дантиста.

Власть имеет различные *источники*:

- должность или полномочия;
- личность или авторитет;
- культура или менталитет;
- внешние источники.

Власть на основе должности носит формальный характер и зависит от положения должности по отношению к целям организации, от заменимости должности. На силу этой власти влияет то, насколько должность представляет свободу маневра или какова область принятия решений. Власть личности основана на ее авторитете и взаимном признании личностей. В основе авторитета находится «настройка» качеств человека на решаемые им задачи и характеристика соответствующей ситуации, а также признание этих качеств другими людьми, которые причастны к решаемым задачам.

Более загадочным и менее структурированным источником власти является корпоративная культура. Она развивается на основе межличностных, часто неформальных коммуникаций, благодаря устному общению, общности целей и на основе фирменного стиля лидерства. Влияние культуры на власть имеет тонкие формы, оно основано на этике бизнеса и общепринятых ценностях.

Внешние источники власти возникают в результате деятельности законодательных и исполнительных органов государства. К таким источникам можно отнести и поставки материалов, сырья, полуфабрикатов (например, текстильная промышленность зависит от поставок шерсти и хлопка).

Власть имеет границы. Концентрации власти ставятся барьеры. Объем власти в одних руках ограничивается:

- должностными обязанностями, делегированием полномочий, правовыми нормами;
- границами самой организации;
- возможностью унижить находящихся у власти — обычно не уважают тех, кто обладает властью, но продолжают покорно следовать их распоряжениям;
- временем и силами;
- границами признания власти последователями лидера или другими людьми<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Подробнее см.: Хант Дж. Поведение и власть в организациях // Современное управление. 2001. № 3. С. 64—66.

Самую значительную власть заключают в себе те лидеры, которые успешно согласовывают цели сотрудников с целями группы, а цели группы — с целями организации.

Наука о власти называется *краталогией*. Для нее характерно многообразие **концепций власти**.

**Поведенческая** концепция: власть определяется через отношения между социальными группами, которые позволяют одной группе изменять поведение другой. Власть здесь выступает как средство регулирования поведения в обществе или организации.

**Функциональная** концепция: власть определяется через способность группы аккумулировать интересы организации и влиять на процессы в пользу всей организации. Власть здесь выступает как система ресурсов, реализация которых направлена на достижение общих целей.

**Социально-философская** концепция: власть представляется; особым видом деятельности, который реализуется силами воздействия на сознание через формирование общественного мнения. Общественное мнение — основная сила, из которой возникает господство. Когда мнения противоположны, общество расколото, такая власть не складывается, тогда власть порождается грубой силой. Однако истинная власть есть проявление духовной силы.

**Концепция О. Тоффлера:** власть определяется силой, богатством и знаниями, которые связаны в единую систему. Сила есть инструмент принуждения, негативное средство. Она лишена гибкости, функционально ограничена. Качество власти обеспечивается материальным богатством. Но оно дает как положительные, так и негативные средства (инструменты) власти. Высший уровень качества власти обеспечивается знаниями, информацией. В современном управлении они подчинили силу и богатство. Власть силы изживает себя, так как есть деньги. Это более современный, чем силовое давление, инструмент, а превосходство капитала, денег возможно лишь до появления и развития информационных технологий, реальную власть при которых дает контроль над информацией.

Господствующая система взглядов на власть определяется требованиями доминирующего стиля лидерства. Власть основана, прежде всего, на тех элементах, на тех знаниях и той информации, которые наиболее значимы для доминирующего успешного стиля лидерства успешно действующих компаний.

Существуют три базовых **типа власти**, каждый из которых имеет свои источники.

**Статусная** власть: ее источником является иерархическое неравенство социальных систем.

**Экономическая** власть: ее источником является имущественное неравенство, отношения собственности.

**Духовная** власть: источник — культурное неравенство.

Базовые типы при своем взаимодействии порождают на практике вторичные типы власти. Так, например, взаимодействие экономической и статусной власти дает вторичный, административный тип власти, то есть власть чиновников над гражданами, власть руководителей над сотрудниками.

Рассмотрим, как используется власть в рамках эффективного лидерства.

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

**Власть примера** является во многих случаях причиной признания и последующего обожания лидера последователями.

**Харизма.** Данный источник власти исходит непосредственно от последователей, но для этого лидеру необходимо найти своих обожателей, а не наоборот. Право на власть приобретает лидером в ходе его карьеры и исходит из его позиции в организации. Однако реально этим правом лидер может пользоваться только до того момента, пока это признается его последователями и принимается ими как указание к действию.

**Власть информации** связана с умением лидера обобщать на своем уровне разные информационные потоки.

Все большее значение приобретает **власть общения**, «связей», реализуемая, в частности, путем создания так называемых сетевых структур, способствующих поддержанию эффективного лидерства на должном уровне без количественного роста на основе неформальных коммуникаций организации.

**Принятие решений** — источник власти лидера на этапе последнего слова, которого, как правило, ждут от него последователи. Эффективное лидерство предполагает активное участие последователей на всех этапах принятия решений, а также высокий уровень решительности у самого лидера.

Лидер должен стремиться к эффективному сочетанию всех возможных типов и источников власти.

Власть как основа лидерства проявляется через влияние. Более того, сам термин власть обозначает, прежде всего, то влияние, которое включает не только экономическую сферу и рыночную конкуренцию. Восприятие власти имеет различные углы и позиции. Реальное поведение претендента на роль лидера должно быть обусловлено многими аспектами власти, о которых уже было сказано в этом параграфе. Властные взаимосвязи имеют в каждой группе определенную сеть. Они окутывают всю организацию не только

иерархическими ветвями, но и теми невидимыми и не обозначенными формальными процедурами нитями, которые создают сеть неформальных коммуникаций. Можно говорить о микровласти, которая опирается на игру временных сил. Формальная микровласть обуславливается выполнением определенных поручений, заданий, проектов, программ.

Концепция микровласти исходит из того, что разумными лидерами в организации являются не только ее стратеги, высшие менеджеры. Таким лидером на время может стать каждый сотрудник из числа послушных и лояльных исполнителей решений, если ему делегированы необходимые полномочия и поставлены определенные задачи. Понятие микровласти включает взаимоотношения между сотрудниками внутри группы и группами (подразделениями) внутри организации (предприятия).

Макровласть характеризует взаимосвязи организации и ее внешней среды. Она имеет дело с поставщиками, клиентами и конкурентами, инвесторами и чиновниками, профсоюзами, не говоря уже о покупателях и рынке рабочей силы. Стратегия макровласти опирается на умение использовать внешние силы на благо организации, а также на желание удовлетворять потребность внешних участников деловых отношений.

Мы изучаем в этой книге прежде всего хозяйственное лидерство на основе использования микровласти, лидерство в группе, командное лидерство. Тем не менее обозначим те стратегии, которые могут использовать топ-менеджеры в рамках реализации макровласти.

Во-первых, предприятие может настраивать интересы одних против других. Например, требование авиадиспетчеров повысить зарплату может быть противопоставимо требованиям пассажиров обеспечить качество обслуживания. Каждое предприятие имеет более конкретные примеры.

Во-вторых, предприятие может активно использовать стратегию регулирования информационных потоков. Такая стратегия позволяет управлять знаниями, манипулировать ожиданиями, влиять на будущее, а также на результат работы сегодняшнего дня. Оптимальное использование этой стратегии состоит в том, чтобы каждая группа чувствовала: она получает максимум из того, что возможно. Однако если окажется, что, например, собственники на самом деле тайно получают прибыль и обманывают наемных работников, то возможны увольнения квалифицированных специалистов, взрывы возмущений, и говорить о лидерстве здесь не приходится.

В-третьих, речь идет о стратегии решения каждой проблемы в отдельности по мере ее возникновения. Такая стратегия лидерства на практике встречается очень часто, но она не практична для динамичной информационной экономики. Вместо того, чтобы справиться с проблемами решительными комплексными действиями, вначале решаются финансовые

проблемы, затем укрепляются основные фонды, качество продукции или рыночные позиции. На самом деле эти проблемы взаимообусловлены и последовательное преодоление барьера за барьером порождает только новые барьеры.

В-четвертых, весьма смелой является стратегия диверсификации, которая приемлема для уверенных в себе топ-менеджеров. Такая стратегия лидерства опирается на силу знаний рынка.

Она предполагает переход на совершенно порой не свойственные технологии. Например, вместо выпуска бетономешалок одна немецкая фирма перешла на производство программных продуктов для обеспечения работы диспетчерских служб, строящихся в Китае международных аэропортов. Такое стратегическое маневрирование опирается на разветвленную структуру власти и все ее компоненты. В этом случае оказываются задействованы все элементы лидерства.

### ***2.1.3. Элементы лидерства***

В структуру лидерства входят пять основных элементов:

- 1) лидер — с определенными личностными чертами, способностями и возможностями, ориентированными на цель;
- 2) последователи — со своими качествами и возможностями для реализации целей;
- 3) задачи, которые взаимодействующие сотрудники пытаются решить;
- 4) ситуация, в которой происходит процесс взаимодействия;
- 5) группа, в которой происходят все акты межличностного взаимодействия.

Взаимодействие элементов составляет содержание различных теорий или подходов к лидерству, а на практике образует реальный процесс лидерства. Огромное количество произведений искусства создается на основе всего лишь семи нот или семи цветов радуги. Лидерство — это тоже искусство, но его элементы весьма специфичны.

**Лидер.** Это первый участник процесса лидерства. Лидеру всегда присущи определенные черты, которые выделяют его среди других: компетентность или коммуникабельность, интуиция или другие способности, с помощью которых ему удастся достичь, а затем удерживать лидирующее положение.

Каждый из нас в какой-либо ситуации какое-то время является лидером. Все многообразие потребностей человека не замыкается его профессиональной деятельностью. В зависимости от опыта, ситуации и мотивационной структуры профессиональные мотивы трансформируются в потребности самовыражения и через него — в необходимость лидерства в определенных сферах, обстоятельствах или группе людей. Стремление к лидер-

ству выходит за рамки профессии. С другой стороны, профессиональное обучение является наиболее надежным фундаментом лидерства.

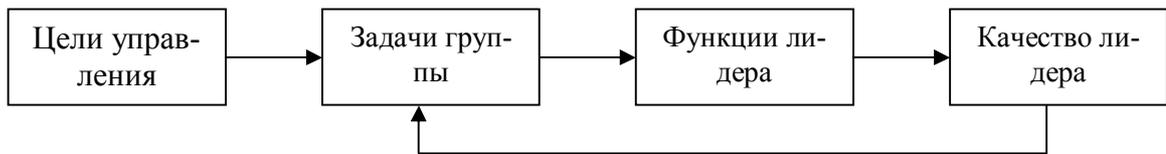
Если вы повышаете свою квалификацию, то уже тем самым потенциально готовитесь к карьере менеджера или заявляете о своих претензиях на профессиональное лидерство. Понятие лидерства связано с лидирующей позицией человека некоторое время, даже когда сама по себе деятельность этого человека воспринимается как незначительная. Лидером можно считать только того, кто неоднократно занимал лидирующую позицию и находился в ней достаточно долгое время.

Статус лидерства определяется самой группой, а не навязывается кем-то извне. Это относится к неформальному лидерству. Извне происходит власть начальника, члены группы принимают ее под угрозой наказания. Радость достижения общей цели разделяется только с тем, кого группа признает своим лидером. Поэтому в управлении персоналом актуальной остается задача обоснования лидерства с помощью различных механизмов назначения и даже выборов руководителей при участии сотрудников.

**Последователи.** Без последователей нет лидерства. Но без лидера последователи представляют собой просто некую совокупность людей. Все члены коллектива должны активно взаимодействовать между собой на пути к общей цели. При таком взаимодействии выделяется лидер. Без лидера нет последователей. Кто из них первичнее — это вопрос о курице и яйце. Конечно, не все сотрудники являются последователями определенного человека, который занимает лидирующее положение. Но если они долгое время не становятся таковыми, то могут потерять принадлежность к данной группе. Если значительная часть группы не относит себя к числу последователей, то лидер может утратить свои позиции. Лидеры и последователи нередко обмениваются ролями, как это бывает, например, в командных спортивных соревнованиях. Это происходит потому, что сила влияния последователя на лидера бывает соизмерима с обратным влиянием. В группе, как и в природе, на каждое действие есть противодействие. Последователи — это те, кто, по крайней мере, не противодействует лидеру.

**Задачи.** Являются настолько важной характеристикой деловой ситуации, что их можно рассматривать в качестве самостоятельного элемента лидерства.

Мы знаем, что задачи определяются целями, а сами определяют функции (например, управление персоналом). Существует следующая взаимосвязь (рис. 2.1). Задачи определяют деятельность группы и требования к лидеру. Если меняются задачи, то меняются и требования к лидеру. В этом случае может произойти смена лидера или, по крайней мере, некоторым членам группы представится возможность оказать на нее влияние.



**Рис. 2.1.** Взаимосвязь задач, функций и требований к лидеру.

Спектр задач даже одного подразделения весьма многообразен: от рутинных, ежедневно повторяющихся до творческих, нестандартных. Интересно, что в практике хозяйственной деятельности бывает нелегко сформулировать те задачи, которые приходится выполнять.

Со временем структура взаимоотношений в группе может оказаться такой прочной, что потеряет зависимость от возникающих задач.

Природа задачи становится немаловажным побуждающим фактором для тех, кто пытается стать лидером. Задача, неоднократно предоставляющая возможности для принятия новых решений, порождает множество поступков, направленных на установление лидерства.

**Ситуация.** Кроме решаемых задач, хозяйственную ситуацию характеризуют:

- трудовые процессы (ритмичность, организация труда, простой оборудования);
- внешняя среда;
- члены коллектива.

Чаще всего человек становится лидером благодаря не каким бы то ни было чертам его характера, а его активной адаптации к изменяющейся среде, способности использовать свои качества в сложившейся ситуации и установить межличностные отношения «ситуация - лидер - последователи». В каждой ситуации лидерство проявляется в особом, свойственном лишь ей виде отношений между людьми. Поэтому лидерство нельзя формализовать, оно не может быть сведено к определенному перечню деловых качеств или способностей человека. Лидерство может быть присуще человеку не постоянно, а только в определенной ситуации. Оно может быть присуще даже отдельной роли человека, которую он выполняет в группе, а не всему человеку как таковому. Лидерство динамично, как само межличностное поведение. Оно не обязательно связано с управлением этим поведением. Иногда для лидерства достаточно целенаправленного преднамеренного влияния.

**Группа.** Под *группой* понимается персонал одного из подразделений организации или же часть этого персонала со своей структурой формальных и неформальных отношений<sup>2</sup>. В литературе и практике советского периода синонимом группы считался коллек-

<sup>2</sup> См. подробнее: Берн Э. Лидер и группа. Екатеринбург, 2000. С. 5-91.

тив: все, что характеризует трудовой коллектив, верно и для группы — взаимоотношения, организация труда, коммуникационный климат, удовлетворенность трудом, дисциплина, половозрастная структура.

Состав группы и ее состояние решающим образом влияют на характер лидерства, лидеров и устойчивость их положения (подробнее см. § 2.2.5 Основы группового лидерства).

#### **2.1.4. Типы лидеров.**

Первым исследователем лидерства был Платон. Он предложил следующие типы лидеров в зависимости от их функций: военные начальники и руководители ремесла, земледелия.

В современном менеджменте функциональный подход к лидерству остается актуальным. Практически каждая из функций менеджмента одновременно и лидерская функция: планирование, организация системы управления, мотивация, регулирование, контроль. Но, прежде всего лидерство обусловлено так называемыми связующими процессами, которые обеспечивают взаимодействие функций. К ним относятся процессы принятия управленческих решений, коммуникации, технологии управления персоналом.

Если в качестве критерия взять роль, которую выполняют руководители-лидеры, то их типы, как это установил Э. де Боне, выглядят следующим образом:

Ведущие за собой.	Это наиболее наглядный тип. К нему относятся те, кто любит принимать решения самостоятельно под личную ответственность. Лидерство — их естественное состояние. Но это не лидеры от рождения, лидерские качества приходят с опытом.
Организаторы групп.	Отличает знание психологии своих последователей. Они лучше всего подходят для управления людьми в малых группах.
Исполнители.	Самый рациональный тип лидеров. Их отличает энергичная деятельность, личный пример, целеустремленность, умение преодолевать барьеры, создавать сплоченный коллектив.
Дипломаты.	Легко контактируют с сотрудниками, могут отстаивать свое мнение, используют диалоги и умеют разрешать проблемы с глазу на глаз
Генераторы идей.	Ориентация на новые задачи, содействие передовому, интуиция, синтез знаний, самокритичность.
Продавцы идей.	Предприимчивость, свежий взгляд на уже знакомые факты. Контроль своих и чужих эмоций.

Синтезаторы.	Умеют выделить самое главное из очень большого объема информации, что позволяет им открыть нечто новое.
Разъяснители.	Умеют разъяснить последователям суть даже самой запутанной ситуации.
Реакторы.	Активно и разумно-критически реагируют на идеи других, что позволяет сделать их своими последователями.
Коммуникаторы.	Отличает высокая коммуникабельность, умение слушать людей. Хороший учитель одновременно коммуникатор.
Исследователи.	Умеют получать и обрабатывать информацию, сопоставлять и анализировать факты, проводить эксперименты.
Следопыты.	Те, кто идут в одном направлении. Перед ними ставишь задачу, а они сами выбирают методы ее решения и находят последователей.
Хранители информации.	Умеют собирать информацию, знают, где ее можно найти и использовать.
Организаторы.	Руководители с талантом практической организации производства и управления персоналом.

Приведенные типы лидерства представляют собой идеальные модели. Перечень их может быть иным, если взять другой классификационный признак, например уровень этики. Реальные модели лидерства есть сами лидеры со своими системами инструментов лидерства, этических норм и деловых качеств.

Историческими моделями всеохватывающего лидерства стали образы пророков: Иисуса, Мухаммеда, Моисея, Будды. Историческим прототипом идеального лидера оказалась драматическая личность, которая даже в одиночестве выполняет свою миссию по мобилизации людей на познание новых ценностей.

Это представление нашло свое подтверждение в исследованиях исторически первых форм правления: старейшины рода, вожди племени, восточные деспоты, политические лидеры античных городов-государств — все они были облечены абсолютным авторитетом. Процессы общественного развития способствовали возникновению понятий социального статуса лидера и иерархии в системе лидерства.

Однако революции XVIII—XIX веков деперсонифицировали концепцию авторитета. Власть стала предписываться и определяться конституцией и законами. Ею облакалась не личность, но должность, сфера действий и должностные обязанности регламентировались законодательными актами. В результате были установлены границы персонального влияния. Следующим шагом явилось создание теории о непостоянстве человеческого поведения, которая затем приняла форму теории социального взаимодействия.

Лидерство воспринималось и изучалось не как фиксация черт, биологически присущих некоторым индивидам, а как роль, которая удовлетворяет взаимные ожидания лидеров и последователей.

Акцент на взаимодействие привел к некоторым крайностям. Роль лидера ставилась в прямую зависимость от меняющейся ситуации. Предполагалось, что лидеры всегда, скрыто и явно, отбираются своими сторонниками в зависимости от потребностей ситуации в их группах.

Глубокое понимание проблемы лидерства открылось через наблюдения и эксперименты в малых группах. Американские исследования малых групп проложили путь особой когнитивной социальной психологии, не интересующейся индивидуальными лидерами, большими и малыми, но делающей акцент на процессах группового взаимодействия и взаимопознания лидера и последователей.

## **Вопросы для закрепления знаний и самоконтроля**

### **2.1**

1. В чем суть лидерства?
2. Отличия лидерства от менеджмента предпринимательства?
3. Что общего между управлением и лидерством?
4. В чем отличия власти от прав и полномочий. Назовите источники власти и ее границы?
5. Дайте сравнительный анализ концепций и типов власти в рамках эффективного лидерства?
6. Приведите характеристику основных элементов лидерства во взаимосвязи с его типами?
7. Проанализируйте практическое применение этических принципов лидерства?
8. Подумайте еще раз, в чем природа лидерства, чем отличается лидер от своих последователей?
9. В чем отличие взглядов на лидерство Конфуция от современных представлений?
10. Дайте характеристику приведенной в этой главе модели лидерства?

## **2.2. Теории лидерства**

### ***2.2.1. Традиционные концепции лидерства.***

Обзор концепций эффективного лидерства в менеджменте делали Р. Моррис и М. Симан, С. Шартл, С. Джибб. Попытку систематизировать различные концепции лидерства предпринял Р. Стогдилл. Его обобщения легли в основу данного параграфа<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> См. подробнее: Кудряшова Е.В. Лидер и лидерство. Архангельск, 1996.

### **Лидерство на основе личностных качеств.**

Теория лидерских качеств явилась наиболее ранней попыткой объяснения особенностей лидеров как "великих людей". Исследования выявили весьма длинный перечень тех качеств, которые характерны лидерам. К их числу часто относят поведенческую компетентность, уверенность в себе, активность предприимчивость. Однако большинство людей с этими качествами так и остаются последователями. Наиболее часто встречающиеся у успешных лидеров качества можно объединить в четыре группы:

- интеллект: ум и логика, оригинальность, концептуальность, образованность, знание дела, умение ясно излагать мысли, умение слушать, интуиция, проницательность;

- приобретенные способности или поведенческая компетентность: умение заручаться поддержкой, завоевывать популярность, дипломатичность, умение брать на себя ответственность и риск, умение убеждать, готовность к сотрудничеству и уступкам, умение управлять своими эмоциями и эмоциями других; умение слушать, интуиция;

- особенности личности: гибкость и решительность, созидательность и творчество, смелость и амбициозность, настойчивость и упорство, энергичность и властность, обязательность и участливость, потребность в достижениях, личная целостность и целеустремленность.

- физиологические качества: рост, вес, внешний вид или представительность, энергичность движений и состояние здоровья.

Связь между наличием этих качеств и лидерством, очевидно, существует. Но она не носит устойчивый характер, что подтверждается наиболее наглядно на примере физиологических качеств исторически известных национальных лидеров (Наполеон, Ленин, Рузвельт, Ганди)

Концепция личности при характеристике лидерства появилась у ряда теоретиков первой половины XX столетия, пытавшихся объяснить, почему одни люди являются лучшими лидерами, нежели другие. Эти теоретики в основном обрисовали лидерство как односторонний процесс влияния. Признавая, что лидер может иметь характеристики, отличные от характеристик его приверженцев, они не обратили внимания на процесс взаимодействия, который определяет положение лидера.

### **Лидерство как центр групповых процессов.**

Такая характеристика лидерства рассматривается в наиболее ранних его определениях. В основе этой "ядерной" концепции лидерства является то, что лидер всегда является ядром групповой идеи, имея превосходство над другими членами группы, которое проявляется в процессе руководства ими.

На лидера оказывают влияние потребности и желания членов группы. Преобразуя в определенную деятельность энергию людей, лидер задает ей желаемое для них направление. Характеристики лидерства, данные авторами этой концепции, оказали сильное влияние на осознание важности внутригрупповой структуры и групповых процессов при изучении особенностей лидерства.

#### **Лидерство на основе согласия.**

Разработчики этой теории Е. Мансон, Ф. Оллпорт, С. Бандель, Т.Филлипс, Б. Мур, У. Бенниз характеризовали лидерство как такое управление людьми, при котором достигается максимальное сотрудничество при минимальных разногласиях. Они определяли лидерство как возможность для лидера влиять своей волей на последователей и достигать уважения, лояльности и сотрудничества с их стороны. В этой группе определений выделяется нравственный аспект лидерства. Лидерство рассматривается как направляющая сила морали. Здесь склонны расценивать лидерство как искусство достижения согласия и как инструмент подчинения группы воле лидера. Желания и потребности членов группы, правила и традиции признаются мало. Равнодушие по отношению к последователям и группе было негативно воспринято многими теоретиками, которые видели в этих определениях оправдание авторитарной концепции лидерства.

#### **Лидерство на основе поведения.**

Здесь определяется лидерство в терминах действия и поведения. Ф. Фидлер дал такое определение: "Под лидерским поведением мы, в общем, понимаем отдельные действия, которые предпринимает лидер в русле управления координации работы группы. В том числе такие действия, как, например, распределение обязанностей, поощрение или критика отдельных членов группы, заинтересованность в их успехах и помощь".

Все авторы, проводившие экономические эмпирические исследования хозяйственного лидерства, были заинтересованы в определениях, которые установили бы основу для объективных наблюдений, изменений, экспериментов. Описание лидерства через понятия "действие" и "поведение" как нельзя лучше подходило для этих целей.

#### **Лидерство как техника групповой работы и достижения цели.**

Многие теоретики в свои определения лидерства включали идею достижения цели. Некоторые из них связывали инструментальную ценность лидерства с достижением результатов. Лидером считается человек, у которого есть программа и который вместе с группой движется к цели по выбранному пути. Лидерство определяется как процесс создания ситуации, когда последователи могут достичь результата с максимальной экономией при минимальной затрате рабочего времени. Лидерство – это такие отношения, когда лидер выдвигается группой как средство контроля за удовлетворением ее потребностей.

Согласно данной теории лидерство может быть определено по его эффективному влиянию на действие группы, стремящейся к общей цели.

В приведенных определениях признается инструментальная ценность лидерства - в качестве средства интеграцию групповых ролей для достижения единства и результата. Лидерство определяется здесь как техника групповой деятельности.

#### **Лидерство как взаимодействие.**

Ряд авторов рассматривает лидерство как эффект группового действия. Они считали, что лидерство – это социальный процесс, который стимулирует, заставляет некоторых людей идти к старой цели с новой энергией, а к новому результату с надеждой, – это процесс равного или взаимного стимулирования, который контролирует и направляет энергию людей для достижения общей цели.

Процесс лидерства – это такие межличностные отношения, когда другие что-либо выполняют не потому, что они должны, а потому, что хотят это делать. Эта группа теоретиков привлекла внимание к тому факту, что лидерство вырастает из активного процесса взаимодействия. Согласно им, лидерство существует там и тогда, где и когда оно осознается и поддерживается другими членами группы. В действительности так и происходит. Деятельный, эффективно работающий индивид обычно лидирует потому, что другие члены группы воспринимают его как человека, наиболее подходящего на роль лидера.

#### **Лидерство как умение убеждать.**

В ряде современных исследований в качестве главной характеристики процесса лидерства выявляется умение убеждать. Лидерство с помощью силы убеждения и побуждения, а не с помощью прямой или косвенной угрозы и принуждения опирается на искусство знания человеческой природы, искусство влияния на людей примером для конкретного направления их действий. Лидерство не стоит путать с управлением, которое является искусством согласования действий людей, включая принуждение.

Определения лидерства как формы убеждения более свойственны авторам, изучающим политику и общественные движения. По их мнению, убеждения – это властный инструмент достижения ожиданий, особенно в социальной, политической и религиозной сферах. Концепция убеждения противоположна авторитарной концепции лидерства. Первая принимается многими исследователями проблем социально-политического и организационного лидерства.

#### **Лидерство как влияние.**

Лидерство – это влияние на деятельность организационной группы в попытках достичь общей цели. Лидером может считаться либо тот, который оказывал положитель-

ное влияние на других, либо тот, кто по сравнению с другими членами группы оказывает наиболее важное влияние, не всегда положительное.

Эта концепция определяет лидерство как межличностное влияние, проявляющееся в определенных ситуациях и направленное на достижение конкретной цели. Лидерство является процессом прямого воздействия, в результате которого лидер часто посредством речи влияет на поведение других, побуждая их к достижению определенного результата. Лидерство отождествляется со сферой влияния. Все руководители одного и того же уровня обладают равной властью, но они не используют ее с равной эффективностью для того, чтобы влиять на сотрудников и на организацию в целом. Попытки человека изменить поведение других есть попытки лидерства. Если при этом сотрудники становятся последователями, то этот процесс влияния можно охарактеризовать как лидерство.

Концепция влияния признает тот факт, что потенциальные лидеры отличаются друг от друга, кроме всего прочего, степенью их влияния на поведение группы. Эта концепция преувеличила степень влияния лидера на последователей, которым отводилась пассивная роль внутри группы. Между тем процесс влияния является взаимным. Следовательно, в определении упущена оценка эффективности деятельности и поведения группы.

#### **Лидерство как отношения власти.**

Многие социальные теоретики (К. Жданда, Х. Герт, С. Миллз и др.) определяют лидерство как вертикальную власть, которая характеризуется способностью одного индивида доминировать над другими. Причем лидерство как властное отношение может осознаваться, а может и не осознаваться и лидером, и ведомыми. Отношения же власти понимаются ими как отношения неравенства. Иногда власть понимается как максимальное давление, которое лидер оказывает на последователей, минус максимальное сопротивление, которое последователи оказывают в противоположном направлении.

Власть расценивается как форма лидерских отношений. Сделано важное наблюдение: некоторые лидеры более чем другие, и более чем это необходимо для дела трансформируют возможности лидерства во властные отношения.

#### **Лидерство на основе структуризации отношений.**

Сторонники этой теории рассматривают лидерство как активный процесс, порождающий и поддерживающий организационную структуру. Считается, что лидерство и управление (менеджмент) равнозначны, но природа и степень активности самого лидерства меняются в различных социальных ситуациях. Лидер и последователи имеют разные стимулы для структурирования группы, причем стимул лидера в данном случае будет более сильным, поскольку, таким образом, его власть легитимизируется. В этой теории подчеркивается важная роль лидера в процессе структурирования взаимоотношений между

людьми и их деятельности, особенно во вновь образовавшихся коллективах, которые не имеют такой структуры.

Приведенные выше характеристики концепций лидерства акцентировали внимание на различных аспектах лидерства. Преследовали они разные цели: от определения объекта наблюдения для эмпирических исследований в малых группах до теоретического развития данной проблемы. Многие авторы старались четко сформулировать тот особый вклад, который вносит сам лидер. Но каждое из этих определений приоткрывает лишь одну из граней природы лидерства.

Наиболее ранние из теорий характеризуют лидерство как центр группового процесса и развития. Другой тип определений рассматривает его как искусство убеждающего согласия. Более поздние определения лидерства представляют этот феномен в терминах власти. Все они существуют параллельно, что свидетельствует об одновременном развитии различных исследовательских направлений.

Лидерство многолико, оно может быть и ядром групповых тенденций, и действиями личности по достижению согласия, и отношениями влияния, и властной дифференциацией, и искусством убеждения, и эффективным взаимодействием. Но каждый из аспектов имеет разное значение для теории лидерства.

Традиционные концепции, рассмотренные выше, предполагают возможность измерения лидерства и его управленческого эффекта, который может быть определен наряду со степенью эффективности лидерства. Развитие концепций привело к формированию различных теорий лидерства и подходов к нему. Новые подходы концентрируют внимание на групповую работу, для которой лидер создает условия, а также новое видение не только решения, но и самой проблемы. Стратегическая компетентность лидера вдохновляет сотрудников. Развитие концептуальных положений лидерства привело к относительно новым его определениям. Рассмотрим основные из них – атрибутивное, харизматическое и преобразующее.

### **Атрибутивное лидерство**

Концепция атрибутивного лидерства основана на причинно-следственных взаимосвязях между тем, что произошло, и тем, что люди считают причиной произошедшего. Такую связь объясняет теория атрибуции. Атрибутивный подход исходит из того, что выбор лидера в равной мере, как и поведение последователей, обусловлены реакцией лидера на поведение последних. Наблюдая за работой сотрудников, лидер получает информацию о том, как она выполняется. В зависимости от этого он делает выводы о поведении каждого из работников и корректирует стиль своего поведения таким образом, чтобы адекватно реагировать на поведение подчиненного.

Концепции и этические признаки, разработанные на этой основе, пытаются ответить на вопрос, почему люди ведут себя так, а не иначе. При этом учитывается, что в большинстве случаев лидер не имеет возможности непосредственно наблюдать за работой сотрудника. Определение лидером причин поведения подчиненного базируется на трех составляющих: личность, сама работа, организационное окружение или обстоятельства.

В поиске причин лидер пытается получить три различных вида информации о поведении последователей: степень отличия, последовательность действий и степень уникальности. Первое связано с желанием руководителя понять связь между поведением и работой с той точки зрения, насколько поведение можно приписать отличительным особенностям задания. Во-вторых, лидера интересует то, насколько подчиненный последователен в проявлении данного поведения или как часто такое поведение у него проявляется. И, наконец, лидер учитывает, насколько другие подчиненные ведут себя таким же образом, т.е. является ли данное поведение уникальным, характерным для одного подчиненного или наблюдается у всей группы.

Взаимосвязь между установленными лидером причинами результатов работы и его последующим поведением определяется тем, кто, по мнению лидера, должен нести ответственность за происшедшее. Если лидер считает, что причины носят внутренний характер, то ответственность должен нести подчиненный, и к нему применяются соответствующие меры.

#### **Харизматического лидерства.**

Харизма – особая одаренность, исключительность человека. Харизматическим считается лидер, который способен оказывать глубокое воздействие на последователей в силу своих личностных качеств. В целом харизматическому лидеру приписывают уверенность в себе, высокооплачиваемую чувствительность к внешнему окружению, видение решения проблемы за пределами статус-кво, умение свести это видение до уровня, понятного последователями и побуждающего их к действию, неординарное поведение в реализации своего видения. Присущая такому человеку жажда деятельности передается другим людям, и они искренне верят в прирожденную способность к лидерству.

Технологии развития данного типа лидерства сосредоточены на двух задачах: создание (поддержание) харизматического образа какого-либо человека и формирование стратегии его отношений с последователями. Чтобы соответствовать определению «харизматический лидер», надо обладать не только личной привлекательностью. Считается, что в начале необходимо развить чувствительность к обнаружению проблемы, на которую можно было бы обрушиться с критикой. Затем необходимо развить в себе видение проанализированных путей решения этой проблемы. В видение должно быть включено что-то

новое, ранее никем не предлагавшееся и относительно которого кажется, что оно может немедленно продвинуть решение проблемы.

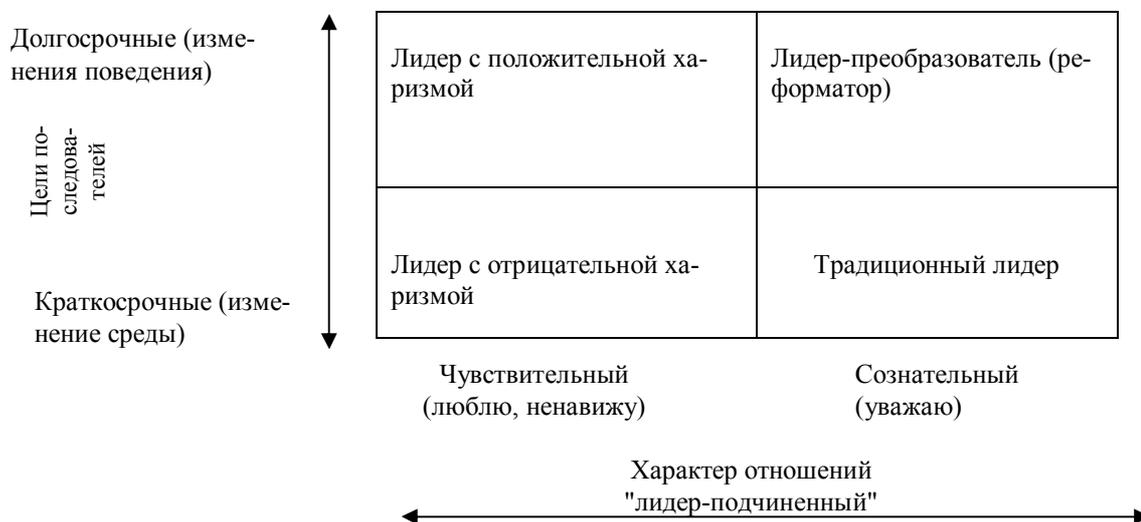
Следующий шаг связан со способностью лидера передать значение своего видения посредством межличностной коммуникации последователям, таким образом, чтобы это произвело на них сильное впечатление и стимулировало к действиям. Далее лидеру для сплочения последователей вокруг себя важно развить отношение доверия к ним, проявляя такие качества, как знание дела, умение добиться успеха, принятие на себя риска, совершение неординарных действий и поступков. На заключительном этапе лидер обязан переосмысливать способность к реализации своего видения через делегирование полномочий последователям.

Значение харизматического лидерства возрастает по мере необходимости проведения в организации радикальных изменений в связи с критичностью ситуации. В стабильной ситуации оно не всегда эффективно.

### Преобразующее лидерство

Понятие преобразующего, или реформирующего, лидерства хотя и имеет точки пересечения с харизматическим лидерством, но трактуется существенно иначе (рис. 2.2.).

Это лидерство предназначено для изменений, динамического развития, реинжиниринга бизнес-процессов.



**Рис. 2.2.** Типы лидерства в зависимости от целей последователей и характера их отношений с лидером.

Лидер-реформатор мотивирует последователей путем

1. повышения уровня их сознательности в восприятии важности и целостности поставленной цели;

2. предоставление им возможности сообщения своих личных интересов с общей целью;
3. сознания атмосферы доверительности и убеждения последователей в необходимости саморазвития.

Лидер-реформатор – это новатор, провидец, преобразователь, а не спаситель, его цель не изменить мир, а измениться в мире через развитие персонала, организационное развитие.

Модель преобразующего лидерства предлагает наличие у лидера и последователей определенного поведения, которое наиболее подходит, для творческого решения проблемы в кризисной ситуации. Во-первых, признается необходимость для лидера влиять на последователей через привлечение их к участию в управлении, быть самому частью группы, а не "стоять над ней", с энтузиазмом поддерживать совместные усилия. Во-вторых, поскольку атмосфера доверия развивает сильную взаимозависимость между лидером и последователями, то возникает серьезная опасность того, что руководитель окружит себя соглашателями, либо наоборот, руководитель пойдет на поводу у подчиненных. Эти два традиционных подхода не пригодны для лидера-преобразователя.

Теории лидерства весьма разнообразны. Начиная с 1950 года появлялось не менее ста исследований в год. По этой тематике написано свыше трех тысяч книг и статей. Теории лидерства стараются объяснить его природу и носят преимущественно описательных характер. Определяя главные проблемы исследований лидерства, ученые выделили следующие группы теорий: лидерских качеств; ситуационные; личностно-ситуативные; гуманистические теории; теории «обмена», «трансактного анализа»; мотивационные и др. Рассмотрим некоторые из них.

### ***2.2.2. Теория лидерских качеств.***

В первых исследованиях лидерства считалось, что человека как лидера определяют и сохраняют за ним этот статус при любых условиях исключительно его личные качества. Взгляд этот закономерно вытекал из традиционных представлений историков (Плутарх, Тит Ливий) и философов (Платон, Аристотель, Гегель) о роли выдающихся личностей в истории. Теоретики XIX столетия выдвинули концепцию лидера как человека, обладающего уникальными качествами, поражающими воображение масс и объясняли феномен лидерства на основе наследственных факторов. Ф.А.Вудз, проследив генезис королевских династий 14 наций за десять столетий, пришел к выводу, что форма и проявление зависели от способностей правителей. Вудз утверждал, что правитель определяет состояние страны

в соответствии со своими возможностями: каков правитель, таков и народ. Если лидер одарен особенными качествами, которые отличают его от последователей, то эти качества. Такое заключение породило теорию лидерских черт, авторы которой объясняли процесс лидерства проявлением тех или иных качеств.

Р.Каттел и Г.Стайс определили три типа лидеров в зависимости от их личностных качеств:

- "технический" лидер, эффективно решает "оперативные" задачи; имеет больше других типов лидеров возможности влияет на членов группы, т.к. непосредственно с ними связан;
- "выдающийся" лидер, оказывает наиболее сильное влияние на действия группы в любой ситуации;
- "харизматический" лидер, он наиболее симпатичен для подчиненных.

Сопоставление качеств лидеров с качествами последователей выявило, что у большинства лидеров в большей степени развиты следующие восемь свойств (причем это в равной степени касается каждого из типов лидерства):

- нравственная зрелость;
- влияние на окружающих, или доминирование;
- целостность характера;
- социальная смелость, предприимчивость;
- проницательность;
- независимость от вредных привычек;
- сила воли, поведенческая компетентность;
- психологическая устойчивость

Исследователь В. Борг, доказал, что ориентация на власть не всегда связана с самоуверенностью, а фактор жесткости в поведении, чаще всего отрицательно сказывается на лидерстве.

В 40-е г.г. XX века ученые подвергли анализу собранные в результате эмпирических исследований многочисленные факты о соотношении качеств лидеров. В 1948 г. Стогдилл сделал обзор более ста исследований и обнаружил, что изучение личных качеств лидеров продолжает давать противоречивые результаты. Однако он тоже выделил ряд приоритетных черт хозяйственного лидера: интеллект, стремление к знаниям, надежность, ответственность, активность, социальная компетентность. Стогдилл также отметил, что в разных ситуациях лидеры, действующие наиболее эффективно, обнаруживали разные личные качества, и сделал следующий вывод: **человек не становится руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личных свойств.**

Аналогичную идею на основе анализа многих исследований выдвинул Р.Манн. Вместе с тем он так же, как и Стогдилл, выделил те качества, которые в значительной степени влияют на поведение человека как лидера:

- ✓ интеллект (Манн обнаружил, что результаты 28 независимых исследований указывали на несомненно положительную роль интеллекта в лидерстве);
- ✓ приспособляемость (это качество подчеркнули 22 исследования);
- ✓ общительность (результатам 22 исследований давали основания полагать, что лидеры, как правило, открыты);
- ✓ способность влиять на людей (согласно 12 проведенным исследованиям это свойство человека напрямую связано с лидерством);
- ✓ отсутствие консерватизма (из всех исследований 17 выявили отрицательное влияние консерватизма на лидерство);
- ✓ восприимчивость и эмпатия, т.е. умение понять другого, вжиться в его роль (результаты 15 исследований говорят о том, что эмпатия играет в лидерстве определенную, хотя и не значительную роль).

В конце XX века наметился спад интереса к изучению тех качеств, который необходимы для становления лидера. Но классификация, составление каталогов и моделей лидерских черт продолжают быть актуальными и «завораживают» исследователей.

По итогам семинара руководителей, проведенного в Лондоне в 1987 году, А.Лоутон и Э. Роуз предложили следующие десять качеств:

- 1) дальновидность - умение сформировать облик и задачи организации;
- 2) умение определить приоритеты - способность различать, что необходимо, а что просто важно;
- 3) умение мотивировать последователей выражением признания и вознаграждением за успехи;
- 4) владение искусством межличностных отношений: умение говорить, слушать, подсказать, быть уверенным в своих действиях;
- 5) "политическое чутье", способность понимать запросы своего окружения и лиц, имеющих власть;
- 6) стойкость - непоколебимость перед лицом оппонента;
- 7) харизма, или обаяние - нечто не поддающееся определению, но пленяющее людей;
- 8) способность идти на риск в таких вопросах, как делегирование, полномочий последователям;
- 9) гибкость - способность отзываться на новые идеи и опыт;

10) решительность, твердость, когда этого требуют обстоятельства.

Харизматическому лидеру свойственны (по М. Гантору):

- умение воздействовать на людей, "излучать" энергию и заряжать ею окружающих;
- завораживающая внешность;
- независимость характера: в своем стремлении к благополучию и уважению эти люди не полагаются на других;
- хорошие риторические способности и некоторый артистизм, у них выразительная речь и высокие способности к межличностному общению;
- положительное восприятие восхищения своей персоной: эти лидеры чувствуют себя комфортно, когда другие выражают восхищение ими;
- достойная и уверенная манера держаться: люди выглядят собранными и производят впечатление людей, владеющих ситуацией.

По мнению одного из ученых в области мотивации персонала Э.Лоулера, люди чаще поддаются влиянию тех, кто обладает восхищающими их чертами характера, кто является их идеалом, и кому они хотели бы подражать.

Итак, единого мнения о том, какими же качествами должен обладать лидер, до сих пор не существует. Перечисленные выше модели лидерских черт ничего не говорят о степени важности той или иной из них. При подходе к лидерству только с точки зрения теории черт остаются неучтенными многие аспекты этого процесса, например, взаимоотношения "лидер - последователи", условия среды, в которых осуществляется лидерство. Хотя не вызывает сомнения тот факт, что лидер должен обладать качествами, способными вызвать доверие последователей.

Черты лидера нужно рассматривать не изолированно от других элементов лидерства, а в связи с ними, и в динамике. С другой стороны выполнение лидерских функций развивает необходимые для этого качества. В человеке, который на протяжении долгого времени исполняет роль лидера, формируются и закрепляются требуемые для этого черты.

### **2.2.3. Ситуационные теории лидерства**

Если в теориях личностных черт доминирующим элементом лидерства являлся сам лидер, то в ситуационных теориях по их определению такую роль выполняет сама ситуация. В этом случае лидерство рассматривается как функция ситуации, т.е. принимается в качестве аксиомы, что обстоятельства в большей мере творят лидеров, чем наоборот.

Необходимость того или иного лидера вызывается временем, местом и обстоятельствами социального процесса. Лидерство в группе развивается согласно природе этой группы и задачам, которые она должна решать. Существуют две гипотезы:

1) каждая ситуация определяет те особые качества, которые необходимы лидеру для эффективных действий в новых условиях;

2) качества сотрудника, которые в особой ситуации могут быть определены как лидерские, были сформированы опытом его работы в предшествующих ситуациях. В зависимости от обстоятельств выделяются те или иные сотрудники, которые превосходят остальных по каким-то качествам. Эти качества оказываются необходимыми в данной ситуации, и члены ее группы, обладающие этими качествами, становятся лидерами.

Нетрудно обнаружить влияние социально-политической ситуации в стране в конкретный исторический период на выдвижение тех или иных хозяйственных лидеров. С другой стороны, согласно А. Мерфи, лидерство – это хотя и не свойство индивида, но случайный фактор. Просто в конкретной ситуации требуется определенный тип действия, и лидер выступает в качестве инструмента решения возникшей проблемы. Кризисные ситуации часто создают возможность для выдвижения на лидерские позиции тех людей, кто в повседневной жизни незаметен. Но это лишь возможность, которая может быть, а может и не быть реализована.

Каждая новая ситуация требует проявления определенного набора качеств, причем часто качества, эффективные в одной ситуации, могут быть нейтральными в другой, и, могут помешать решению проблемы. Такой подход позволил установить связь между параметрами ситуации и особенностями лидерства в ней (см. §3.3.1. и 3.3.3.), а также выявил несостоятельность идеи о существовании универсальных лидерских черт характера.

Ученые выявили, что тип и стиль лидерства во многом зависел от характера поставленной задачи. Между группами, решающими разного рода задачи, имелись резкие различия по типу лидерства, а лидеры групп со схожими целями были в общем схожи между собой и отличались друг от друга лишь некоторыми личностными качествами. В 50-60-е XX века годы в результате многочисленных исследований и экспериментов было установлено, что личностный фактор также немаловажен для завоевания и удержания человеком статуса лидера. Особенно четко это выявилось в ходе исследований групп, находящихся в одинаковых условиях. Так, Б. Басе, проводя свои эксперименты в штате Калифорния, установил что, в дискуссионных группах, не имевших лидера на начальной стадии, люди авторитарного склада характера почти никогда не становились хорошими лидерами. И наоборот, люди коммуникабельные, гибкие, легко приспосабливающиеся к другим были гораздо более склонны к успешному лидерству.

Большое влияние на лидера оказывают такие факторы, как структура группы и модель общения в ней.

Ситуативный подход к лидерству вышел на арену почти пять десятилетий назад и значительно потеснил царствовавшую тогда теорию черт. Однако многие теоретики настаивали и настаивают на том, что сама по себе ситуация не является достаточной для определения лидерства.

#### **2.2.4. Личностно-ситуативные теории**

Развитие личностно-ситуативных теорий проходило в первой половине XX столетия.

Е.Уэсбур сделал предположение, что изучение лидерства должно включать как эмоциональные, интеллектуальные и деятельностные черты индивида, так и специфические условия, в который он действует. К. Кейс утверждал, что лидерство возникает как результат единства трех факторов: личностных черт лидера; природы группы и ее членов; проблемы, которую группа должна решить.

Теории Уэсбура, Кейса и Брауна были значительно расширены. Так, Г.Герт и С.Миллз выделили факторы, которые необходимо учитывать при изучении лидерства:

- 1) черты и мотивы лидера *как личности*;
- 2) образы лидера, существующие в сознании его последователей, и мотивы поведения, побуждающие их следовать за ним;
- 3) черты, или характеристики, роли лидера;
- 4) институциональный контекст, в который он и его последователи могут быть вовлечены.

Одной из форм развития личностно-ситуативной теории явилась **концепция взаимодействия**. Р.Стогдилл и С.Шартл предложили изучать лидерство с точки зрения статуса, взаимодействия и поведения индивидов по отношению к другим членам группы. Они стали рассматривать лидерство не как характеристику отдельно взятого индивида, но как результат взаимодействия между личностями, входящими в состав данной группы.

Основные положения общей теории взаимодействия состоят в следующем.

Во-первых, для каждого индивида группа является механизмом достижения личных целей и в то же время люди, взаимодействуя друг с другом, достигают общих целей группы.

Во-вторых, ролевая дифференциация в группе, включающая роль лидера, является неотъемлемой частью продвижения группы к осуществлению общих и, следовательно, индивидуальных целей.

В-третьих, понятие "лидерство" включает в себя взаимодействие двух или более человек, заинтересованную их оценку друг друга, что, в общем, приводит к возвышению одного индивида над другими членами группы. Каждая группа представляет собой систему взаимоотношений, складывающихся между людьми. В этой системе неизменно возникает иерархия ее членов, которая зависит от активности каждого из них и их взаимных ожиданий от поведения друг друга. Таким образом, роль индивида в группе определяется его потребностью в носителе той или иной роли в данный момент времени, а также личными качествами индивида, его возможностями и умениями, которые отlišивают его от остальных членов группы. В целом лидерство есть активное взаимодействие личности и общественной системы.

В-четвертых, одной из важных сторон межличностных отношений является единство физических и эмоциональных восприятий, в результате чего каждый индивид оценивается другими по его способности удовлетворить потребности группы, а также по совокупности его душевных качеств.

Эмоциональный аспект лидерства многогранен, что позволило выделить три типа лидеров, в зависимости от эмоционального отношения к ним со стороны членов группы:

1) "Лидер-патриарх": по отношению к нему члены группы испытывают одновременно чувство любви и страха;

2) "Лидер-тиран": в данном случае в эмоциональных отношениях между лидером и группой доминирует страх перед первым;

3) "Идеальный", или харизматический, лидер; группа симпатизирует ему, любит и уважает.

Исключая случаи главенства, или руководства, когда власть вводится в группу извне и администратор не воспринимается членами коллектива как лидер, теория взаимодействия подразумевает существование нескольких типов взаимоотношений "лидер - группа", которые по-разному влияют на поведение и деятельность группы. Это подтверждается результатами социологических исследований и психологических экспериментов. Очевидно, что один и тот же лидер в различных условиях может иметь разное влияние на группу.

Теории взаимодействия позволяют исследовать лидерство как социальное явление в единстве пяти его основных характеристик: 1) личность лидера, его характер; 2) потребности, поведенческие установки и проблемы последователей; 3) группа в целом, ее межличностная структура; 4) ситуация, поставленные в ее рамках задачи и условия для их решения; 5) особенности восприятия четырех предыдущих факторов со стороны лидера и членов группы. Иными словами, теории взаимодействия позволяют исследовать зависи-

мость между определенными качествами лидера, деятельностью группы и социальным контекстом, в котором группа существует.

В рамках личностно-ситуационной концепции разработана теория "кредита доверия". Е.Холландера, основанная на определении степени свободы лидера при инициированных им изменениях в группе. Лидер может сделать это лишь в том случае, если последователи осознают его компетентность и оценивают его поведение как соответствующее нормам, принятым в группе, что порождает лояльность и доверие к действиям лидера. Модель Холландера концентрирует внимание на динамичности межличностной оценки, характерной для процесса лидерства.

Понятие "кредит доверия" подразумевает право лидера на нестандартное поведение в определенных рамках. Это право лидер получает частично благодаря своему социальному статусу, а частично благодаря соответствию ожиданиям группы. В ее глазах лидер является компетентным работником, который соответствует принятым в обществе моральным ценностям как на работе, (например, он является хорошим семьянином). Лидеру нужно приспособливаться к нормам, существующим в группе, и в то же время он сам должен вносить в них что-то новое. Позиция лидера зависит от того, насколько он соответствует ожиданиям группы по своим качествам. Если на начальном этапе взаимодействия между лидером и группой могут иметь значение какие-либо внешние факторы, например, приятная наружность, то по мере развития этого взаимодействия решающей становится оценка характера лидера, его личностных черт. По мнению Холландера, в результате совместной деятельности происходит накопление позитивных впечатлений по отношению к индивиду, претендующему на роль лидера. Каждый сотрудник при решении общих задач набирает определенное количество "заслуг" перед группой, которая выдает ему кредиты на нестандартное поведение, то есть дает определенную свободу отклонений от принятых правил, что было бы невозможно для тех, у кого такого доверия нет. Кредиты доверия позволяют использовать их для обновления действий, ожидаемых в рамках роли лидера. Неиспользованные кредиты могут быть "съедены" неудачей лидера в осуществлении ролевых ожиданий последователей. Причины неудач включают бездействие (инертность), работу "на себя", слабую мотивацию действий лидера, некомпетентность в решаемом вопросе, а также другие отрицательно воспринимаемые типы поведения.

Негативная оценка нестандартных поступков может отрицательно сказаться на репутации. Степень же свободы таких поступков будет зависеть от социального статуса лидера. Если лидер не совершает ничего такого, что могло бы поколебать веру последователей в его целенаправленность, способность компетентно решать поставленные задачи, лояльность и надлежащее с его стороны отношение к группе, то вероятнее всего, стремление

провести какие-либо реформы в организации будут восприняты терпимо. По достижении индивидом определенного социального положения изменяются несколько и ожидания, которые связывала с ним группа. Поэтому, скорее всего он сможет продолжать активную преобразовательную деятельность.

"Кредит доверия" помогает понять процесс периодического смещения лидеров в группе по мере изменения задач, которые она решает. По теории Е.Холландера, тот, кто полностью соответствует ожиданиям группы сегодня, может стать лидером завтра; и, наоборот, лидер, который обманывает эти ожидания, завтра потеряет уважение своих последователей и будет смещен одним из них.

В американском менеджменте имеется также большой интерес к ситуационной теории Ф. Фидлера (см. § 3.2.2.), моделям П. Херси – К.Бланшера (см. § 3.2.3.), В. Врума - П. Йетона (см. § 3.2.6.).

Фундаментальным вопросом лидерства со времен древнего мира остается вопрос: почему человек делает то, что велят ему другие? На этот вопрос нет однозначного ответа, как и нет одной теории лидерства.

## **Вопросы для закрепления знаний и самоконтроля**

### **2.2**

1. Дайте сравнительный анализ основных концепций лидерства. Какие из них наиболее актуальны для лидерства в сфере реального сектора переходной экономики? Какие наименее применимы для лидерства в бизнесе?
2. Приведите из практики примеры атрибутивного и харизматического лидерства?
3. В чем преимущества преобразующего лидерства. Дайте его характеристику на одном из предприятий?
4. Какими качествами, не ваш взгляд, не должен обладать современный хозяйственный лидер?
5. Особенности ситуационных теорий лидерства. Особенности лидерства в кризисной ситуации?
6. В чем суть теории «кредита доверия». Приведите примеры из практики промышленных предприятий?
7. Дайте характеристику основных положений теории взаимодействия?
8. Преимущества и недостатки личностно-ситуационных теорий лидерства?
9. Подумайте о факторах успеха и причинах неудач в малом бизнесе с т. зрения теорий лидерства.
10. Аргументируйте наиболее приемлемую для молодого специалиста теорию лидерства?

---

## 2.3. Групповое лидерство.

### 2.3.1. Понятие группового лидерства.

В современной науке лидерство принято считать, скорее всего, явлением групповым, организационным, общественным, чем личностным, индивидуальным.

Каждый из нас как член той или иной группы вынужден решать проблемы, которые там возникают. Структурам и динамике группы, а также организации групповой работы в практическом менеджменте и хозяйственном лидерстве стало уделяться повышенное внимание. Оно вызвано потребностями бизнеса и выживания предпринимательских структур. Такие потребности вытекают из широкого спектра предпосылок - от необходимости проектной работы в одной высокоэффективной команде и до процессов глобализации экономики, в основе которых лежит корпоративный бизнес, неизбежно включающий групповую работу.

Групповая работа, как и всякая другая, представляет собой целесообразную затраченную энергию. В данном случае речь идет об энергии, рабочих силах, усилиях и способностях последователей и лидеров как членов группы. Единство такой работы дает так называемый синергетический эффект, когда силы группы больше суммы сил ее членов. Этот эффект объясняется повышенным интересом к групповым процессам, командной работе и корпоративным отношениям. Стремление вначале получить такой эффект, а потом его повысить лежит в основе группового лидерства. Получение эффекта от согласования дискретно действующих рабочих сил достигается управлением людьми или менеджментом, начиная с малых групп (бригад, участков, лабораторий и других подразделений первичных ступеней организационной структуры предприятия) и кончая самой отраслью. Повышение такого эффекта требует включения элементов лидерства, а также самого группового лидерства.

Состояние группы определяется лидерством в ней. Характеристики внешней среды группы играют не решающую роль. Лидер может исказить представление об этих характеристиках. Группа как целостное образование также имеет свои характеристики:

- ⇒ групповое пространство;
- ⇒ область лидерства;
- ⇒ главную внутреннюю границу;
- ⇒ область членства;
- ⇒ внешнюю границу.

Структура группы определяется ее границами. Основные границы группы представляет ее главную групповую структуру. Группа может иметь несколько и даже более

количество внутренних границ, одна из них будет главной (рис. 2.3.). Главная внутренняя граница делит групповое пространство на зоны (области, регионы) членства и лидерства. Внешняя граница представляет собой совокупность критериев, по которым отличают членов от нечленов.

Внутри своих границ группа имеет *организационную структуру*. Это ее своеобразный скелет. Известный американский психолог и исследователь лидерства Эрик Берн, рассматривая группы вплоть до масштабов отдельной страны, так характеризует зависимость организационной структуры от законов, которые действуют внутри группы: "У Соединенных Штатов сейчас та же организационная сущность, что и пятьдесят лет тому назад, отчасти потому, что структурные изменения происходят по закону. Но Советский Союз имел совершенно иную организационную суть, чем прежняя Россия, потому что ее структура была изменена неконституционными методами. Решающий фактор по отношению к структуре – это изменение главных органов организационной схемы"<sup>4</sup>.



*Рис. 2.3. Простейшие характеристики групповой структуры.*

*Индивидуальная структура* определяется теми людьми, которые составляют саму группу. Такая структура на предприятиях представляется штатным расписанием ее подразделений.

Лидерство ассоциируется с частью либо организационной либо индивидуальной структуры. Если говорят, как дела у Иванова И.И.? (директора предприятия), то имеется в виду, что речь идет о самом предприятии, лидером которого он является. Здесь лидерство представляется частью организационной структуры Министерства образования.

Выживание группы, сам фат ее существования есть главные задачи каждой группы. Обычно предопределенность жизни ее членов. Средняя продолжительность существова-

<sup>4</sup> Берн Э. Лидер и группа. Екатеринбург. Литур 2000г. с. 13-14

ния американских фирм на начало XXI века составляла 40 лет. На каждой фирме происходят организационные изменения, например, меняется штатное расписание. Поэтому существование рабочих групп или подразделений исчисляется часто годами, а не десятилетиями. Студенческая группа распадается по определению через пять лет. Продолжительность существования группы является важным фактором лидерства. В группе, действующей достаточно долго для того, чтобы выработать устойчивую структуру и упорядочить деятельность своих членов, стабильность поведения лидера объясняется не только ситуационными причинами, но и влиянием сложившихся структурных элементов. В устойчивых группах формальная структура относительно стабильна и не меняется от ситуации к ситуации, является долговременной. Однако этот факт не всегда гарантирует продолжительное лидерство. В устойчивой группе межличностные отношения необязательно стабильны. На практике их эмоциональная окраска постоянно изменяется.

На ранних стадиях развития группы тот или иной сотрудник становится лидером благодаря, как правило, его способности контролировать ситуацию и решать поставленные задачи, а также готовности и желания других членов группы эмоционально поддерживать его, что чаще всего бывает, основано на первых впечатлениях. По мере развития отношений в группе шлифуется ее структура, ослабевает желание лучше узнать человека, руководящего группой, исчезает резко положительная оценка его личности и поступков. Динамика группы усложняется с появлением в ней новых лидеров. Лидеры всеми силами стараются удержать свое положение в группе, при этом стиль их поведения становится жестче, что нередко влечет за собой создание силовых группировок или бюрократий. В подобных случаях меняется как характер влияния лидера на группу, так и восприятие группой лидера с положительного на негативное.

Структура общения, укоренившись, может потерять всякую зависимость от стоящей перед группой задачи и ее решений. Та структура, которая помогла данной группе успешно решить некие задачи, будет приемлема и для решения схожих задач, поскольку при этом сохраняется порядок и подчинение принципам отношений, которые установились в группе.

В случае перехода индивида в новую группу его прежний статус в какой-либо общественной структуре оказывает значительное влияние на его лидерские притязания в новой для него группе, а также на возможный успех в процессе завоевания им положения лидера.

Групповая динамика задается не только выживанием (с действие дезорганизирующих сил внутри и разрушительных факторов снаружи), но и самой групповой работой как реализацией сил данной группы. Содержание этой работы весьма различно, как и разница

между самими группами. Например, есть финансово-промышленные группы и армейские группы, есть группы, в которые трудно попасть, но легко выйти, например, спортивные команды, или наоборот, легко вступить, но трудно выйти, например, брак. Есть классовые группы, целевые группы, жесткие – гибкие, организованные – неорганизованные, открытые – закрытые, образовательные, коммерческие и т.д.

Группы можно классифицировать по таким признакам, как структура, динамика, власть, вид деятельности. Любая организация может рассматриваться как разновидность группы.

### ***2.3.2. Характеристика рабочих групп.***

Рабочие группы или трудовые коллективы, если следовать традициям советской школы управления, формируются одновременно с созданием той или иной организации. Но мы рассмотрим несколько иные группы, которые ассоциируются, скорее с образованиями внутри этих подразделений. Такие образования возникают для решения новых чаще всего творческих задач (проектные группы, временные творческие коллективы, команды) или в результате сложившихся неофициальных межличностных отношений между сотрудниками из различных структурных образований (неформальные малые группы). Далее речь пойдет о тех группах, которые принято называть малыми (вполне уместна аналогия с малым бизнесом). Малые группы имеют общие, т.е. независимые от выполняемых этими группами работ, особенности:

- состав до 25 человек (обычно от 3 –10);
- единство интересов, совпадение характеров и ценностных ориентаций;
- наличие неофициальных лидеров, а также традиций и правил поведения.

Возможно, эти написанные правила, которые обязательны для всей группы, составляют основное содержание особенностей этой группы. Поэтому формальным лидерам, которые являются токовым в своих группах, следует весьма серьезно относиться к неформальным, но вполне реальным образованиям, за которыми стоят свои лидеры. Неформальные группы могут, как содействовать, так и вставать в оппозицию к официальному руководству. Поэтому последнему, прежде всего, следует установить контакт с неформальными лидерами, это будет свидетельствовать о поведенческой компетентности руководства.

Итак, малая группа – это немногочисленное образование людей, которых объединила общая деятельность и которые находятся в непосредственном личном общении, содействующем развитию групповых интересов.

Нижний количественный предел малой группы три человека, а не два. Добавление третьего члена к двум создает качественно новую межличностную ситуацию или психологический феномен. Что касается верхнего предела малой группы, то здесь нет единого мнения. Скопылатов И.А. и Ефремов О.Ю. считают таковым 15 человек, и т.к. при превышении этого числа внутри группы сразу образуются две-три подгруппы.<sup>5</sup> На практике размер малой группы, включая формальные группы, зависит от целого ряда факторов:

$$P_{\text{г}} = f(Z, C, П, O, X)$$

- Z – задачи, которые решает группа;
- C – стиль лидерства в группе;
- П - интеллектуальный потенциал группы;
- O – организация, в которой работает группа;
- X – факторы внешней среды.

Размер малой группы находится во взаимосвязи с другими ее **характеристиками**. К их числу относятся:

- **пространственно-временные границы** единства людей (от соприсутствия людей в одной комнате до виртуальных малых групп, члены которых могут быть в разных частях света, но действуют в одно и тоже время над решением одной и той же задачи).
- частота и длительность межличностных коммуникаций внутри группы и за ее границами (информационное, деловое общение и межличностное взаимодействие);
- индивидуальность членов группы;
- коммуникативная компетентность членов группы (умение общаться с людьми для достижения своих целей);
- активность каждого (деловая, хозяйственная, творческая, рыночная, трудовая) и взаимодействие с другими.
- общее видение будущего, ценностные ориентации и постоянные цели совместных усилий (оперативные, тактические, стратегические);
- организующее начало группы – наличие одного лидера или лидерство носит ситуационно-специфический характер, когда более авторитетный член группы для дан-

<sup>5</sup> Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю. Управление персоналом. СПб, 2000. – с.45.

ной ситуации, благодаря, например, своим дефицитным качествам, которые в этой ситуации весьма важны, принимает на себя роль временного лидера;

- дифференциация и персонификация ролей в группе – властное, профессиональное разделение труда, когда активность неоднородна и каждый вносит свой вклад в совместную цель, играя свою роль;
- групповая (организационная) культура – набор традиций, убеждений и всего, что создано разделяется членами группы.

Следовательно, характеристики малых групп – это групповые:

ценности, цели, потребности, интересы, ожидания, миссия, настроения, стандарты или нормы жизни. Иначе говоря, каждая группа имеет свою когнитивную структуру (от слова лат. *Cognitio* – познание, знание) как интегральную характеристику состояния интеллектуальных ресурсов группы.

Что же касается распространения информации между членами группы, то это зависит от сложившегося взаимодействия внутри группы. По характеру взаимодействия, как критерию, группы классифицируются следующим образом:<sup>6</sup>

Можно провести классификацию групп с точки зрения специфики распространения информации и организации взаимодействия между членами группы. Так, выделяются:

- **пирамидальная группа**, которая является:

- а) системой закрытого типа;
- б) построена иерархически, то есть чем выше место, тем выше права и влияние;
- в) информация идет в основном по вертикали, снизу вверх (отчеты) и сверху вниз (приказы);
- г) каждый человек знает свое жесткое место;
- д) в группе ценятся традиции;
- е) руководитель этой группы должен заботиться

о подчиненных, взамен они беспрекословно подчиняются.

Такие группы встречаются в армии, в налаженном производстве, а также в экстремальных ситуациях;

- **случайная группа**, в которой каждый принимает решения самостоятельно, люди относительно независимы, двигаются в разные стороны, но что-то их объединяет. Такие группы встречаются в творческих коллективах, а также

---

<sup>6</sup> Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю. там же, с.48 - 50

в ситуации рыночной неопределенности, типичны для новых коммерческих структур;

- **открытая группа**, в которой каждый имеет право на инициативу, но все вместе открыто обсуждают вопросы. Главное для них общее дело. Свободно происходит смена ролей, присуща эмоциональная открытость, усиливается неформальное общение людей;
- **группа синхронного типа**, когда все люди находятся в разных местах, но все двигаются в одном направлении, так как все знают, что надо делать, у всех один образ, одна модель, и хотя каждый двигается сам, но все синхронно в одном направлении, даже без обсуждения и согласования.

Если встречается какое-то препятствие, каждая группа усиливает свою отличительную особенность. Следует отметить, что:

- *пирамидальная группа* — усиливает порядок, дисциплину, контроль;
- *случайная* — ее успех зависит от способностей, потенциала каждого из членов группы;
- *открытая* — ее успех зависит от умения достигать согласия, вести переговоры; ее руководитель должен обладать высокими коммуникативными качествами, уметь слушать, понять, согласовать;
- *синхронная* — ее успех зависит от таланта, авторитета «пророка», который убедил, повел за собой людей, и люди беспредельно верят и подчиняются ему.

Принято считать, что *оптимальная по численности группа* должна насчитывать  $7 \pm 2$  (то есть 5, 7, 9 человек). Известно также, что группа хорошо функционирует, когда в ней нечетное количество людей, так как в четной по количеству могут образоваться две враждующие половины. Коллектив лучше функционирует, если его члены отличаются друг от друга по возрасту и полу.

С другой стороны, ряд специалистов области управления персоналом менеджмента считают, что наиболее *эффективно действуют* группы, в которых работают 12 человек. Дело в том, что группы большой численности плохо управляются, а коллективы из 7—8 человек наиболее конфликтны, так как обычно распадаются на две враждующие неформальные подгруппы; при большем же количестве людей конфликты, как правило, сглаживаются.

Конфликтность небольшой группы (если ее не образуют близкие по духу люди) не в последнюю очередь объясняется тем, что в любом трудовом коллективе могут существовать **8 социально-психологических ролей**, и если сотрудников недостаточно, то кому-

то приходится играть не только за себя, но и за «того парня», что и создает конфликтную ситуацию.

Руководителю коллектива, менеджеру по персоналу необходимо хорошо знать эти роли. Это:

- 1) **координатор**, пользующийся уважением и умеющий работать с людьми;
- 2) **генератор идей**, стремящийся докопаться до истины. Воплотить же свои идеи на практике (самостоятельно) он чаще всего не в состоянии;
- 3) **энтузиаст**, берущийся сам за новое дело и воодушевляющий других;
- 4) **контролер-аналитик**, способный трезво оценить выдвинутую идею. Он исполнительен, но чаще сторонится людей;
- 5) **искатель выгоды**, интересующийся внешней стороной дела. Исполнительен и может быть хорошим посредником между людьми, поскольку обычно он самый популярный член коллектива;
- 6) **исполнитель**, умеющий воплотить идею в жизнь, способен к кропотливой работе, но часто «тонет» в мелочах;
- 7) **работяга**, не стремящийся занять им чье место;
- 8) **шлифовщик** — он необходим, чтобы отношения не перешли в конфликтные, для согласования точек зрения и позиций.

Таким образом, для того чтобы коллектив успешно справлялся с работой, он должен не только состоять из хороших специалистов. Члены этого коллектива как личности должны в своей совокупности соответствовать необходимому набору ролей. И при распределении официальных должностей нужно исходить из пригодности индивидов к выполнению той или иной роли, а не из личных симпатий или антипатий менеджера.

### **2.3.3. Групповое лидерство на основе консенсуса.**

Формирование эффективной группы как предпринимательской единицы организации можно представить идентичным процессу становления консенсуса в этой группе. Действительно, сущность группы, ее миссия, характерные для членов этой группы взгляды, образы мыслей, ценностные ориентации, наконец, приобретаемый опыт и групповые знания выражаются в общей системе принятых представлений, которые лежат в основе консенсуса данной группы коллективных ее представлений. На самом деле в этом случае мы говорим о том, что вся группа что-то принимает коллективно и одобряет. Речь идет о наборе оценок положений и подходов, которые передаются новым членам группы как последователям ее ценностей.

Вырабатывается основа «правильного понимания ситуации». Элементы лидерства остаются прежними: лидер, последователи, группа, ситуация, задача.

Меняются их приоритетные роли и содержание прежде всего таких элементов как ситуация, последователи и лидер. И добавляется групповом лидерстве еще один элемент – **адаптация к внешней среде.**

Иначе говоря, лидер, создавая группу, должен осмыслить ее «Параметры» с учетом особенностей выживания в условиях конкурентной среды. Любая система вынуждена приспособливаться к изменению своей среды «обитания». Такое приспособление носит циклический характер. Группа как система коллективных представлений обладает консенсусом. Цикл приспособлений такой группы включает выработку коллективных (групповых) представлений:

- **о стратегии:** достижения консенсуса в отношении главных задач и функций, включая неформальные
- **о целях:** достижение консенсуса при определении конкретных желаемых результатов работы.
- **о средствах:** достижение консенсуса при определении организационной структуры, оплаты труда, стиле лидерства, разделении труда.
- **об оценках:** достижение консенсуса при определении критериев оценки работы всей группы (индивидуальные критерии отсутствуют, если достигается коллективное представление о критериях работы группы)
- **о контроле:** достижение консенсуса о коррекции целей, что о стратегии исправления при отношениях от целей, которые не подлежат коррекции.

А сейчас несколько подробнее о содержании этих пяти видов коллективных представлений о групповом лидерстве в процессе их формирования.

### **Консенсусная стратегия.**

Достижение общего понимания основного назначения группы, смысла ее существования и путей развития составляет содержание такой стратегии. Она является частью миссии той организации, в состав которой входит группа. Коллективные представления о стратегии означают признание всеми членами группы в качестве лидера того, кто эту стратегию претворил в виды деятельности данной группы. Эти представления означают также то, что в группе определен всеобщий приоритет ее развития. Таким образом, групповое развитие тесно коррелирует с групповым лидерством, а коллективные представления членов группы о ее перспективах являются важной частью группового лидерства. Та-

кие представления выявляются при рассмотрении стратегических решений на основе принципов ориентированной на рынок прагматичной философии бизнеса. С консенсуса в отношении видения будущего начинается групповое преобразующее лидерство.

Например, в первые годы становления на рынке СНГ белорусско-итальянского предприятия «Белкастельпласт» там были дебаты высшего руководства о том, должна ли фирма производить любую продукцию, которая дает наибольшую прибыль, или необходимо ограничиться производством только определенных продуктов, которые отвечают сложившейся специфике технологического оснащения фирмы. Иначе говоря, надо было оценить, как следует использовать производственные мощности, приобретенные у итальянцев. Для руководства этот вопрос носил не только экономический характер. Необходимо было совместить его со стратегическим управлением персоналом и организационной культурой. Стояла задача выработать такую стратегию, которая бы сплотила группу и позволила бы осуществить подбор персонала по единым принципам. Вопрос, таким образом, состоял в следующем: чем по сути является фирма – «всеядным» многопрофильным производителем или ориентированным на потребителя изготовителем только пуговиц, или тем и другим или чем-то еще?

Вначале СП приняло консенсусное решение о производстве только пуговиц в рыночно ориентированном ассортименте, но только из пластмассы. Это дало определенный успех. Однако вскоре выяснилось, что такая стратегия приводит к потере некоторых потенциальных преимуществ фирмы в технологическом оборудовании. Корректировка стратегии состояла в освоении рынков простых пластмассовых изделий, например, для педалей велосипедов и для строителей (дюбеля).

Уточнение стратегий учредителями получило поддержку и признание менеджмента фирмы. В этом, пожалуй, важное слагаемое группового лидерства на первых стадиях существования фирмы, чтобы сохранить квалифицированный персонал и обеспечить его развитие вместе с самой фирмой.

### **Консенсусная конкретизация целей**

Групповое одобрение стратегии еще не означает коллективную поддержку целей, которые стоят перед группой. Кто их поставил? Куда они ориентированы? Кому нужен результат? Какие при этом интересы группы?

Все эти вопросы актуальны для группового лидерства как совместной работы группы в одной команде. Общность в понимании этих вопросов и означает консенсусную конкретизацию целей разработки, производства и продажи продукции и услуг. В этом

случае обычно существует явный консенсус относительно выпуска конкурентоспособной, экспортоориентированной, по возможности высокотехнологичной продукции. Но часто не достигается единодушия в проблемах распределения новых задач между различными группами или сотрудниками одной группы. Распределительные проблемы существуют ввиду ограниченности ресурсов. Есть только один ресурс, использование которого не ведет к истощению источника – это знания. Может быть такое утверждение не получит консенсусной поддержки у читателя, но во всяком случае обмен знаниями и информацией не приводит к их уменьшению, а наоборот, содействует росту информационных ресурсов.

Цели конкретизируют стратегию и способствуют распределению необходимых для их достижения ресурсов и средств. Формулирование целей позволяет выявить наличие или отсутствие консенсуса в области принципиально важных проблем будущего состояния группы.

Например, дебаты на ряде трикотажных предприятий Беларуси («Палессе», «Світанак», «Алеся», «Мастра») в 90-ые годы о выживании и развитии фирм в условиях становления рыночной экономики вскрыли отсутствие согласия в вопросах о том, кому должна подчиняться художественная мастерская, где формируется модель изделия, и в чем должна состоять маркетинговая политика современной компании. Так, начальники производств и технологи в своем большинстве считали, что художественная мастерская должна ориентировать свою работу на возможности технологических процессов, а поэтому ее необходимо подчинить техническому директору, который курирует производство изделий. Сами модельеры и сотрудники службы маркетинга были уверены, что у них должен быть один шеф – коммерческий директор. Практика показала, что правота на стороне тех, кто бескомпромиссно ориентируется на клиента, а качество изделия включает не только качество его *изготовления* (соответствие требованиям технологов), но и качество *модели* (соответствие требованиям модельеров-конструкторов).

Что же касается маркетинговой политики, то здесь были такие цели: все усилия следует направить на разработку новой продукции; ключевой целью следует считать поддержку сбыта; маркетинг должен состоять прежде своего в активной рекламе выпускаемой продукции.

Если отсутствует консенсус по содержанию ключевых задач, то высшему руководству трудно поставить ясные цели. В этом случае функции группового лидерства содействуют выработке коллективной общности в понимании целей и принятию решения на условиях демократического стиля управления.

### **Консесусные средства достижения целей**

Достижение общности в понимании главных целей не гарантирует того, что члены группы будут согласны со средствами достижения этих целей. Использование тех или иных средств (материалов, комплектующих, полуфабрикатов, технологий, логистики и т.д.) связано с оперативной работой группы и каждодневной деловой активностью. Речь идет о наборе различных соглашений относительно обеспечения жизненного цикла изделия, включая производственные навыки, технологические тонкости, исследовательские работы, приобретение новых знаний и других ресурсов.

Групповое лидерство в связи со средствами поддержки достижения поставленных целей, обеспечения исполнения принятых решений неизбежно затрагивает проблему методов управления группой, ее внутреннего статуса и организационной культуры в целом. Достижение консенсуса при выборе и применению средств обеспечения целей дает определенные эффекты от выбора правил поведения, приводит к поведенческим моделям, которые становятся своеобразной гарантией успехов.

### **Консенсусные критерии эффективности.**

Групповое лидерство проходит рыночные испытания. Такие же испытания проходят и продукция, и услуги, которые оказывает группа. Поэтому оценку результатов ее работы можно осуществить по критерию рыночной активности. Оценочные показатели необходимы для корректировки деятельности группы. Интересно в этой связи сравнение таких показателей на BMW, Даймлер-Бенц, Volvo. BMW ориентирована на качество, в основе ее миссии находится идея, что клиент сам найдется, если автомобиль отвечает самым изысканным требованиям. Даймлер-Бенц выпускает автомобили с бескомпромиссной ориентацией на клиента, и критерии результативности подразделений этой фирмы ориентируются на удовлетворение потребностей клиентов каждого сектора рынка. Volvo в качестве своей главной миссии считает обеспечение безопасности движения, и решения, связанные с безопасностью, принимаются централизованно.

Часто имеют место конфликты оценочных представлений. Одни фирмы осуществляют оценки на каждом этапе производственного процесса, называя их текущим контролем. В других фирмах мастера полностью доверяют друг другу и остаются только контрольные операции, входящие в состав технологического процесса. Есть фирмы, где обращают особое внимание на подбор тех, кто осуществляет оценку. Одна французская компания по производству бренди обращала особое внимания на подбор дегустаторов, отдавая предпочтение только потомственным дегустаторам – мужчинам. Но последнего

дегустатора были только дочери, его место занял племянник. Такими были в этой компании общие представления о критериях оценки результатов: женские вкусы отличаются от вкусов мужчин.

Иллюстрацией потенциальной сложности достижения консенсусных критериев эффективности может служить научно-исследовательская деятельность проектных групп. Одни работники оценивают свои исследования по количеству актов внедрения, другие – по числу публикаций, третьи почему-то по объему выполняемых научно-исследовательских работ (в денежном измерении). Четвертые вполне обоснованно полагают, что эффективность НИР можно рассчитать и предлагают свои критерии. Есть различные точки зрения у сотрудников в зависимости от иерархии и занимаемых должностей.

Используемые группой методы оценки ее собственной деятельности, а также средства проведения этой оценки, ее критерии при наличии консенсуса становятся важными частями технологии группового лидерства. Без консенсуса периодически возникают локальные конфликты, которые не позволяют группе адекватно реагировать на колебания внешней среды.

### **Консенсусные стратегии антикризисной коррекции**

Коллективные представления об опережающем контроле развития группы, как хозяйственной единицы с ограниченными правом распоряжаться ресурсами организации для достижения ее целей, являются важной проблемой выживания группы или восстановления ее потенциала. Если падает престиж, значимость группы в организации, и т.д. – надо выявить и устранить причины надвигающегося кризиса. Как это сделать?

Можно скрыть от сотрудников проблемы, незаметно попробовать их решать без участия персонала фирмы только силами ее менеджеров, провести новые назначения, ротацию, сокращения. В общем осуществить далеко не консенсусные мероприятия за рамками группового лидерства, а только на основе принципов администрирования. Однако диагностика и корректировка на современной фирме осуществляется методами группового лидерства, т.е. в данном случае путем всестороннего открытого обсуждения, в котором участвуют сотрудники разных уровней иерархии и профессионального опыта. После обсуждения сотрудникам становится понятнее суть стоящих проблем. Руководители могут обезопасить себя от неожиданностей, предоставив некоторым сотрудникам следовать тем или иным путем под их ответственность. В этом случае можно говорить о

локальном характере корректирующих мероприятий, когда первым лицам фирмы доводится только рациональный минимум неблагоприятной информации.

Стратегия коррекции определяется доминирующим стилем работы. Организации в кризисной ситуации заранее не знают, как из нее выйти. Но такие ситуации позволяют вскрыть истинный стиль работы, который присущ той или иной группе. Кризисы обнажают глубинные представления о будущем прежде всего учредителей фирмы. В зависимости от таких представлений можно говорить о степени организационной адаптации, группового лидерства, об уровне организационного развития. Они концентрируют представления всей организации о принципах внутреннего саморазвития и функционирования отдельных групп.

\* \* \*

Таким образом, консенсус как основа лидерства структурирован и функционален. Без консенсуса нельзя считать эффективным групповое лидерство. Консенсус полезен прежде всего на ранней фазе становления группового лидерства. На более поздних стадиях он может привести к эффекту «группового мышления» или «перезрелому консенсусу», когда групповое единодушие приносится в ущерб реальной оценке сложившейся ситуации (подробнее см. § 4.3.3.)

Групповое лидерство на основе консенсуса отражает стремление группы к самовывживанию и развитию, а также к поддержанию благоприятных внутренних отношений между членами группы, которые обеспечивают внутреннюю интеграцию группы. Управление такой интеграцией является еще одной функцией группового лидерства.

#### ***2.3.4. Групповое лидерство на основе внутренней интеграции.***

Любая группа имеет свои задачи, ситуации, межличностные коммуникации, проблемы, наконец, историю и причины своего существования. Все эти составные элементы групповой среды взаимодействуют как между собой, так с внешней средой. Для адаптации к динамике внешней среды необходима рациональная групповая среда. Таковой является внутренняя мобильность, гибкость, устойчивость группы или **внутренняя интеграция** группы. Обеспечение такой интеграции включает пять основных процессов или функций:

- **выработка групповой политики и стратегии:** установление принципов работы группы, ее основополагающих идей, определение границ группы и критериев включения и исключения сотрудников – в группе необходимо взаимопонимание,

она должна иметь только ей присущие характеристики и критерий принадлежности к ней, а также стратегию своего развития.

- **выработка иерархии и полномочий:** в группе должны знать механизмы занятия должностей и постов, группа должна разработать свою иерархию и права персонала. Желателен консенсус, он способствует доброжелательным отношениям.
- **выработка требований к стилю лидерства:** разработка правил и границ допустимых отношений, а также атмосферы открытости и доверия. Здесь тоже желателен консенсус.
- **выработка групповой мотивации:** определение поощрений, критериев оценки и наказаний.
- **выработка идеологии и культуры группы:** групповое лидерство предполагает взаимопонимание порой необъяснимых и непредвиденных явлений, они должны быть как-то истолкованы, чтобы не было у членов группы состояния безысходности, непостижимости природы событий и неподконтрольности. Суть данного процесса внутренней интеграции, в объяснении необъяснимого, в разработке групповой интуиции.

Рассмотрим каждую из этих подфункций группового лидерства в контексте управления внутренним единством группы как функции группового лидерства.

***Выработка групповой политики и стратегии.*** Политика здесь рассматривается как рычаг регулирования групповых процессов по аналогии, например, с такими политиками, как налоговая, финансовая, региональная, инвестиционная, кредитная, которые выступают рычагами государственного регулирования социально-экономических процессов. (Государство – это тоже группа, но очень большая, а потому имеющая свою государственную внутреннюю и внешнюю политики). Речь идет о выработке общих для группы подходов к пониманию происходящих событий, т.е. языка группы и концептуальных подходов к групповому лидерству.

Участники группы в период ее становления вырабатывают единую систему координат. В этой системе они будут чувствовать себя увереннее. Вырабатываются не только общие для каждого сотрудника единицы измерения, но и то, что можно назвать механизмами взаимодействия этих единиц.

Без единых категориальных систем, единых ценностных ориентаций («что такое хорошо и что такое плохо») нельзя отличить полезное от вредного, успех от поражения. В группе должно быть создано единое **семантическое пространство**, в котором понимают-

ся одинаково такие, например, определения, как «бизнес», «рыночная активность», «хороший продукт», «плохое качество», «компетентность», «конкуренция».

В международном или мультикультурном менеджменте уделяется специальное внимание выработке языка межфирменного общения. Не менее важен такой язык (даже, если все изъясняется на обычном русском) для внутригруппового общения. Большинство неудачных межличностных коммуникаций, в том числе и неформальных связано а) с разными представлениями об одних и тех же категориях, б) с разным пониманием и восприятием одних и тех же категорий.

Например, а) лес для грибника, лесника, браконьера или дачника воспринимается по-разному – это психологи называют диспозицией контакта, которую необходимо обязательно принимать во внимание; б) сколько надо деревьев, чтобы назвать их лесом, следует ли понимать под лесом молодые посадки на недавнем полигоне?

Или еще один пример. Каждый человек скажет, что он хочет быть счастливым, но даст при этом свое определение счастья. Одному достаточно того, что другой посчитает само собой разумеющимся.

Даже слова «менеджмент», «лидерство» вызовут споры, дискуссии и разногласия, если предварительно не выработать единого подхода. Так, понятие «менеджмент» не переводится адекватно такими словами, как управление, руководство, деловое администрирование и т.д. Менеджмент отражает, прежде всего, американскую культуру управления людьми в организациях на основе активного, прагматичного, оптимистичного системно-ситуационного подхода к решению проблем.

Что же касается лидерства, то достижению консенсуса в отношении этого близкого к менеджменту слова посвящена наша книга. Представления о «правильном», «истинном» смысле профессиональных и других понятий лежат в основе выработки концептуальных понятий группы и лидерства.

**Выработка иерархии и полномочий.** Речь идет по существу об определении тех рамочных условий, в которых должна находиться группа, т.е. границ группы как организационной единицы или как собственно самой организации. Без способности определить свои собственные границы и полномочия совокупность людей не станет группой.

Критерии принадлежности к группе изначально определяются ее лидером, учредителем или основателем. Члены группы в процессе взаимодействия испытывают и корректируют эти критерии, благодаря чему достигается консенсус и формируются исходные предпосылки группового лидерства.

Вот, например, какие критерии отбора во время собеседования при приеме на работу существуют в американских фирмах:

- развитые умственные способности (технические группы);
- самостоятельность, ясное мышление (управленческие подразделения);
- изучение истории карьеры;
- уровень полученного образования;

Консенсус необходим не только при отборе, но и при перемещении персонала внутри группы. Обретение определенного статуса или места в иерархической системе происходит по мере развития и усложнения организационной структуры самой группы. Распределение властных полномочий включает проблему биологической природы человека. Стремление доминировать, руководить, быть лидером, управлять другими, а также обстоятельствами часто требует сдерживающих рычагов для одних активизации лидерских потенциалов для других, а третьи нуждаются в развитии управленческой культуры, этических норм поведения. Изменение этих норм является весьма сложным делом. Былые представления устойчиво сохраняются. Быть консерватором просто практичнее в отличие от лидера нововведений.

Часто в группе мера власти, которой обладает конкретный сотрудник, зависит от его поддержки, индивидуальных успехов. При этом формальный статус, знание, стаж работы может иметь меньшее значение, чем деловые качества, особенно такие, как умение убеждать и доказывать свою правоту. В группах с творческой атмосферой, ориентированных на решение научно-прикладных задач, хорошие идеи могут смело выдвигаться каждым. Формальная система статусов может носить достаточно условный характер, а любой сотрудник может принять участие в обсуждении идеи других и оспорить ее. Агрессия направляется на идеи, проблемы, задачи, а не на людей.

Рассмотрим группу с жестко формализованной системой распределения полномочий. В основе этой системы находятся образование, квалификация, стаж работы, ее результаты, лояльность, можно сказать, как в армии. В группе существует формально-бюрократическая атмосфера, здравомыслие, любые проявления активности, агрессии, инициативы не приветствуются. К чему это приводит? Следствием становятся сплетни, слухи, интриги, подсиживания, ущемленное лидерство первого лица.

Таким образом, выработка и распределение должностных полномочий, формирование иерархических и служебных отношений существенно определяют не только характер, но и саму возможность группового лидерства.

**Выработка требований к стилю лидерства.** После распределения властных полномочий стоит проблема их успешного осуществления на разных иерархических уровнях. Характер взаимоотношений сотрудников играет здесь решающую роль. В группе формируется определенная атмосфера, например:

- пассивного и зависимого поведения;
- конфликтности и конкуренции, низкого уровня доверия;
- дружеских доброжелательных отношений.

Стилю лидерства посвящен целый раздел нашей книги. Здесь мы хотим только обозначить существующую проблему стиля лидерства на самых ранних стадиях образования группы, когда начинают закладываться основы ее внутреннего единства.

На выбор стиля лидерства влияет определение и распределение поощрений и наказаний.

Поощрения имеют символическое и реальное значение. По мотивации должен быть достигнут консенсуса, но это удается далеко не всегда даже в группах со здоровым психологическим климатом и рациональным стилем лидерства. Системы поощрений и наказаний разнообразны и своеобразны. Они имеют разный смысл в разных организациях. Например, в высокотехнологичной экспортоориентированной фирме «Интеграл» в 80-е гг. XX века работников не увольняли, поэтому некоторые из них становились порой безликими членами команды, превращались в праздношатающих «коридорных завсегдатаев», часто в летнее время отсиживались в скверике, что находился на территории фирмы. Их фамилии оставались в ведомостях по выдаче зарплаты, но коллеги понимали, что они впали в немилость, им не доверяют ответственных заданий. Между тем внешнее проявление всего этого для новичка незаметно. Однако следующий этап был неизбежен в форме лишения премии и приостановлении служебного роста.

Для новичка усвоение системы поощрений и наказаний является одной из самых сложных задач. Внешние проявления элементов этой системы могут быть наказанием, обманчивыми или двухсистемными. Например, молчание шефа может быть наказанием, а его окрик - поощрением. Сигналы такого рода воспринимаются правильно лишь при усвоении особенностей лидерства в конкретной группе. Задача состоит в том, чтобы понять какую модель поведения группа считает «постыдной», а какую «героической».

**Выработка идеологии и культуры группы.** В управлении группой модель поведения лидера играет определяющую роль. Такая модель основана на идеологии, знаниях и культуре, которые доминируют в группе. Лидерский эквивалент этих трех направлений становления группы составляет определенное **видение** конкретных ситуаций и, которое позволяет адекватно реагировать и управлять их развитием. Поэтому выработка групповых идеологических принципов и культурных ценностей позволяет ориентироваться в той среде, которая ограничивает деятельность группы и создает предпосылки группового лидерства.

### ***2.3.5. Групповое лидерство на основе организационной культуры.***

Организационная культура, организационное развитие, наконец, организационная структура – это весьма разные, но одно-порядковые категории, возникновение которых обусловлено синергетическими процессами существования сложных систем.

Организационная культура (ОК) представляет собой синтез принципов существования организации и форм ее поведения как по отношению к отдельному сотруднику, так и к субъектам внешней среды. Особенности ОК являются предметами изучения социальной психологии, организационного поведения, психологии менеджмента, управления персоналом и других научных дисциплин. ОК оказалась источником повышения эффективности организации в условиях глобализации экономики и мультикультурного менеджмента. Оказалось, что успехи в бизнесе зависят от той среды, в которой находятся участники этого бизнеса. Эта зависимость существенно возросла вместе со скоростями изменения внешней среды, причем ОК и групповое лидерство стали теснейшим образом связанными между собой. ОК несет вместе с собой культуру лидерства.

Поэтому роль организационной культуры в становлении группового лидерства очевидна. Она станет еще более понятнее, если еще раз подчеркнуть, что ОК – это групповые базовые глубинные представления, которые приобретает группа в процессе достижения консенсуса, внутреннего единства, а также при решении задач адаптации к скоростям изменения параметров внешней среды. Можно сказать, что ОК – это система восприятия проблем и форм их преодоления. ОК развивается вместе с развитием ценностных ориентаций группы. Любая организация, напомним, есть тоже группа. Провозглашаемые ценности как подводная часть айсберга дают формальные представления только о том, какой группа хочет быть. Выяснение истинной сути ОК требует анализа доступной информации. Такая задача стоит перед лидером. Еще более сложные задачи в том, чтобы найти в себе смелость и силы в случае необходимости начать трансформацию базовых представлений группы, например, вывести группу из спячки, «разморозить» ее интеллектуальный потенциал, сформировать комплекс полноценности, преодолеть рутинно-бюрократическую озабоченность и синдром «белой вороны».

Решение такого рода задач в процессе группового лидерства происходит на основе расшифровки (понимания, толкования, объяснения, интерпретации) культуры. Управление культурными представлениями группы является мощным слагаемым лидерства.

Групповая культура имеет ряд аспектов. Их необходимо выявить и осознать значимость для лидерства. Далее следует оценить значимые культурные представления, а также степени их соответствия стратегическим целям организации, в которой работает

группа, а также тактическим целям самой группы. Однако вначале необходимо знать исходные представления или предпосылки. Базовыми предпосылками группового лидерства на основе культуры являются:

**А.** То, что понимают члены группы под культурой или групповые представления о культурных ценностях, можно получить только при работе внутри группы.

**Б.** Аспекты, фрагменты или отдельные элементарные слагаемые культуры образуют систему и находятся во взаимодействии. Но для конкретной проблемы не все составляющие культуры могут иметь отношение. Поэтому изучение всех компонентов культуры группы непрактично и даже бессмысленно. Такое изучение – не самоцель.

**В.** Истинное содержание и значение системы культурных ценностей группы осознается только теми, кто принадлежит к данной системе, и является носителем этой культуры. (лат. *Cultura* означает в толковом словаре Вл. Даля «Образование умственное и нравственное», а также «обработку, уход, возделывание»).

**Г.** Групповая культура характеризует потенциальные возможности группы в творческом и поведенческом отношениях. Культура – не только система ценностей, но и система компетентностей группы, включая стратегическую, социальную, профессиональную и управленческую компетентности ее членов.

**Д.** Члены излагают свои представления, из них формируется групповая культура. Они нуждаются в содействии внешнего лица (консультанта, но не эксперта) и других членов группы, среди которых находится лидер, которому группа доверяет роль эксперта.

**Е.** В процессе изменений культурных представлений базовая парадигма подвергается преобразованиям крайне редко, как, например, и этические принципы лидерства. Если это происходит, то начинается новый уровень организационного развития, которые охватывает не одно предприятие и связан с новым характером внешней среды.

Решающую роль на формирование культуры и укрепление ее организационных истоков играют лидеры преобразований. Уникальность преобразующего лидерства в том, что в отличие от менеджмента и администрирования оно теснейшим образом взаимодействует с организационной культурой. Прежде всего, и наиболее активно культуру формируют лидеры, далее они управляют ее развитием, при этом происходит взаимное влияние, т.е. взаимодействие лидерства и культуры. Это порождает: а) формирование процессов группового лидерства, б) изменения культурных ценностей.

Где истоки организационных культур?

Как лидер создают организационные культуры? От чего зависит устойчивость отдельных элементов культуры, несмотря на все попытки лидеров их изменить?

Рассмотрим вначале основные источники формирования организационной культуры. Во-первых, это учредители и основатели предприятия его лидеры со своими убеждениями, взглядами, представлениями или, иначе говоря, со своими когнитивными структурами личностей. Во-вторых, это новые члены группы (подразделений) предприятия со своими ценностями и представлениями, а также новые взгляды руководителей. В-третьих, устойчивым источником организационной культуры является опыт развития предприятия, его традиции, имидж и групповой опыт и практика функционирования группы. В-четвертых, внешняя среда группы и предприятия в целом (социально-психологическая атмосфера, рыночная ситуация, функциональные политики (налоговая, финансовая, кредитная, кадровая, плановая).

Все источники весьма значимы, но в момент зарождения конкретной организационной культуры приоритет принадлежит учредителям по аналогии с ролью родителей для маленьких детей. Сам факт возникновения нового юридического лица имеет свои предпосылки и становится зародышем новой организационной культуры. Начала культуры формируют лидеры-учредители, ее развитие курируют лидеры-преобразователи и совсем не обязательно из числа учредителей. Последние делегируют полномочия творчески настроенным руководителям подразделений. Группы создаются предприимчивыми людьми, но в начале возникает видение определенной проблемы, а вместе с ней и той культуры в узком смысле, которая ей соответствует. Поэтому процесс создания малой группы совпадает с формированием ее культуры и включает:

- видение проблемы или идею создания новой группы (предприятия, услуги, продукции, знания);
- поиск последователей или формирования ядра группы (единомышленников, готовых вместе рискнуть своим временем и силами);
- регистрацию, юридический адрес, формирование уставного фонда, лицензирование, иначе: первые шаги согласованной деятельности.
- выработку принципов выживания, развития, коммуникаций.

С этого момента культура становится слагаемым успеха. Она уже сама косвенно определяет потенциальные возможности группы.

Э. Шейн в книге «Организационная культура и лидерство», СПб: Питер, 2002 с. 140-154 предлагает ряд последовательных шагов реализации культуры как потенциальных возможностей группы. Э. Шейн использует для понимания организационной культуры в качестве объекта управления такое понятие как «дешифровка культурных представлений». Процесс такой дешифровки тождественен управлению этими представлениями и их реализацией.

### **Шаг 1. Разрешение руководства**

Формирование, развитие и управление культурными представлениями может осуществляться только после получения согласия вышестоящих руководителей. В этом случае управление культурными ценностями может оказать существенное влияние на групповое лидерство. Речь идет прежде всего о степени соответствия культурных представлений группы тем или иным целям всей организации. Рассмотрение и анализ культурных ценностей безотносительно к проблемам и целям не имеет смысла. Более того, уже состав группы определяется неким заказчиком или клиентом. Отбираются те люди, которые вызывают доверие и соответствуют, может быть, некоторым специальным требованиям. Степень доверия и открытости являются аспектами культуры. Поэтому изначально руководство задает определенные рыночные условия развития групповой культуры.

### **Шаг 2. Проведение большого группового собрания**

Такие собрания начинаются с определения представителям администрации (руководства) этой роли, которую играют культурные ценности данной группы.

Далее происходит представление стороннего лица (консультанта), призванного помочь группе сформировать рациональным образом ее культурные ценности.

Данный шаг включает следующие процедуры:

2а. Лекция, посвященная проблемам культуры, в частности, ценностным ориентациям группы, коллективным базовым представлениям задач, стоящих перед группой.

2б. Дуальный менеджмент – тренинг с целью выявления индивидуальных представлений членов группы о стоящих задачах, а также индивидуальных предложений. Мы отвечаем на вопрос «Что здесь происходит?» «Где мое место?»

2в. Выявление провозглашает коллективных ценностей. Здесь обсуждается вопрос: «Почему мы поступаем именно так, а не иначе?». В результате составляется список основных ценностей группы.

2г. Формирование групповых ценностных ориентаций. Здесь происходит зарождение или первичное определение групповых базовых представлений. Фактически формируется миссия группы на период ее существования в образовавшемся составе.

Э. Шейн приводит такой пример:

Члены группы из Contempo Company очень много времени тратили на планирование своей работы, но эти планы входили в противоречие с сиюминутными нуждами и периодически случающимися кризисами. Они даже включили планирование в свой список ценностей и были удивлены, когда выяснили, что принимаемые планы играли незначительную роль. После этого они сформулировали в качестве одной из групповых ценностных ориентаций следующее базовое представление времени: «Имеет смысл только настоящее». Конечно, такая формула времени для других групп носит спорный характер, но это только пример определения базовых представлений.

### **Шаг 3. Выявление положительных и отрицательных влияний культуры на групповое лидерство.**

Цель состоит в том, чтобы установить наиболее важные групповые ценности и выяснить, как они соотносятся с теми задачами, которые необходимо решать группе в сложившихся обстоятельствах. Необходим консенсус в определении реальных помех, действующих ограничений и установлении тех факторов успеха, которые обусловлены организационной культурой.

Практика успешных компаний показала, групповое лидерство на основе организационной культуры наиболее эффективно обеспечивается при участии внешнего консультанта, который анализирует ситуацию и разрабатывает модель или схему или исходную систему базовых культурных представлений группы.

### **Вопросы для закрепления знаний и самоконтроля**

#### **2.3**

1. Основные характеристики группы: приведите их описание и дайте анализ на примере студенческой группы?
2. Как вы понимаете, что такое малая группа, каковы ее характерные признаки и основные особенности?
3. Какие типы малых групп можно выделить?
4. Какие социально-психологические роли могут играть люди в группе?
5. В чем преимущества консенсуса в качестве основы группового лидерства?
6. Характеристика функций управления внутригрупповой интеграцией?
7. Как вы понимаете роль организационной культуры в обеспечении группового лидерства?
8. В чем состоит адаптация группы к внешней среде?
9. В чем отличия группового лидерства от группового мышления?
10. Преимущества группового лидерства и проблемы их реализации на практике?

## 2.4. Организационные изменения и преобразующее лидерство.

### 2.4.1. Условия и тенденции успешных изменений.

Прежде всего, освоим понятие преобразующего лидерства и изучим основные положения того, что называется постоянными изменениями, переменами, обновлением, нововведениям, преобразованием. Эти понятия мы будем рассматривать как тождественные, делая акцент на неизбежность и постоянность обновления.

По утверждению успешных менеджеров только фактор обновления является единственно стабильным фактором бизнеса. С другой стороны эффективные перемены требуют не менеджмента, а лидерства. Чтобы возглавить и осуществить перемены менеджер, учредитель или создатель компании должен стать лидером.

*Суть и особенность преобразующего лидерства* в том, чтобы внушить последователям необходимость преобразований и придать им необходимый импульс, а самих последователей также «преобразовать в лидеров соответствующих масштабов.

*Преобразующее лидерство* (ПЛ) – это групповое лидерство, которое обеспечивает динамику изменений событий и обязательств вместе с группой в заданном лидером направлении. Это, прежде всего лидерство в молодых группах. С другой стороны, это активное управление эволюцией группы.

Рассмотрим особенности лидерства в:

- молодых группах (организациях);
- группах среднего возраста;
- зрелых организациях;
- организациях на стадии упадка.

Большинство преобразований, реструктуризаций, перестроек и других организационных перемен не достигают своих целей. Путь к изменениям весьма тернист. Но чтобы сопротивление нововведениям было меньше, надо знать предпосылки успешной работы в новых условиях.

Одну из них мы уже назвали: преобразующее лидерство начинается с преобразования руководителя в лидера, а группы в команду. Другие условия успешных перемен:

- **формирование климата приверженности переменам:** инициатор перемен четко формулирует смысл, цели перемен и критерии определения будущих успехов на различных стадиях движения вперед, необходима также сеть обратных связей для

информации персонала организации о происходящих изменениях. Еще одна задача состоит в том, чтобы избавить сотрудников от цинизма в отношении перемен. В случае радикальных перемен необходим импульс в развитии персонала для преодоления инерции реально наблюдаемых событий.

- **изменения в организации осуществляются в единстве с развитием организационной структуры:** тенденции заключаются в формировании адаптирующихся по возможности простых, плоских и гибких организационных образований. Адаптирующейся считается та организация, которая постоянно приспосабливается, осуществляя преобразования, для выживания в условиях динамики конкретной среды. Современные компании имеют тенденцию к увеличению, но подразделения, чтобы лучше реагировать на клиентов и для усиления рыночной активности, наоборот, меньше.

Взаимодействие между этими подразделениями внутри компании представляет сложную сеть, когда одни элементы этой сети являются структурными частями организации, а другие – партнерами, поставщиками или представителями более крупной корпорации. Причем характер взаимодействия подразделений определяется либо проектом, либо клиентом. Но в основе организационных изменений находятся преобразования вертикальных интеграций в организацию сетевых горизонтальных отношений при сохранении принципа централизованного управления, который при этом сочетается с оперативной реакцией на динамику конкурентной среды.

Современное организационное развитие направлено на преобразование «машинных» моделей организаций XX века. Отождествление организации с машиной объясняется следующими ее особенностями: вертикальная интеграция элементов, задающая определение целей и движение информации сверху вниз, иерархическая характеристика объемов власти и полномочий, наличие норм управляемости, масштабов контроля и систем управления. Как иронично заметил М. Коленсо, «пожизненная работа в обмен на признание контроля по всей иерархии уже не является частью договора между работодателем и работником»<sup>7</sup>

- **изменения в организации осуществляются в единстве с развитием организационной культуры:** такая культура представляет глубинные ценности, определяемые лидерами организации, плюс провозглашаемые ценности, которые представляют организацию в глазах ее клиентов, т.е. организационная культура имеет двойственный характер и редко совпадает с официальными заявлениями, потому что есть

---

<sup>7</sup> М. Коленсо. Перемены и организационная структура. Современное управление М. №5.2003г.

разница между словом лидера и делом группы, между поведением организации и ее декларациями. Чем меньше такая разница, тем больше успех. Восприимчивость к переменам взаимосвязана с состоянием культуры, т.е. с теми убеждениями в отношении организационных ценностей, которые разделяются персоналом.

- **компетентность персонала:** видение будущего, готовность к переменам, предприимчивость, знание производственных процессов, деловая и трудовая активность, уверенность в себе.
- **гибкий, демократичный стиль лидерства:** делегирование полномочий, разработка альтернативных вариантов решений, взаимное доверие и сотрудничество, командный дух работы.

Каковы же тенденции организационных изменений? Прежде всего, очевидна тенденция к созданию **адаптирующихся организаций** как интегрированного механизма постоянных преобразований в направлениях:

**А. самой организационной структуры** для достижения следующих ее характеристик:

- простота и прозрачность структуры, когда децентрализованные организации строятся преимущественно по продуктовому принципу (вместо функционального и рыночного) с использованием подразделений группового (бригадного) типа или, проще говоря, команд единомышленников.
- как следствие, организации состоят из небольших оперативных единиц и децентрализованы.
- организация передает вспомогательные или второстепенные работы на сторону (т.н. аутсорс).
- равновесие между функциональной компетентностью и межфункциональной эффективностью.
- расширение области деловых неформальных отношений.
- обеспечение ориентации на клиента.
- ориентация на конкурентов.

**Б. Организационной иерархии** для достижения характеристик:

- принятие решений на уровне возникновения проблемы, т.е. по возможности ближе к ее источнику.
- развитая система принятия решений и лиц, их принимающих.
- групповые методы принятия решений.
- принятие решений с учетом ценностей организации, видения будущего и целей организации, а не группы.

- акцент менеджмента на успех, будущее, обеспечение понимания целей и стратегии, а не на контроль.
- плоская иерархия с минимальным числом уровней управления.

**В. Системы управления человеческими ресурсами**, для достижения следующих ее характеристик:

- координационный солидарный стиль лидерства с ориентацией на человека.
- приоритет не результат, а человек. Результат зависит от человека, он – основной источник богатства, а не исполнитель задач.
- источник власти знания и авторитет лидера, а не должностная позиция.
- основные действующие лица группы и команды, а не специалисты и менеджеры.

Исследования западных ученых в крупнейших компаниях, включая Ford, Motorola, Shell, Texas Instruments и Volvo, также доказывают наличие следующих тенденций организационных изменений. К числу важнейших из них относятся:

- ориентация на клиента и снижение затрат;
- снижение уровней принятия управленческих решений;
- возрастание популярности межфункциональных групп;
- моделирование желательной организационной культуры все чаще становится основной функцией лидерства, наряду с формированием миссии и личным примером.

Организационные изменения имеют свою динамику и носят **циклический характер**. Они сопряжены с преобразованиями, которые касаются всех сторон деятельности организации, включая роль лидерства. Преобразующее лидерство находит концентрированное выражение в преобразовании ценностей, целей и самой организационной культуры. В зависимости от возраста, состояния и места организации в конкурентной среде изменения происходят посредством включения различных **механизмов**. Механизм – это «система, устройство, определяющие порядок какого-н. вида деятельности» (С.Н. Ожегов), это «внутреннее устройство, система чего-либо»... (Словарь иностранных слов. – М., 1987).

Механизм предполагает сцепление тех элементов, из которых он состоит как система. Поэтому в механизме главным является взаимодействие того, что он включает. В этом контексте механизмами изменений обозначаются наборы инструментов и методов, с помощью которых происходят преобразования. Иначе говоря, механизмами изменений выступают также стили лидерства, а значит и само лидерство как результат трансформации менеджмента в условиях организационных изменений. Вместе с тем существуют общие принципы или правила изменений, которым подчиняются все преобразования. Рассмотрим принципы изменений также в качестве тех правил, которые регулируют творческое пространство и время преобразующего лидерства.

### **2.4.2. Принципы изменений.**

Динамика лидерства задана зарождающимися механизмами изменений во вновь созданных подразделениях или целых организациях. Их реальными лидерами изначально являются учредители, а не исполнительные директора. Реальность обусловлена тем влиянием, которое оказывают учредители на судьбу организации и формирование ее кадрового потенциала. В бизнесе они принимают стратегические решения, его развития, решения о рынках сбыта и, конечно, все решения в области организационных перемен. Такое положение возможно в случае одного или нескольких учредителей, среди которых все же один обладает преимущественным правом решений, исходя из доли его капитала в уставном фонде. Конечно, есть значительные нюансы в зависимости от организационно-правовой формы предприятия (унитарное предприятие, АО, ООО, или иная) и формы собственности (частная или государственная), но есть и принципы изменений, которые, по крайней мере, должен знать тот, кто хочет стать преобразующим лидером, а не оставаться «сторожем» уже достигнутого или «манипулятором» уже имеющихся средств.

Лидер как строитель будущего, отличается от менеджера как руководителя, занимающего управленческий пост, предпринимательскими устремлениями, инновационным мышлением, которое освежает фирму, придает ей рыночную активность и конкурентные преимущества через организационные изменения. Без осмысления динамики обновления, механизмов изменений и их использования нет успешных преобразований и лидерства в современном понятии этого феномена. Лидер как один из типов руководителей ведет организацию к развитию, изменениям, обновлениям и росту.

Основные механизмы или принципы обновления, которые отличали лучшие западные компании последней четверти XX века изложил Р. Уотермен еще в своей книге "Фактор обновления" – М.: Прогресс, 1988, 362 с.

Систематизируем основные из тех, что наиболее актуальны для преобразующего лидерства. **Первый принцип: обновление через вызов.**

Вызов делают те, кто стремится к лидерству. Лидеры – основные источники обновления. Личности – единственные. Было время "человеческого фактора", когда люди рассматривались в качестве факторов производства. Управление такими «факторами» немалого отличалось от управления средствами производства и финансами.

Сущность управления капиталом и машинами не изменялась, но аналогичные методы управления людьми уже не дают роста производительности их труда. Подавление личности ставит под угрозу организационное развитие. Самовыражение личности ведет к обновлению или инновациям. Успешные компании умеют собрать активность своих со-

трудников в один общий вызов своим конкурентам. Проблема практики лидерства в том, как занудные задачи и рутинные дела превратить в благородные порывы и трудовые мотивы.

**Второй принцип: обновление через стохастические толчки или принцип дискретности обновления.** Бизнес всегда носит вероятностный характер. Он связан с хозяйственными и другими рисками. В работе менеджеров имеют место случайные события. Чтобы стать лидером, менеджер должен преодолеть растерянность относительно стратегии и суметь в условиях неопределенности и риска обеспечить рациональность как процесса принятия решений, так и самих решений.

Принцип дискретности или прерывности впервые был сформулирован учеными в области микроэлектроники и квантовой механики, но дискретный характер процессов был заимствован у экономики: "Сумма денег может изменяться только скачками, прерывно... наименьшее возможное изменение, или... элементарный квант американских денег есть один цент" (Эйнштейн А., Инфельд Л. Эволюция физики: пер с англ., М.: 1986. с. 224). Если деньги не имеют своего элементарного кванта то возникает проблема функций этих денег. В групповом лидерстве дискретность обусловлена управлением людьми, каждый из которых является "квантом" своей группы.

Принцип дискретности утверждает, что обновление происходит лишь в тех случаях, когда энергия процессов этого обновления достигает определенных пороговых для конкретной ситуации дискретных значений. Лидеры преобразуют такую энергию в деятельность группы, воздействуют определенными порциями своей энергии, которую мы называем решениями. Подробнее об этом изложено в моей статье "Дискретность менеджмента и знания" в книге Научные труды БГЭУ Юбилейный выпуск т. 1 Мн.: БГЭУ, 2003. с. 150-156.

**Третий принцип: обновление через релевантную информацию и инновации.** Проблема оставаться постоянно информированным является для лидера условием выживания. Информация дает реальное преимущество. Что купить или продать, раньше или позднее своих конкурентов? Обновление через информацию не избавляет ни от поражения, ни от банкротства. Поэтому мы говорим о релевантной информации, т.е. той, которая нужна для выбранной стратегии и соответствует миссии организации. Мощным генератором такой информации являются постоянные инвестиции в научные исследования. Инновации являются прямым путем к обновлению, это его ключ, но им надо умело управлять. Иногда формальные усилия по внедрению нового больше мешают, чем помогают нововведениям. Инновационное лидерство означает заинтересованный выбор средств, соот-

ветствующих вероятностной природе самих инноваций, а не силовое введение их в систему управления.

Современный лидер преобразований рассматривает информацию как стратегическое преимущество. О любом бизнесе и рынке всегда можно узнать больше, чем знаешь сегодня.

**Четвертый принцип: обновление путем предоставления направленной самостоятельности.** Речь идет не о регулируемых или направляемых действиях сотрудников, а о поощрении выполнять работу по своему усмотрению, когда руководители активно добиваются от сотрудников предложений, но в рамках ранее намеченного курса и границ делегирования полномочий.

Данная концепция получила наиболее яркое воплощение на совместном предприятии "Блэк Рэд Уайт" в свободной экономической зоне г. Бреста. Эта фирма производит мебель для офисов и жилых домов. Ее менеджмент получил полную свободу действий от своих учредителей, которые наметили курс действий и предоставили необходимые полномочия для принятия решений.

Фирма быстро растет и расширяет свои рынки сбыта, прежде всего, в России. Сотрудники этой фирмы и особенно ее лидеры – настоящие друзья обновлений, у них дух предпринимательства основан на активном использовании предоставленной самостоятельности.

Суть принципа направленной самостоятельности состоит еще и в том, что внедрение носит немедленный характер. От решений к действиям не нужен постепенный переход. Не последовательно, а параллельно разворачивается в этом случае активность персонала по внесению изменений направленного действия. Классически вначале разрабатываются и анализируются альтернативы, затем вносятся рекомендации, далее идет еще раз обсуждение, и только затем принимается решение, и разрабатываются мероприятия по его внедрению. Такой подход сегодня неэффективен, хотя и выглядит логично. Внедрение начинается параллельно с принятием решения, в тот же день. Понять, **как** сделать, на оперативном уровне более важно, чем, что следует делать.

Чтобы преодолеть синдром работы "через стенку" т.е. значительное дублирование работ, успешные фирмы формируют крупные целевые группы или комплексные бригады или творческие команды. Одним из наиболее удачных и первых примеров обновления по данному принципу является разработка "Фордом" проекта "Таурус". С самого начала все операции протекали параллельно (дизайн, сборка, сбыт и др.), все специалисты в этом случае привлекаются к работе уже на первой стадии, чтобы можно было вносить изменения по обеспечению качества изделия путем взаимодействия специалистов. Группа "Тау-

рус" получила 1401 предложение рабочих "Форда". Опрос касался нового автомобиля. Было реализовано примерно 80% этих предложений. В 1986 г. "Таурусу" журналом "Мотор тренз" была присуждена премия "автомобиль года".

Данный пример говорит о значении для практики изменение принципа направленной самостоятельности, а также о том, что более правильными оказываются решения, принятые в группе и особенно те, что приняты совместно с рабочими.

**Пятый принцип: Благоприятный доброжелательный контроль.** Отказ от жесткого контроля часто мучает руководителя, но не лидера, потому что это не утрата контроля, если сохраняется контроль над результатом работы и рыночной активностью фирмы. Жесткость контроля связана с областью принятия решений. Поэтому границам этой области уделяется серьезное внимание. Увлечение контролем приводит к показной работе в тех областях, которые подвержены контролю. Но именно эти области в меньшей степени охвачены обновлением, там внедрение новых идей проходит сложно, потому что при увлечении "блестящими решениями" не хватает сил и времени для их реализации.

Часто неспособность предприятия к обновлению угрожает ее выживанию. Если наступает такая угроза, то перемены следует начинать с технологии контроля, и постановки тех вопросов, которые могут выявить перечень ранжированных факторов выхода из кризиса. Суть самих перемен означает стремление выявить эти факты и действовать с помощью эффективного контроля над событиями.

Потребность в контроле как необходимом пункте перемен возникает, прежде всего, у динамичных высокотехнологичных предприятий. НПО "Интеграл" из Минска – ведущий производитель изделий микроэлектроники в странах СНГ. За последние 10 лет скромные финансовые результаты компании сменились весьма внушительными достижениями во внешнеэкономической деятельности. Важным фактором обновления стало осознание реальной деятельности и необходимости благоприятного и необходимости благоприятного контроля. Генеральный директор НПО "Интеграл" Емельянов В.Я. таким контролем обеспечивает реализацию разработанной стратегии рыночной активности объединения, опираясь на фактическую базу и ее анализ.

Герберт Саймон в книге "Административное поведение" писал, что фундаментальный принцип управления состоит в отделении фактов от мнений, чтобы различать области, поддающейся анализу на основе фактов и области оценочных суждений и предложений. Проблемы не поступают лидеру расфасованными на факты и оценочные элементы. К сожалению и различия между ними смазаны или специально затушированы. По мнению Саймона лидер проводит эти различия следующим образом: ценности относятся к тому, что **должно** быть, а факты к тому, что **есть**.

Проблемы контроля, как и самого обновления постоянно сохраняются и никогда не могут быть решены окончательно. Проблема необходимости небюрократического контроля такова, что с ней приходится жить также, как и со всеобщим принципом обратных связей, который действует во всех системах живой и неживой природы.

Контроль динамики фактов дает сигналы. Без таких сигналов предприятие не бывает лучших путей своего обновления, оно вообще неконкурентоспособно!

**Шестой принцип – групповая работа на основе доверия.** Данный принцип развивает направленную самостоятельность и доброжелательный контроль, имея при этом самостоятельное значение для обеспечения предпосылок изменений.

Часто сопротивление переменам вызывает позиция "ты-они", т.е. определенные противостояния типа "рабочие и администрация", "линейные и функциональные руководители", "цех и заводоуправление", "сбыт и производство", упаковка и транспортировка. Общей чертой этих противостояний является нарушение деловых отношений, создание дополнительных барьеров общения, исчезновение доверия. В результате возникают расколы, тормозится развитие фирмы, иногда расколы маскируются всеобщим согласием, чрезмерной вежливостью, подчеркнута формальными коммуникациями и вымученным корректным поведением, которые немедленно подвергаются сомнению в одностороннем порядке.

Для продвижения вперед надо устранять внутренние барьеры и "грызню", надо искать сотрудников, которые готовы работать командой, и доверять им решение соответствующих задач. В групповой работе иерархические соображения не играют существенной роли, важнее то, что при такой работе интересные идеи "подвижнее ртути", а формальные отношения не так формальны, например, решения могут приниматься без совещаний, по телефону, в кулуарах. Доверие приобретает принципиальный характер, что позволяет ускорять обмен информацией и преодолевать иерархические, функциональные, производительные противостояния и "перегородки". Успешно действующие компании имеют свои внутренние культуры доверия.

Современные фирмы в случае большого значения определенных результатов специально для их достижения образуют две или несколько групп для выполнения одного проекта. Такой менеджмент связан не с тем, что кому-то не доверяют, а с повышенной ответственностью за результат. Соперничество между группами носит открытый характер, никто не стремится выиграть за счет другого.

Групповая работа особенно важна в стрессовых, кризисных и других экстремальных ситуациях, выход из которых требует быстрых и кардинальных перемен.

**Седьмой принцип – приверженность переменам.** Сопричастность к событиям, потребность в смысле как таковом также важна, как и потребность в самих переменах. Поэтому приверженность к переменам – это принцип активного действия во время самих перемен и параллельно принцип самих перемен – это правило двойного действия. Мотивы плюс соучастие или сопричастность – таковы границы данного принципа. Его содержание – индивидуализированный смысл самих перемен. Всякое поведение, развитие, обновление, перемена должны иметь свой смысл. Учредитель, стремящийся обновить свое предприятие, должен сделать так, чтобы сотрудники имели от этого успех, чтобы был для них смысл в обновлении. Однако таким смыслом часто пренебрегают и делают серьезную ошибку, нарушая принципы приверженности. Лозунги типа большие прибыли, непрерывный рост, постоянное обновление, бескомпромиссная ориентация на качество, на клиента и т.д. не помогают. Для большинства людей погоня за прибылью не способна стать смыслом обновления даже в случае выживания предприятия. Сохранение рабочего места часто важнее.

Успешные лидеры стали таковыми во многом потому, что помогли людям отыскать смысл даже в рутинных и пустых на первый взгляд делах. Потому эти люди стали их последователями.

Успешные лидеры умеют их пользу в создании благоприятного делового климата. Они знают также и пользу авантюры. Если не рисковать, то нельзя обновляться.

Сопричастность к обновлению, приверженность к переменам является их движущей силой, но с другой стороны – это ловушка. Важно отличать приверженность-капкан от приверженности-источника перемен.

Приверженность действует как ловушка, чтобы заставить ничего не подозревающего человека пойти на гораздо большие жертвы, чем он сам хотел в начале. Даже опытный руководитель может оказаться в сетях моральных обязательств, о последствиях которых он даже не мог себе представить. Это весьма наглядно представляется на примере крупномасштабных событий: война в Чечне, вторжение США в Ирак, договор о распаде СССР в Вискулях. Это произошло, когда США безнадежно запутались в войне во Вьетнаме. Пути нарастают виток за витком, и срабатывает капкан приверженности. На предприятии "оковали долга" могут стать публичные обещания.

Приверженность действует как источник перемен и их движущая сила, когда правильно выбрана цель, а движение к ней осуществляется небольшими, ясными шагами. Каждого сотрудника, который обязательно вносит свой вклад в общее дело группы. Приверженность переменам – это множество мелких дел, в которых участвует каждый. Эти дела превращают высокую цель в реальные достижения.

### **2.4.3. Механизмы изменений.**

Перемены как необходимость жизни любой группы, организации и каждого из нас оказывают самое решительное воздействие на состояние любого субъекта хозяйствования. Перемены надо использовать, на них можно влиять, к ним мы должны приспособляться. От этого зависит наше будущее больше, чем от чего-либо другого. Поэтому лидерство - от индивидуального до группового – всегда осуществляется у условиях преобразований. Иначе говоря, преобразующее лидерство является частью любого другого лидерства. Действительно, без трансформации обстоятельств, преобразования отношений в случае необходимости адаптации к тем обстоятельствам, которые нельзя изменить, трудно идти вперед по намеченному пути.

К началу XXI века сформировались три основных *двигателя изменений* или даже *ускорители перемен*, с которыми тесно связана глобализация мировой экономики и преобразующее лидерство.

Первый из этих двигателей – **знания**. Рост объема знаний привел к *информационному буму*, к необходимости управления знаниями, появлению различного рода их классификаторов.

Ученые подсчитали, что объем знаний с начала XX века до 1975 года удвоился. Каждое следующее десятилетие удваивало ответы знаний. В нынешнем веке информационные ресурсы человечества удваиваются уже не через десять, а спустя лишь 2-3 года. Можно утверждать: в будущем знания станут удваиваться ежегодно! Но это знания всего человечества. Знания каждого из нас меняются, растут и обновляются не такими темпами. Но мы являемся не свидетелями, а самыми активными участниками информационного взрыва, аналога которому не было ни в одном периоде человеческой истории. Сегодня информационная безопасность означает не столько сохранение коммерческой или другой тайны, сколько защиту субъекта и прежде всего человека от ненужной ему, лишней для него информации, разумеется, при полной свободе слова и экономической свободе.

Другой двигатель изменений – **технологии**.

Развитие технологического прогресса привело к компьютерным технологиям, *компьютерным сетям*, резкому сокращению длительности производственных циклов изготовления традиционной продукции и появлению новых высокотехнологических изделий. Современные технологии самым решительным образом изменяют нашу жизнь, представлению о благе, они вынуждают проводить организационные и технические преобразования, существенным образом корректируя лидерские позиции предприятий.

Третий двигатель изменений – **рыночная активность**.

Развитие рыночных отношений вызвало системную **конкуренцию**. Бурные изменения в рыночной среде происходят и разумнее и агрессивнее, и жестче во всех сферах.

Они в свою очередь порождают новые формы организационного развития, придавая ему циклический характер. Перечисленные факторы-предпосылки изменений обладают кумулятивным эффектом, т.е. взаимодействуют с нарастающим итогом. Конкуренция активизируется в результате непользования высокотехнологичных производств, в т.ч. и самих знаний.

Взаимодействие часто представляет бурлящую воду без течения в одном направлении, но также направления как раз и задаются преобразующими лидерами, которые открыты переменам и готовы к их проведению. Чтобы осуществлять преобразования надо знать их принципы и механизмы. Принципы уже изучены. Рассмотрим основные механизмы.

**Реорганизация.** Речь идет о таком преобразовании, которое осуществляется через **перераспределение** областей ответственности, сфер полномочий, материальных и финансовых средств с целью обеспечения эффективности производства и реализации продукции. Реорганизация на современном предприятии может носить непрерывный характер. Например, в связи с совершенствованием технологического процесса, повышением качества изготовления продукции и переходом на новые системы ее обеспечения.

**Реструктуризация.** Речь идет о преобразованиях, которые обеспечивают лучшие **взаимодействия** между различными видами ресурсов, чтобы сами ресурсы были более удачно связаны с действиями персонала, а предприятие – со своими клиентами. Например, часто здесь применяется правило 80/20, а именно: 80% успеха обеспечиваются 20% действий, т.е. надо найти те 20% продукции, которые обеспечивают фирме 80% успеха на рынке.

**Реинжиниринг.** Речь идет о преобразованиях, которые связаны с **перепроектированием**, научной организацией труда, применением методов точных наук к экономическим и управленческим процессам. Этот механизм изменений включает анализ текущей деятельности, наблюдение за действиями исполнителей трудовых и технологических процессов (хронометраж, фотография рабочего дня, методы моментных наблюдений). Далее идет поиск уменьшения затрат рабочего времени, материалов, комплектующих изделий, энергии. Приоритетом здесь является оптимизация самой эффективности. Например, можно выяснить затраты времени на обработку заявления, детали, выполнения плана мероприятий или на разработку самого плана и радикальным образом уменьшить потери рабочего времени. Одним из подходов в реинжиниринге бизнес-процессов является «ПЕРЕ-изобретение», т.е. обдумывание с самого начала, с чистого листа или с нуля заданной

проблемы. Другой подход связан с *переоценкой ситуации* или с оценкой по новой школе ценностей, в новой системе координаты с использованием свежей информации, чтобы ответить на вопросы:

- как изменить существующую ситуацию?
- Есть ли лучший способ у конкурентов?

Еще один подход – это *переосмысление* существующей ситуации или *перепродумывание* на основе новых предпосылок, чтобы уйти от удобных стандартных решений. Выбрать верные предпосылки – значит, искоренить традиционные ошибки.

**Диверсификация.** Речь идет о преобразованиях самих областей деятельности. Это *перепрофилирование* предприятия. Например, одно семейное предприятие Германии перешло на разработку программных продуктов для диспетчерских служб строящихся в Китае международных аэропортов. Диверсификация как весьма радикальный и рискованный механизм изменений действует весьма успешно, когда есть на предприятии климат активного группового преобразующего лидерства.

**Конверсия.** Речь идет о преобразованиях по новой версии развития фирмы. Свойственна любому предприятию (организации), как один из способов преодоления кризиса. Но чаще данный механизм изменений используется по отношению к предприятиям оборонного назначения, когда они переходят на выпуск продукции народнохозяйственного профиля. Конверсия сопровождается нарушением целостности всего предприятия как хозяйственной системы. Она в отличие от реорганизации реструктуризации и реинжиниринга проводится редко, нерегулярно. Это наиболее радикальный, а потому непопулярный механизм изменений, который используется в условиях эпохальных преобразований экономики или как один из механизмов антикризисного управления. Конверсия связана преимущественно с внешним воздействием и сменой лидеров на конверсионном предприятии. Конверсия осуществлена в Беларуси на минской приборостроительном заводе, в концерне «Белмашприбор» предприятия «Планар» и заводе «Калибр» (г. Минск). Практика конверсии такова, что ее результаты весьма значительно зависят от квалификации персонала и его готовности к переменам.

Конверсия означает своеобразное «перефокусирование» или изменение направления главного вида деятельности и концентрации усилий на том, что стало более существенным.

**Кризис.** Речь идет о неуправляемом процессе изменений на его начальном этапе, а также о тех решительных переменах, которые наступают вслед за началом кризиса. Признаки кризиса – резкий спад производства, утрата доли на рынке, огромные убытки – могут быть свойственны каждому предприятию. Так, например, в 80-е годы компания «Форд

мотор» испытала на себе все эти признаки и вышла из кризиса путем разработки новых моделей «Форд таурус» и «Меркьюр» Сэйбр». После появления этих моделей в течение двух месяцев невыполненные затраты достигли 100тыс. автомобилей.

Кризис как механизм изменений действует спонтанно, но нельзя сказать, что он возникает неожиданно. Критическая масса предпосылок нарастает постепенно. Этим процессом можно управлять. Выход предприятия из кризиса – это отдельная тема, в основе которой лежат методы и функции антикризисного управления.

Перечисленные механизмы изменений взаимообусловлены. Каждый из них включает отдельные части других. Такие механизмы подвержены влиянию преимущественно внешних обстоятельств, а сами направлены на изменение внутренних факторов деятельности предприятия. В условиях действия этих механизмов лидерство носит преобразующий характер. Но не всякий менеджмент предприятия дополняется лидерством.

Перечисленные механизмы изменений носят общий характер. Они действуют независимо от возраста группы (организации) и ее отраслевой специфики. Их действия наступают после накопления необходимых условий. Решающим из них является наличие лидеров-реформаторов.

#### ***2.4.4. Возрастные особенности преобразующего лидерства.***

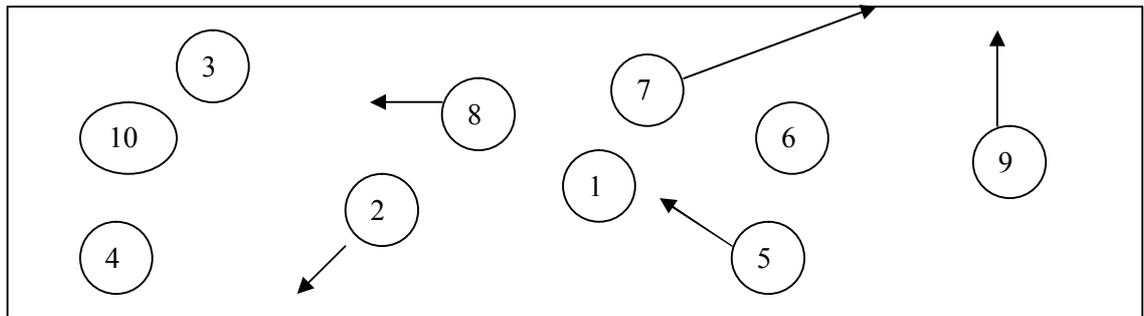
Этот параграф посвящен эволюции лидерства в зависимости от возраста группы. В нем использованы материалы исследований Эдгара Шейна – профессора кафедры менеджмента Массачусетского технологического института (США).

Преобразующее лидерство тесно связано с опережающим, активным управлением эволюцией группы. Это, прежде всего, лидерство в группах раннего возраста. Молодые организации отличаются динамикой изменений не сами по себе, а благодаря стремлению их лидеров увеличить свою независимость от внешней среды и тем самым сохранению целостности самой организации. Среда имеет различные раздражители, которые препятствуют этому стремлению, но они же и порождают необходимость самих изменений, чтобы выжить, приспособиться и расти. Для этого необходимо изменяться быстрее самой среды. Такие опережающие изменения необходимы для сохранения целостности самой организации. В зависимости от стадии ее развития действуют различные механизмы лидерства.

**Стадия основания и начала развития.** На первом этапе деятельности группы основной импульс ее развития задается основателями (учредителями) этой группы. Решающее значение имеют их представления о бизнесе, о месте группы на рынке, о смысле

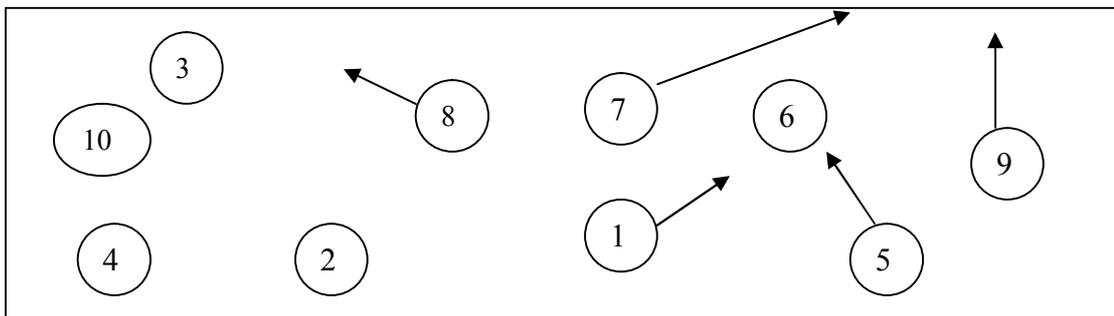
учреждения этой группы. Основное внимание на этой стадии уделяется поиску лидеров для данной группы.

Члены группы естественным образом следуют за теми, кто сильнее их самих. Они следуют за теми, чьи способности к лидерству признают, и они больше их собственных. Взаимодействуя между собой, люди в группе оценивают друг друга. Выявляются те из них, которые претендуют на лидерство. На рис. 2.4. направления их действий указаны стрелками.



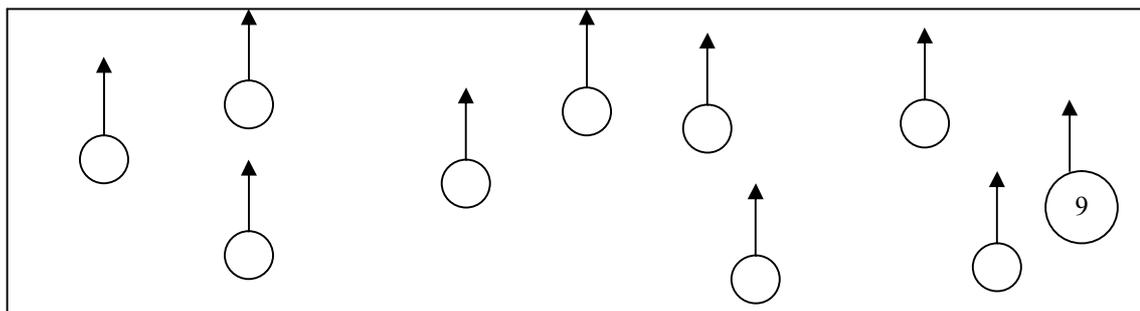
*Рис. 2.4. Зарождение лидерства в новой группе.*

Члены группы вначале делают пробные попытки контроля над происходящим по разным направлениям. В процессе общения распознаются самые сильные лидеры. А за ними начинают следовать другие (рис. 2.5.).



*Рис. 2.5. Члены группы меняют направления действий согласно признаваемому лидеру.*

Как «рыбак рыбака видит издалека», так и потенциальный лидер быстрее распознает качества лидера (или их отсутствие) у других и признает их, если сам уступает. Через некоторое время наступает выбор лидера группы, и все члены группы начинают следовать за ним (рис. 3).



*Рис. 3. Выбор лидера.*

Люди приходят к решениям следовать за более сильными лидерами скорее всего в экстремальных условиях, когда речь идет о выживании их самих, самой группы. Наиболее наглядно такие решения проявляются в спортивных группах, когда команды выбирают своего капитана. В бизнесе мы говорим в этом случае о неформальных лидерах. Задача учредителей здесь состоит в том, чтобы руководитель группы был одновременно и ее лидером.

В условиях относительно устойчивой внешней среды лидерство на стадии раннего развития группы идет эволюционным путем. Выделяют общую и частичную эволюцию.

**Общая эволюция** по отношению к следующей стадии развития группы включает ряд общих механизмов изменений (см. предыдущий §), а также их творческий синтез и интеграцию с сохранением эволюционного характера изменений. Он нарушается в случае кризиса, если в группе (компании) появляется новый лидер.

**Частная эволюция** означает адаптацию отдельных структурных подразделений группы как организации к их конкретным средам. Так, например, подразделение-разработчик технологических процессов совершенствует свои исследовательские навыки, в то время как группы-производители развивают навыки маркетинга вместе с группами маркетинга и сбыта. В каждом случае частные эволюции отражают особенности проявления механизма лидерства. На этой ранней стадии развития лидерства локальные эволюционные особенности подвержены интеграции, на основе которой формируются базовые представления о других механизмах лидерства, одним из которых является эволюция посредством организационной терапии.

**Внутриорганизационная терапия.** Организация как живой организм имеет свои неопределенности и тревоги. Чтобы их уменьшить, необходимо выявлять и оценивать сильные и слабые стороны, а также изменять и модифицировать представления о самой себе, если это необходимо для выживания. Творческий групповой пересмотр представлений становится возможным с помощью терапии, которая развивает коллективное понимание преобразований и анализ их направлений. Такие пересмотры связаны с:

- изменением некоторых приоритетов;
- отказом от мешающих суждений;
- разработкой новых концепций деловой и рыночной активности;
- ротацией лидеров и развитием группового лидерства;
- изменением направления развития организации (группы).

Ключевая роль в процессе внутриорганизационной терапии принадлежит учредителям, такой процесс эквивалентен той терапевтической помощи, за которой обращаются

в поликлинику в случае недомогания. Во многих ведущих компаниях в этих целях проводятся ежегодные собрания в подразделениях.

**Средний возраст группы.** Этот этап наступает после трех-пяти лет существования группы (подразделения, организации в целом). Импульс к движению вперед группы здесь чаще задается ее определившимся лидером. Чтобы управлять кораблем, он должен двигаться, по крайней мере. Так и в бизнесе. Чтобы задавать направление, вначале необходимо привести группу в движение, а еще лучше подготовить ее к мощному порыву. Суть преобразующего лидерства как раз и проявляется в том, чтобы придать этому порыву *направленное* движение. Мы знаем достаточно примеров из спорта, когда перед решающим прыжком, броском или толчком спортсмены могут собраться и установить свои личные рекорды.

В бизнесе такие порывы менее наглядны, внимание здесь концентрируется на реализации предпринимательских способностей всей группы. В среднем возрасте такие способности уже сформировались, а лидер должен создать условия для мощного импульса. Благодаря атмосфере порыва преобразований, сами лидеры выглядят лучше, чем они есть. Порыв помогает последователям действовать лучше, чем они умеют в условиях застоя.

Однако не всякая активная деятельность является наступательным порывом, она не всегда адекватна продвижению к цели. Для целеустремленности группы необходимы приоритеты. Опытные руководители обязательно располагают задачи по приоритетам. Лидеру это просто необходимо, чтобы быть таковым по определению – руководит ли малым предприятием или возглавляет группу компаний. Принцип приоритетности помогает нам находить свои течения в постоянно бурлящей событиями внешней среде. Фактически речь идет о принципе Вильфредо Парето (1848 – 1923 г.г.) – итальянском ученом-экономисте, который стремился математически обосновать взаимозависимость экономических задач. Основная идея принципа Парето состоит в следующем: из всех факторов, которые обеспечивают успех, надо найти только 20% самых важных, чтобы они впоследствии дали 80% успеха. Необходимо выбрать приоритеты и сконцентрировать усилия. Например, если вы лидер группы из 10 человек, то вы должны определиться с двумя лучшими из них и уделять им 80% своего времени. Если вы наметили себе мероприятия, составили список десяти из них по убыванию значимости, то два самых приоритетных пункта дадут 80% успеха, а остальные восемь – только 20% успеха.

Опытный лидер знает, что если сотрудник может выполнить задачу на 80% по сравнению с ним, то он смело поручает эту задачу такому сотруднику. А если нет таких сотрудников, лидер доведет до необходимого уровня наиболее соответствующих членов группы, потому что это дает всегда отдачу.

Преуспевающие лидеры используют принцип приоритетности так, чтобы их действия удовлетворяли многим приоритетам. Это позволяет сократить число действий и сконцентрировать усилия. Важно здесь не перепутать действия с достижениями. В среднем возрасте группы такое возможно. К этому времени прежние учредители уже могут не являться единственными собственниками, сменилось и руководство группой и оно выросло настолько, что число менеджеров не из состава учредителей значительно превысило количество руководителей, которые стояли у истоков создания группы. Сама группа изменилась, и ее прежние приобретения стали восприниматься как сами собой разумеющиеся. Но продолжает формироваться ее кредо, основные ценностные ориентации, а также то, что весомо звучит как дух предпринимательства или философия бизнеса.

Набор механизмов изменений и лидерства на этой стадии развития группы расширяется. Новые механизмы следует использовать в сочетании с общими принципами и механизмами изменений. Здесь активнее используются инструменты группового лидерства на основе консенсуса (см. §2.3.3), внутренней интеграции (см §2.3.4.0 и организационной культуры (§2.3.4.)), а также посредством развития персонала и прежде всего организационного развития.

**Организационное развитие** в широком смысле означает взаимодействие рабочих и проектных групп, обеспечение гибкости организационных структур и динамики требований к персоналу, управление организационными знаниями, а также упорядочение штатного расписания группы. В узком смысле, с позиции лидера, организационное развитие включает процессы плановых изменений состава группы, а также планирование перемен в группе, которые затрагивают как технические, так и человеческие аспекты непрерывной адаптации группы к динамике внешней среды.

Если группа имеет простейшую организационную структуру, т.е. является одним из первичных подразделений организации (например, бригада, участок, лаборатория, спортивная команда), организационное развитие равно групповому развитию и включает командную работу над проектами, развитие временного трудового коллектива, совместную подготовку проектов управленческих решений, а также объединение интересов членов группы, учет мнений заинтересованных сторон. Чаще всего организационные изменения и соответствующее развитие осуществляются вслед или вместе и технологическими изменениями. Если автомобиль вытеснил лошадь вместе с телегой, то это повлекло колоссальные изменения всей экономики и культуры. Информационные компьютерные технологии повлекли за собой еще большие организационные изменения – от виртуальных групп до глобальной экономики.

Локальные технологические инновации осуществляются конкурентными лидерами. Поэтому они также влекут за собой принятие новых представлений, убеждений, ценностных ориентаций, которые создают предпосылки нового этапа развития группы

**Стадия зрелости** или возможного распада группы наступает как естественный процесс завершения ее жизненного цикла. На этой стадии необходимые для выживания группы изменения она может воспринимать как обиду. Например, организация насытила свои рынки, исчерпала свои потенциалы или ее услуги устарели.

Зрелость не отражает возраст группы или ее лидеров. Она обуславливается состоянием продукции на рынке (степенью морального старения) и связана с возможностями и ограничениями этой организации. Если она продолжает развиваться быстрее, чем изменяется внешняя среда, то организация сохраняет качество работоспособной группы. Вместе с тем для стадии зрелости такой группы характерны некоторые специфические черты лидерства, которое может утрачивать или изменять свой преобразующий характер. Применение новых стратегий изменений может увеличить уровень тревоги и дискомфорта, нарушить установившиеся представления о благоприятном психологическом климате и удовлетворенности трудом. А возможное внедрение менеджеров из других организаций неизбежно приведет к новому стилю лидерства.

Рассмотрим некоторые особенности лидерства в зрелых группах, которые, тем не менее, могут быть присущи каждой группе, потому что зависят *не только* от ее возраста.

**Внедрение сторонних менеджеров.** Групповое преобразующее лидерство в этом случае само преобразуется под влиянием новых управленческих сил и взглядов. Наибольший эффект такое внедрение приносит, когда советом директоров компании назначается новый исполнительный директор одного из предприятий или когда смена всего директорского корпуса происходит в результате приобретения контрольного пакета акций этой компании. Новые лидеры более решительно вводят в организацию новых менеджеров вместо тех, кто олицетворял прежние принципы хозяйственного лидерства. Идет разрушение прежних позиций группового лидерства.

В 80-е гг. XX века американские исследователи (А. Дейер, Э. Шейн) обнаружили следующие особенности управляемых изменений посредством привлечения сторонних лидеров:

- вывод о необходимости преобразований в лидерстве делается, когда наблюдается отрицательная динамика рыночных показателей, и возникают предпосылки кризиса;
- разрушаются основы прежних методов работы и культуры: убеждения, процедуры, символы;

- появляется новый лидер, как правило, новый для фирмы человек;
- развивается конфликт между сторонниками нового руководства и теми, кто сохранил старые представления;
- рыночные показатели улучшаются, новый лидер побеждает в конфликте;
- идет преобразование организации: разрабатываются новые процедуры, правила, убеждения.

Если улучшений не происходит или они наблюдаются не благодаря стараниям нового лидера и если новый лидер несет угрозу кадровому ядру, то он дискредитирует себя и сам уходит из команды. Это не его команда. Так часто бывает в спорте и далеко не всегда потому что плохой тренер. Просто это не его команда. Новый лидер в бизнесе должен оправдывать ожидания, прежде всего основателей компании, хотя их влияние на стадии ее зрелости уже ослабевает. Нередко происходит смена собственников, например, в результате приватизации. Чтобы управлять изменениями посредством внедрения в группу менеджера-преобразователя, надо выяснить причины ослабления группы.

**Чрезвычайные ситуации, кризисы убеждений.** Такие глобальные катастрофы как авария на Чернобыльской атомной станции, взрыв американского космического корабля «Челленджер» или гибель атомной подводной лодки «Курск» вынуждают вносить соответствующие преобразования в срочном порядке, но преобразования происходят не автоматически, не синхронно. Они являются реакцией на сильнейшие противоречия, которые отрицать уже нельзя. Изменения в этом случае носят чрезвычайный и вынужденный характер, чтобы привести ответственность организаций в соответствие с требованиями обеспечения безопасности внутренней и внешней среды.

На другом полюсе чрезвычайных ситуаций находятся внутрифирменные конфликты и скандалы. Эдгар Шейн дает следующее пояснение такой ситуации: «Работники компании иногда сами провоцируют скандалы, устраивая в нужное время и в нужном месте утечку информации. Такая утечка иногда определяется как стукачество, демонстрируя, в известном смысле наличие внутренних несообразностей в организации. Т.к. такие действия могут форсировать наступление кризиса, что, в свою очередь, приведет к пересмотру культурных представлений, становится понятным, почему люди относятся к ним с осторожностью и почему организации нередко карают за них»<sup>8</sup>.

Современные предприятия, даже лучшие из них, подвержены развенчанию некоторых представлений или мифов о себе. Например, наиболее распространенные мифы состоят в следующем:

---

<sup>8</sup> Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. – СПб: Питер, 2002. – с. 275.

- мы активно делегируем полномочия и проповедуем демократические методы управления;
- мы никогда никого не увольняем и обеспечиваем систему пожизненного найма;
- мы используем только рациональные методы принятия решений;
- личные интересы наших сотрудников всегда принимаются во внимание и максимально учитываются.

Изменения в результате развенчания подобных мифов идут на пользу преобразующего лидерства.

Преобразующее лидерство представляет собой комбинацию различных механизмов убеждений, изменений и перерождений, которые способный на это лидер объединяет в единую программу. Эту программу выполняет команда, и тогда мы говорим о групповом преобразующем лидерстве.

Таким образом, лидерство на каждой стадии развития группы имеет особенности. На этапе создания группы и начало ее развития формируется ее потенциал, сфера компетентности, решаемые задачи. Лидеры расширяют зоны влияния группы и формируют ее стиль работы.

Весьма существенная роль принадлежит основателям-учредителям. На стадии среднего возраста важнейшей стратегической задачей лидерства становится поиск нуждающихся в преобразованиях элементов как хозяйственной деятельности (рынок, продукт, технология), так лидерства (лидер, группа, задача, ситуация, последователи). К этому времени лидеры имеют значительное число рычагов для преобразования, и они активно учатся их использовать. На стадии зрелости лидерство может быть подвергнуто сомнению и изменениям посредством интенсивных мероприятий и корректировок стиля лидерства.

## **2.5. Принципы лидерства**

### ***2.5.1. Этические принципы лидерства и менеджмента.***

Под ***этическим принципом*** понимается чаще всего практическое правило, которое выступает руководством к действию лидера. Этический принцип может быть сведен к определенному высказыванию. Он соответствует этическому благу.

Хозяйственное лидерство на предприятии отождествляется с управленческой деятельностью, а последняя — с функциями менеджмента. В основе классификации таких функций находятся задачи управления. Самая важная из них состоит в соединении интересов капитала и труда — с одной стороны и системы предприятия с его внутренней и внешней средой — с другой стороны. При этом хозяйственное лидерство оценивается на основе следующих критериев:

- решение существующей проблемы, задачи, ситуации;
- реализация потенциала каждого сотрудника.

Оптимизация стратегии лидерства по каждому из этих критериев осуществляется в рамках следующих принципов этики формального лидерства.

**1. Право распоряжаться рабочей силой ни в коем случае не дает лидеру распоряжаться ею, как ему захочется.**

Этот принцип следует из того, что трудовое соглашение, положения об отдельных должностях, инструкции и другие документы, регламентирующие работу сотрудника, рассматривают лишь формальную структуру его деятельности. Иначе говоря, с покупкой рабочей силы ни в коей мере не связано распоряжение самим человеком. Распоряжение рабочей силой является не только экономической, управленческой, но и этической проблемой. Иногда предприниматель-собственник считает вправе применять формы насилия на «своем» (по его мнению) предприятии, забывая, что предприятие принадлежит также и его сотрудникам. Предприятие — это собственность владельцев с юридической точки зрения, но не с этической.

**2. Этическое управление осуществляется только, в процессе коммуникаций.**

Управленческая деятельность создает, как правило, социальную систему формальных и неформальных коммуникаций. Естественно, существуют руководители, которые, управляя, используют только формальную структуру отношений. В таких случаях говорят не об «управлении», а о «приказах». Чтобы говорить об управлении, не надо противопоставлять тех, кто отдает приказы, тем, кто выполняет приказы.

**3. В основе управленческой деятельности лежит авторитет личности.**

Существенным для личностного авторитета является реверсивное общение. Действия являются *реверсивными*, если один партнер, направляющий их на другого партнера, не возражает против такого же применения того же самого по отношению к себе. Этот принцип соответствует золотому правилу этики: «Не делай другим того, чего не хочешь, чтобы сделали тебе». Личностный авторитет основывается на взаимном признании личностей

**4. То, что познается, всегда познается способом познающего.**

Чтобы действовать этически ответственно, необходимо знать границы собственного восприятия, прежде всего по отношению к другим людям. Очень важно осознавать, что никогда не видишь и не понимаешь другого человека и его действия, ориентации, ценности так, как их видит и понимает он сам. Поэтому любое познание и понимание другого человека и его действий будет принципиально и неизбежно искажено.

Тот, кто этого еще не осознал, никогда не сможет общаться с другими людьми этически ответственно. Это распространяется и на руководящую, деятельность, особенно в том случае, когда интересы, ожидания и настроения руководителей и подчиненных не совпадают, когда в отношениях присутствует антипатия или агрессивность.

#### **5. Этическое лидерство всегда подразумевает соответствующее отражение.**

Отражение предполагает неосознанное действие, когда один человек реагирует на другого человека. Не существует таких действий, где бы не происходило отражение.

Мы все стали теми, кем мы сегодня являемся, посредством социальных отражений. Наши потребности и эмоции, талант и система ценностей проявились только в результате социального познания (положительное отражение).

Другие люди, с которыми мы находимся в социальном контакте, всегда оказывают влияние на нас. То же самое, конечно же, действует и в обратном направлении. Это положение должно сделать наше поведение в общении с другими людьми ответственным и осознанным. Наши слова и действия могут очень многое.

#### **6. Этическое лидерство подразумевает распознавание и избежание барьеров общения.**

Для действующего лидера барьеры общения превращаются в барьеры управления. От лидера можно ожидать, что он будет по возможности избегать таких барьеров, распознавать их и устранять, но у каждого руководителя существуют границы его социальных (коммуникационных) представлений. В любом случае он должен быть коммуникабельным.

Барьеры общения возникают всегда, когда действие, следующее за актом общения, не является приемлемым для обоих партнеров.

Какие же психические и/или социальные обстоятельства делают общение невозможным или значительно усложняют его? Это прежде всего те обстоятельства, которые исключают реверсивную коммуникацию: постоянная или текущая антипатия, предубеждения, различные интересы, настроения, ожидания, коммуникативные потребности, системы ценностей.

#### **7. Этическое лидерство принимает во внимание моральные принципы сотрудников.**

Этически недопустимо принудить сотрудника к противоречащим его совести действиям либо наказать его материально за его моральные принципы.

#### **8. Этическое лидерство поощряет отождествление себя с предприятием.**

Структура предприятия, как правило, стабильна и мало подвержена изменениям. В систему может войти только человек, вписывающийся в нее, в противном случае происходит де-факто выпадение из системы.

Хотя и в меньшей степени, но руководителя так же, как и сотрудников, касается проблема «внутреннего увольнения», то есть реинтеграции из системы. Некоторые просто переходят в относительно более стабильную систему, хотя и становятся там плохими директорами.

В большей мере проблема внутреннего увольнения касается рабочих и служащих. Реинтеграция из системы имеет здесь разнообразные причины: сильное давление системы на работника, плохие отношения с непосредственным начальником, чувство, что с тобой обошлись нечестно, и т.д.

Создание условий, которые будут облегчать работнику отождествление себя с предприятием, целесообразно не только с экономической, но и с этической точки зрения.

#### **9. Этическое лидерство принимает во внимание достоинство и свободу человека.**

Признание собственного и чужого достоинства должно являться неотъемлемым требованием. Если же свобода и достоинство не находят своей реализации в данном обществе, то управление дегенерирует до этически недопустимой функционализации труда. Такой опасности подвержено любое сообщество, которое организует свои действия преимущественно в институционализированном виде.

### **2.5.2. Влияние.**

Кто не обладает способностями влияния на других, у того нет шансов иметь последователей. Оказывать влияние можно по-разному. Это целый спектр способностей. Приведем такой пример. С интервалом меньше одной недели в 1997 году погибла принцесса Диана и умерла мать Тереза. Совершенно разные люди: молодая английская принцесса и очень пожилая католическая монахиня, которая служила самым бедным в Калькуте - крупнейшем городе Индии. Они обладали разными способностями влиять, но степень их воздействия была одинакова высокой: они занимали первые места среди самых заботливых людей в мире, потому что демонстрировали силу влияния наиболее успешно. Их пример показывает, что критерием совершенства лидера является готовность других следовать за ним, даже из одного любопытства. Аудитория трансляции похорон принцессы

Дианы насчитывала по данным корпорации «Эй – би – си» 2,5 млрд. Зрителей – почти в два раз больше тех, кто смотрел по телевизору, ее свадьбу с принцем Чарльзом.

Диана была лидером благодаря своему влиянию. Ее титул значил совсем немного. Ошибочно в целом отождествлять лидерство с назначением на должность. Лидерством нельзя награждать, оно не может быть получено путем предоставления управленческого поста, как нельзя получить влияние по заказу или указанию. Лидерство зарабатывается влиянием, а это требует времени. И здесь получение того или иного титула (должности, полста, назначения) дает экономию такого времени. Но при этом можно свое влияние как уменьшать, так и увеличить. Назначение на должность проявляет лидерский потенциал и создает благоприятные условия для реализации способностей влияния.

Здесь необходимо подчеркнуть отличие лидерства от менеджмента и соответственно лидера от менеджера. Лидерство происходит по принципу влияния на людей, управление означает поддержку системы и процессов в заданном состоянии или перевод их в другие. Менеджмент имеет мотивацию только как одну из своих функций наряду с координацией, регулированием, контролем и планированием. Одни люди могут только управлять. Они становятся успешными менеджерами, которые обеспечивают и поддерживают эффективность производства в заданном направлении, не меняя его. Им это не по силам. Другие находят силы, меняют ориентиры, имея влияние, приобретают последователей и ведут их в неизвестном для третьих лиц направлении. Таким образом, лидеры отличаются от менеджеров высокой степенью влияния на сотрудников.

Но не всякое влияние обеспечивает лидерство. Вспомним рекламу «МММ» и Леню Голикова. А сколько влиятельных предпринимателей подарили нам рыночные трансформации и перестройки. Однако ясно, что даже успевающий предприниматель и лидер – не одно и то же. Люди готовы пользоваться услугами предпринимателя, но следовать за ним не собираются. Необходимо долгосрочное влияние, чтобы предприниматель стал лидером.

Есть еще одно заблуждение относительно лидерства, когда считается лидером том, кто знает больше других в данной группе, а значит он сильнее. Не аксиома. Мыслительные и лидерские способности различны. Высокие коэффициенты интеллекта не эквиваленты степеням влияния или качествам лидера.

Лидер – это тот, кто впереди других. Он первопроходец. Вот еще одно неверное представление о лидере. Бать первым – не значит вести за собой. Чтобы стать лидером, должны быть другие люди, которые добровольно, сознательно и преднамеренно следуют примеру лидера и разделяют его замысел и ценностные ориентации. Поэтому в спортивных командах далеко не всегда являются лидерами те, кто забивает больше голов, первым

приходит на финиш в групповых гонках или быстрее всех бежит. Результатом действия принципа влияния становятся ситуации, которые создают сами лидеры, чтобы их последователи в данных ситуациях оказались победителями. Здесь мы видим уже проявление группового лидерства. В этой связи следует подчеркнуть еще один феномен лидерства. С позиций принципа влияния нет формальных или неформальных лидеров. Есть лидеры как таковые. Их создают не должности. Наоборот, сами лидеры формируют условия для новых должностей.

Достаточно взглянуть на практику движения персонала. С назначением одного из руководителей формируется его команда вслед за ним приходят те, кто его знает, кому он доверяет.

Джон Максвелл, авторитетный специалист по лидерству в этой связи приводит следующую поговорку: «Тот, кто думает, что ведет за собой людей, но за ним никто не следует, всего лишь совершает прогулку».

Сила влияния лидера зависит от его умения общаться. Добрые отношения с окружающими приносят до 85% счастья в жизни каждого из нас. Ошибкой начинающих карьеру молодых специалистов бывает концентрация внимания на внешних атрибутах успеха. Чтобы успешно заботиться о своем влиянии надо уделить внимание своей популярности и не забывать, что решающее воздействие на карьеру лидера оказывают другие люди. Они придают необходимый смысл не только лидерству, но и самой жизни. Силу влияния, исходя из предпосылок популярности лидера, можно увеличить следующими путями:

- умением вести переговоры с различными типами людей;
- умением прощать ошибки других и не быть злопамятными;
- умение бороться со стрессами и быть выносливым, быстро восстанавливаясь после неудач;
- умение видеть в любой ситуации положительные тенденции ее развития.

Преуспевающие, а значит влиятельные лидеры обладают здоровой индивидуальностью, которая опирается на эти умения.

### **2.5.3. Уважение.**

Влияние лидера вызывает у окружающих устойчивое внимание, внушает уважение. Однако может быть и наоборот. Иначе говоря, уважение вносит свой независимый вклад в силу лидерства, что позволяет его рассматривать в качестве самостоятельного принципа. Сущность принципа уважения состоит в том, что если люди уважают кого-то как лидера, то они следуют за ним. Данный принцип находит свое проявление в условиях группового

лидерства. Его сущность состоит в том, что последователи следуют за теми личностями, лидерство которых не только признают, но и уважают. Причем если Иванов свой лидерский потенциал измеряет семью баллами, то не станет искать в качестве лидера того, кто имеет пять баллов, а последует за лидером, по крайней мере, в восемь баллов. Следует иметь в виду, однако два обстоятельства: а) оценка лидерских способностей, как и любых других, всегда относительна определенной группы, внутри которой она и происходит, и такое обстоятельство порождает дискретность лидерства, когда лидер в одной группе (ситуации) становится последователем в другой группе (ситуации). Внутри одной и той же группы также меняются лидеры по ряду обстоятельств; б) обстоятельства могут привести к тому, что в ряде эпизодов сильный лидер предпочтет остаться в тени и последовать за более слабым, чем сам, из уважения, например, к его прошлым заслугам или соблюдая субординацию, что бывает нередко при увлечении авторитарными парадигмами власти.

Таким образом, принцип уважения развивает силу лидерства путем использования духовной власти, власти авторитета и опыта. Его сущность в том, что последователей привлекают лучшие, чем они сами, лидеры, т.е. менее опытные (квалифицированные, активные, удачливые, предприимчивые, сильные) следуют за более опытными...

Как измерить степень уважения к лидеру? Видимо, сколько последователей, столько и подходов к такому измерению. На практике уважение проходит наиболее серьезные экзамены в периоды преобразований. Часто оно происходит на интуитивном уровне. Без взаимности оно в условиях высокой динамики внешней среды теряется с обеих сторон.

Интуиция в лидерстве играет самостоятельную роль, она включена в стратегическую компетентность через видимые проблемы, а также в поведенческую компетентность лидера через видение людей. Выдающиеся предприниматели прошлого века по их собственным утверждениям наиболее ответственные решения принимали, руководствуясь не только фактами и логикой, но и тем, что находится за их пределами.

Сегодня используют такой термин как информационная интуиция, т.е. интуиция на основе накопленного багажа знаний. И здесь лидерство проявляется в том, чтобы быстрее других включить интуицию в процесс деятельности. Способность отслеживать ситуацию и моментально реагировать наблюдается у выдающихся лидеров. Их интуиция рассматривается как дар предвидения. Они принимают решения, которых избегают другие. Лидерская интуиция способна улучшать ситуации. Она сопровождается уважением последователей.

Бывает интуиция от рождения. Но большинство лидеров упорно трудятся, формируют и чеканят ее. Обретенные навыки для лидера с точки зрения принципа ува

жения важнее природных дарований, хотя это и две стороны одной медали, как два взаимосвязанных полушария мозга. Правое отвечает за интуицию, левое – за мышление. Их взаимодействия позволяют лидерам читать, анализировать и отслеживать:

- **ресурсы**, успешные лидеры думают о доступных ресурсах (технологиях, деньгах, материалах), ориентируясь, прежде всего на человеческие ресурсы, преуспевающие индивидуалисты иначе воспринимают ресурсы, они исходят их того, что они сами могут сделать;
- **ситуацию**, успешные лидеры видят детали, которые незаметны другим;
- **тенденции**, лидеры «угадывают» ориентации, перемены и время, абстрагируясь от конкретного момента;
- **самих себя и своих последователей**: силы, возможности, способности, отношения и резервы.

Критерием лидерской интуиции, скорее всего, можно считать **видение сути**. Одни ее видят от природы, другие ее воспитали, формирую информационную интуицию, третьи не желают развивать даже минимальную лидерскую жилку.

#### **2.5.4. Доверие.**

Одно из ошибочных толкований природы лидерства состоит в том, что достаточно мотивировать людей, заверить их в получение хорошей зарплаты, предложить идею, и они признают Вас лидером. На самом деле в этом случае речь идет о менеджере как организаторе и вдохновителе на решение сотрудниками новых задач. Лидерство срабатывает иначе. Сотрудники становятся последователями, когда они следуют не за идеями, а за теми, кто эти идеи выдвигает. Увлекает лидер и только потом, то, что он предлагает. Одна и та же идея может исходить от разных людей. Но люди последуют не одинаково за каждым из них. Вначале люди определяют того, чьи идеи (пусть даже не авторские) готовы выслушивать, а потом уже идет восприятие самих идей. По какому критерию? На основе доверия. Надо спросить у себя: «Давал ли я основания поверить в себя?».

Если люди доверяют идее, но не доверяют лидеру, они ищут другого лидера, если доверяют лидеру и не доверяют идее, они ждут другой идеи того же лидера и следуют за данным лидером только на основе доверия к нему и идее.

Вначале необходимо заработать доверие, без него нет самого лидерства. Затем можно предлагать идеи, чтобы стать отличным лидером.

Важно уяснить еще и то, что доверие приобретают не те, кто был «прав» или правильно предполагал ход событий, в которых сам не участвовал, а те, кто реально достигал

намеченного результата и приводил людей туда, куда они хотели и должны были попасть. Так что Иван Сусанин не лидер. Он герой, который сумел сам войти в доверие к противнику. Принцип доверия имеет свои подводные камни и «тройных коней». Его, как и каждый из принципов лидерства нельзя использовать в отрыве от других.

Когда речь заходит о доверии, то надо иметь в виду и его противоположное проявление – недоверие. «Каждый, кто начинает «воспитывать в себе лидера сталкивается с тем, что определенная степень доверия к нему уже сформировалась во многом его биографией, прошлым опытом, успехами и неудачами в работе недавнего времени. Доверие либо наращивается либо растрачивается, тоже относится к кредиту доверия. Кредит доверия пополняется удачными решениями для той организации, где работает лидер. В этом смысле можно рассматривать доверие и как источник лидерства, и как его предпосылки. Прежде чем завоевать доверие к себе необходимо, чтобы предполагаемые последователи признали у вас наличие коммуникабельности, силы влияния и честности. Компетентность для лидера менее значима, чем для его последователей как специалистов своего дела.

Лидерство – не специальность, а характер. Если есть там изъяны, ошибки прощаются менее охотно. Если есть рост лидерского потенциала, случайных ошибок не заметят.

Однако лидерство – сфера очень чувствительная к упущениям по причине слабого характера.

Можно оставить «с носом» своего шефа, но никогда этого не удастся сделать по отношению к коллегам последователям. А если это так, то и пытаться не стоит. Исходя из принципа доверия, характер можно рассматривать как постоянное слагаемое лидерства, особенно харизматического.

Президент Американского совета по бизнесу и промышленности так отметил значение характера: «Характер всегда являлся ключевым фактором в возвышении и падении стран. И можете быть уверены, что Америка вовсе не является каким-либо исключением из этого правила истории. Мы выживем как страна не благодаря тому, что мы умнее или искуснее, а лишь потому, что мы – такова наша держава – внутренне сильнее».

Лидеры имеют свои внутренние силы. Такие силы в сочетании с целеустремленностью и решительностью, уверенности в себе и коммуникабельностью составляют содержание того характера, которому люди склонны доверять. В чем значение такого доверия? Ответ прост: люди предпочитают проводить время с теми, кому они доверяют. От характера к доверию, а от него к лидерству – таково развитие лидерского потенциала.

## 3. Стиль лидерства

### 3.1. Стиль в системе управления организацией

#### 3.1.1. Понятие стиля в менеджменте

В процессе исторического развития слово “стиль” значительно изменило свое содержание. В античном Риме на навощенной доске писали с помощью стиля – заостренной палочки. Впоследствии понятие “стиль” было взято на вооружение литературой в значении “склад речи”, “слог”. По мере расширения области своего применения это понятие стало обозначать собственный и единичный отпечаток (или характер) форм деятельности на результаты труда (например, готика, ренессанс, лирический, эпический, драматический стили, стили письма, бега, плавания).

Понятие стиля как характерной чеканки форм жизни и их выражения подходит и для стиля управленческой деятельности - система своеобразных управленческих приемов, способов, подходов, инструментов, «почек» субъекта управления.

Независимо от эпохи и экономики существуют тесные взаимосвязи между различными понятиями хозяйственного стиля, стиля фирмы, стиля подразделения, стиля руководителя, стиля лидерства. Общность всех разновидностей стиля, их единая сущностная основа позволяют использовать единое понятие “стиль управления” в рамках тех ограничений, которые заданы целями и объектом исследований. При анализе развития понятия стиля ограничиваться минимальным числом стилеобразующих факторов так же трудно, как и рассматривать стиль происходящим только от этих факторов.

Понятие «стиль управления» возникло вслед за выделением управленческого труда из деятельности совокупного рабочего предприятия. Но в отличие от менеджмента стиль управления не имеет самостоятельных этапов своего развития. Совершенствование же стиля не адекватно развитию науки и практики управления. Основное отличие в том, что управление отбрасывает устаревшие методы исследования и другой инструментарий (методики, модели, положения), обогащаясь новыми формами и методами. Стиль отражает не только передовой опыт. Понятием стиля управления обозначается всякая форма, в которой менеджерами или предпринимателями выполняются задачи управления. Морально устаревшие стили в менеджменте в отличие от других сфер деятельности на практике весьма живучи. Авторитарный стиль из середины прошлого века сохранился до сегодняшних дней, пройдя полуторавековой путь своего выживания и приспособления.

Старые формы управления добровольно не уступают место более совершенным, как и отставший менеджер — свой пост. Новые управленческие формы наполняются содержанием методов работы реальных руководителей. Стиль аккумулирует все методы, которые используются на практике. Иначе говоря, он отражает нарастающий итог освоения практики управления и новых требований. Наиболее живуч командно-приказной стиль, не требующий искусства управления, основанный на безусловном подчинении исполнителей.

В конкретную эпоху, на конкретном предприятии, в конкретной ситуации преобладает определенный стиль, в то же время имеют место стили, характерные другому времени. Эффект накопления и выживания стилей привел к тому, что каждая эпоха отражается в хозяйственной деятельности определенными преобладающими методами исполнения этой деятельности независимо от исполнителей. В этом случае выделяется только то основное, что специфично для конкретного исторического периода.

Из-за отсутствия развитого междисциплинарного анализа стиля существуют различные подходы к нему. Понятие стиля управления встречается в философии, педагогике, психологии, социологии. В теории менеджмента при определении стиля исследователи прямо или косвенно исходят от целевого положения управления — от единства политики, идеологии, экономики, организации, культуры. Такое единство выступает предпосылкой системного подхода к стилю. Но оно предполагает также различные трактовки понятия стиля управления.

Сущность всех понятий стиля управления едина и выражается тем, что эта категория независимо от уровня и пространственно-временных границ ее использования (эпоха, организация, функция управления, личность) определяет форму отношений по реализации целей в связи с поставленными задачами. В этой связи стиль управления имеет различные единицы измерения и ориентации.

### ***3.1.2. Характеристики управленческих отношений***

Отношения управления условно расчленяются по **видам** деятельности управленцев. Существуют, например, отношения регулирования организацией, контроля, отношения по внедрению новых технологий. Иначе говоря, управленческие отношения адекватны **функциям** управления и составляют систему взаимосвязей между людьми в организации. Вне этих отношений нет ни практики, ни науки менеджмента.

В каждой из функций управления могут быть использованы различные методы управленческого воздействия, например, может быть постоянно выбран один ведущий или гибко применяться приоритет методов в соответствии с изменениями реальной управленческой ситуации. В зависимости от применяемых методов управленческие отношения имеют различные формы своей реализации. Эти формы определяются также уровнем иерархии, сферой возникновения отношений управления, способами и приемами реализации самих методов.

Таким образом, форма управленческих отношений при фиксированном уровне их иерархии развивается в зависимости от субъекта управления, прежде всего через используемые методы управления. В соответствии с применяемыми методами отношения управления приобретают экономическую, распорядительную, социально-психологическую формы. Это отношения между элементами одной системы управления и поэтому сами образуют единое целое — инфраструктуру менеджмента или систему связующих процессов. Их приоритетным содержанием являются технологии управленческих решений.

Форма этих отношений и их развитие в направлении от объекта к субъекту управления обеспечивает управляемость организацией, которая выражается реакцией подразделений на выбранные методы. Ведущим ориентиром в развитии формы и характера отношений управления до сих пор на практике выступает направление от субъекта к объекту управления. От субъекта (аппарата управления в целом или отдельного менеджера) зависит форма реализации отношений управления.

Вместе с тем развитие системы управления ориентировано на создание симметричных отношений между субъектом и объектом управления. Симметричность отношений сближает субъекты и объекты управления. Они взаимопроникают. Выделяется и формируется непосредственный объект управления — процесс совместного труда. Расширение понятия субъекта управления до масштабов трудового коллектива (группы сотрудников) означает самоуправление этого коллектива (группы). Обе стороны управленческих отношений (субъект и объект управления) диалектически проявляются в их форме и содержании.

Управленческие отношения — объективная необходимость, но реализуются они конкретными субъектами. Первичные и основные субъекты управленческих отношений — непосредственные исполнители основных функций управления — руководители. Каждый из них обладает только присущим ему образом действия при реализации этих отношений. Отдельно взятая форма реализации отношений управления в практике работы руководителя выступает в виде метода, способа или приема управления. Последние мы рассматриваем в качестве исходных дискретных элементов формирования и развития управ-

ленческих отношений. Совокупность этих элементов образует систему реализованных отношений управления.

Взаимосвязи таких элементов определяются соответствующим стилем управления. Следовательно, стиль характеризуется не столько отношениями управления, сколько сам обозначает тенденции отношений, а поэтому может служить в качестве критерия их развития.

Чтобы оценить стиль управления, необходима конкретизация фактических отношений управления. Такая конкретизация требует анализа факторов, которые определяют содержание этих отношений. От факторов неотделим и стиль управления. Как не могут существовать отношения вне деятельности, так нельзя исследовать стиль в отрыве от содержания отношений.

В управленческих отношениях ученые выделяют следующие цепочки взаимосвязей:

- **ситуация - организационная структура.** Проектирование аппарата управления и вместе с ним отношений управления обусловлено размерами организации, ее производственной структурой, технологическими процессами и другими чертами той ситуации (среды), в которой формируются параметры организационной структуры;

- **ситуация — оргструктура и индивидуальные отношения сотрудников.** Каждая структура подчинена потребностям собственников и работников, особенно когда четко определены их функции и полномочия; действия основных параметров ситуаций и структуры на отношения работников имеют свою специфику, в частности, приходится все в большей степени ориентироваться на клиента, работать по его заказу;

- **ситуация — оргструктура — индивидуальные отношения работников и результаты производства.** Формы отношений работников являются теми переменными величинами, которые обеспечивают, определяют и объясняют взаимосвязи между оргструктурой и успехами коллектива.

Выяснение всей цепочки взаимосвязей выступает необходимой предпосылкой формирования организационной структуры и управленческих отношений. Система управления добивается максимальных успехов только тогда, когда отношения в этой системе соответствуют ее организационной структуре. Но индивидуальные отношения зависят как от качеств сотрудников, так и от параметров сложившейся ситуации. Эти отношения детерминированы лишь частично общими функциями управления (регулированием, координированием, планированием, мотивацией, организацией системы управления, контролем). Личностный фактор не может не приниматься во внимание в процессе организационных решений.

Высокая результативность предполагает соизмерение организационных и индивидуальных ожиданий. Такое соответствие само по себе уже означает успех организации при достижении рациональных управленческих отношений. Для реализации этого соответствия необходим анализ взаимосвязей «оргструктура — управленческие отношения».

Следовательно, оргструктура представляет, следовательно, своеобразный фильтр для форм управленческих отношений, хотя и достаточно грубый, поскольку всегда из-за несовершенства формальных отношений существуют неформальные коммуникации по каналам, которые называются слухами. Во всяком случае, наряду с личностным уровнем в формах отношений следует выделять и структурный уровень.

Иначе говоря, стиль управления может быть рассмотрен тоже на двух уровнях: личность — отношения — стиль и структура — отношения — стиль (рис. 3.1.). В обоих случаях ситуация служит общей предпосылкой реализации управленческих отношений через тот или иной стиль управления.



*Рис. 3.1. Исходные взаимосвязи оргструктуры и стиля.*

### **3.1.3. Взаимосвязи категорий менеджмента.**

Существуют предпосылки развития управленческих отношений. Поэтому и стиль имеет ряд условий своего формирования, которые не зависят от руководителя. В практике бизнеса объективно возникла необходимость овладения законами менеджмента. Между этими законами и их использованием, то есть реализацией управленческих отношений, а значит, и стилем, существуют переходные процессы. Общее для них – в стиле лидерства.

Чтобы разобраться в сложном переплетении объективных факторов стиля, следует рассматривать взаимосвязь стиля с другими категориями менеджмента. Стиль находится на стыке следующих взаимосвязей:

- законы – принципы – методы – стиль;

- цель – задачи – методы – стиль;
- задачи – функции – качества руководителя – стиль.

Три взаимосвязанных направления стиль объединяет в одно:

- стиль – качество управленческого труда – управленческие решения – деятельность коллектива – результаты (рис. 3.2.)

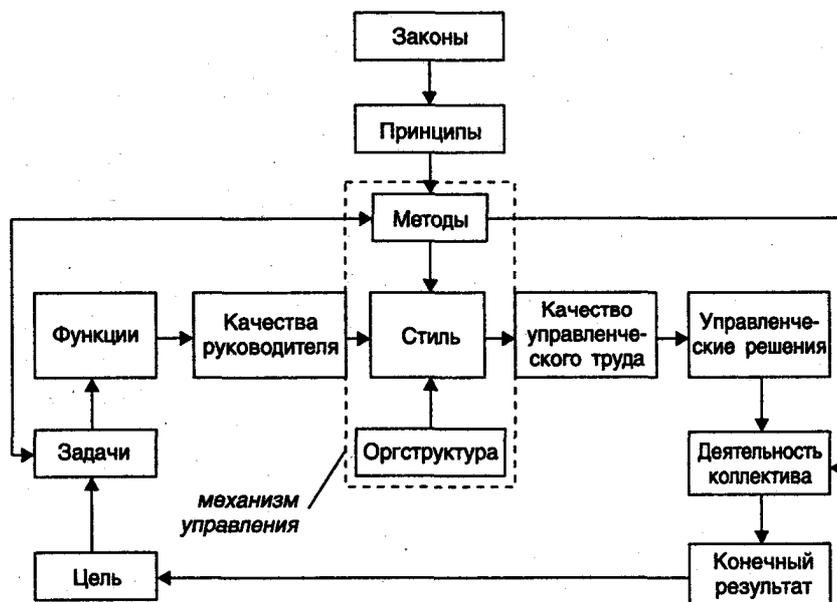


Рис. 3.2. Стиль в системе основных категорий менеджмента.

Взаимосвязи стиля с основными категориями менеджмента таковы, что стиль является следствием методов, задач и целей управления с учетом субординации этих категорий. Стиль подчинен также законам, действующим в социальной системе, и принципам управления. Объективными факторами (условиями) формирования стиля, исходя еще из одной ветви взаимосвязей, выступают задачи и функции управления.

Единство задач, функций методов управления, качеств руководителя и параметров управленческих должностей интегрируется в единство развития оргструктуры и стиля управления. Это единство находит свое выражение в соответствующем механизме управления или, следуя зарубежной терминологии, концепции деловой активности организации (см. главу 1.3.). Организационная структура в механизме управления отражает взаимосвязи функций управления, а стиль управления отражает совокупность реализованных качеств менеджера при выполнении этих функций в рамках данной оргструктуры.

Особым узлом пунктом познания стиля управления выступает организационная структура управления.

Взаимосвязи структуры и стиля опосредуются управленческими отношениями в зависимости от характеристик структуры, ситуации и личностей (рис. 3.3.).

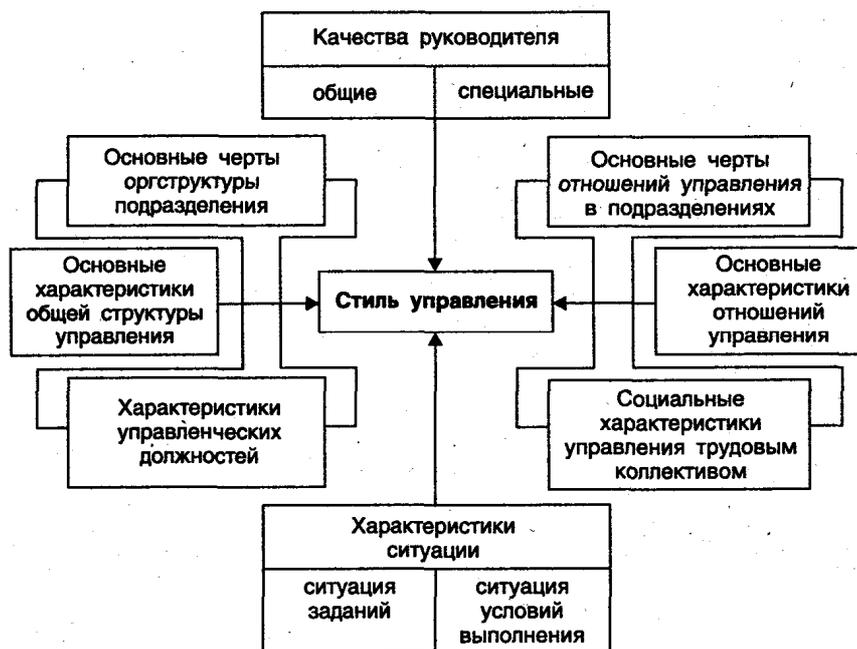


Рис. 3.3. Образование косвенных взаимосвязей структуры и стиля управления.

Отношения управления в зависимости от типа структуры включают, прежде всего:

- отношения принятия решений;
- отношения мотивации;
- информационные отношения;
- конфликтные отношения.

На содержание системы отношений влияют характеристики организационной структуры:

- формальные черты типовых оргструктур;
- черты, связанные с содержанием управленческой деятельности (виды координации работ, их комплексность, уровень регламентации, степень децентрализации принятия управленческих решений).

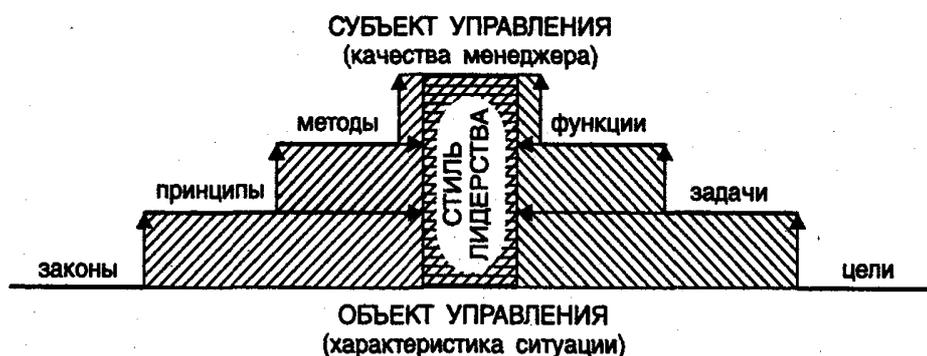
В оргструктуре заключено единство стратегии, отношений и функций управления. Структура как система отношений представляет собой способ функционирования организации. Оргструктура определяет форму поведения подразделений в той мере, в которой менеджеры следуют формальным взаимосвязям и соблюдают законы, присущие данной системе.

Оргструктура и стиль по-разному выражают формы управленческих отношений. Оргструктура определяет контуры этих отношений, их каркас, а стиль — то, как “наполняются” их контуры, как несет каркас функции и методы управления. Оргструктура, ина-

че говоря, это система “сосудов”, а стиль — технология использования этих сосудов в процессе деятельности менеджеров, технология лидерства.

Оргструктура и стиль взаимодействуют между собой только через информацию. Они соотносятся как форма и содержание по отношению к информационному взаимодействию органов управления. Должен соблюдаться при этом закон необходимого разнообразия. Разнообразие управленческих функций соответствует задачам управления, разнообразие управленческих задач — совокупности возможных методов управления и пропускной способности органов управления, которая в свою очередь требует разнообразия качеств руководителя и функций управления.

Таким образом, на формирование стиля лидерства оказывает влияние вся система разно- порядковых категорий управления. В связи с этим и сам стиль является многогранной и неоднородной категорией. Взаимосвязь стиля с основными категориями в простейшем виде можно проиллюстрировать с помощью рис. 3.4. При выборе стиля приоритет принадлежит законам и принципам управления, а также задачам и функциям. Решение новых задач требует нового стиля управления.



*Рис. 3.4. Иерархия взаимосвязи стиля с основными категориями управления.*

**Законы – принципы – стиль.** Для рыночной экономики несовершенство знаний законов менеджмента не менее существенно, чем для административных форм хозяйствования. В последнем случае преобладают более простые авторитарные стили. Гибкие рыночные отношения требуют стилей без преобладания однозначности и беспрекословности. Искусство управления компенсирует неполное знание законов менеджмента. Познание законов не приводит к жестокости стиля, оно дает большое игровое пространство предпринимательской деятельности, сближает менеджмент и предпринимательство. Законы определяют основу объективных слагаемых стиля.

Тесно примыкают к законам принципы управления, которые характеризуют использование законов на практике и находятся на страже компетентности управленческих отношений этим законом.

Принципы — это правила перевода законов в практику управления. При выборе стиля управления принципы используют как ориентиры управленческой работы. Однако знание принципов не является гарантией правильного стиля управления и не может избавить от многих ошибок. Принципы — только исходные положения управленческих отношений. Для стиля управления наиболее важным является то, как применяются принципы в процессе управленческого труда, как обеспечиваются всеобщность, объективность, обязательность и взаимосвязь их использования.

**Методы и стиль лидерства.** На практике принципы реализуются в методах управления. Принципы ограничивают выбор методов, а значит и стиль. Методы решения управленческих задач носят альтернативный характер. Принципы являются объективными предпосылками в равной мере для всех стилей. Выбор же методов, замена одного другим возможен и необходим при решении различных задач. Следует отличать общие методы от более конкретных и специфических способов и приемов управленческой деятельности, которые носят персонифицированный характер.

Стиль управления всегда определяется комплексом используемых методов. В каждом конкретном случае при решении определенной задачи одна из групп методов или даже отдельный метод приобретает решающее значение. Поэтому от стиля лидерства неотделимы главное направление воздействия, иерархия вырабатываемых целей, намечаемая программа действий. Система методов, включая экономические, организационные, распорядительные, командные и социально-психологические пути решения задач управления, дает возможность выбора самых разнообразных приемов в практике управления.

Ориентация стиля на методы управления — процесс объективный, но результаты этой ориентации весьма различны. Арсенал используемых методов, приемов, способов управления формирует стиль лидера, почерк управленца. Но в отличие от почерка стиль выбирают, выбирая методы управления.

Выбор наряду с объективными факторами всегда ограничен также субъективными возможностями. Невозможно руководителю правильно выбрать методы управления в каждом конкретном случае, если он не подготовлен к работе теоретически и практически. Знание теории исключает ошибки в стандартных ситуациях. Вместе с тем наука не дает рецептов для конкретной ситуации. Правильный выбор методов управления требует опыта и умения. Предпринимательство нуждается в переходе к новым экономическим методам. Но следует учитывать взаимодействие всех методов управления. Например, нельзя

полностью перейти от командных методов к экономическим или другим: элементы каждой группы методов сохраняются в любом стиле, но с разным удельным весом.

Стиль не сводится к совокупности методов, как целое не сводится к совокупности его частей. Стиль многообразный, хотя число методов ограничено. Стиль каждого лидера неповторим. Сколько лидеров — столько и стилей.

**Стиль в системе задач и функций управления.** Во всех управленческих ситуациях для выбора стиля небезразличны те задачи, которые решаются непосредственно аппаратом управления. Выбор методов управления требует соблюдения принципов, но зависит он и от решаемых задач. Управленческие задачи не выбираются. Они вытекают из поставленных целей и миссии организации.

Если выбор методов приводит к разнообразию стилей управления, то задачи отражают специфику стиля конкретного субъекта управленческой деятельности. По задачам можно определить различия стилей работы, например, агента по снабжению, технолога или сменного мастера. В пределах конкретного вида деятельности разница в стилях — это разница в методах работы.

Зависимость стиля управления от решаемых задач определяется самими задачами. Следовательно, если это общие задачи управления, то стиль имеет сходный характер для всех менеджеров; если это специфические задачи управления — то для определенной группы менеджеров.

Задачи детерминируют соответственно общие (основные) и специфические (конкретные) функции управления. Каждая из общих функций по своему содержанию также конкретна и имеет конкретных исполнителей. Стиль их работы — это стиль определенной части управленческой работы, например стиль планирования, стиль контроля, стиль организации труда.

Общие функции (организация, планирование, регулирование, координирование, мотивация, контроль) обладают относительной самостоятельностью и обеспечивают рационализацию процесса управления, а также последовательность выполнения специфических функций и целостность всей организации благодаря единой информационной основе.

Отношения управления линейных руководителей — это отношения при выполнении общих функций. Поэтому формы выполнения этих функций есть индивидуальные стили линейных руководителей.

Содержание стиля конкретной деятельности отличается от самой деятельности, как, например, методы управления от самого управления. Применение методов управления субъективно в отличие от процесса управления, который существует независимо от

того, кто его осуществляет. Так и стиль выполнения одной функции управления бывает весьма различен, хотя функция определяется не исполнителем, а задачей управления.

Стиль выполнения руководителем всех функций адекватен стилю его работы. Стиль в системе функций управления представляет подсистему форм реализации этих функций.

Таким образом, стиль детерминируется единством законов, принципов, функций и методов управления.

### ***3.1.4. Качества руководителя — стиль лидерства — качество управленческого труда.***

Подход с позиции личностных качеств лидера. Управленческий труд выполняет общие функции и поэтому влияет на все производственные результаты. Более того, сам он как труд, затрачиваемый в целесообразной форме, является конкретным видом труда, создающим потребительные стоимости. Труд менеджера не может обойтись без других видов труда, а его место в организации определяют его функции. Каждая из функций предъявляет соответствующие требования, которые должны служить критерием выбора исполнителя этих функций по его качествам. Источником информации для оценки качеств менеджеров является их управленческая деятельность.

Ясно, что нет качеств менеджера вообще. Оценка его качеств происходит через оценку вклада в общий результат руководимого подразделения. При оценке качеств менеджера его деятельность является показателем способностей, своеобразным рентгеновским снимком его достоинств и недостатков.

Поэтому качество труда работников управления косвенно может быть оценено по уровню и соответствию их качеств требованиям, которые предъявляются выполняемыми функциями. Иначе говоря, если качество рабочей силы управленца определяется уровнем способностей его к труду, то качество управленческого труда (КУТ) зависит от степени реализации этих способностей. Искусство менеджмента и состоит в использовании качеств руководителя или специалиста каждый раз особым образом в зависимости от объекта управления и сложившихся обстоятельств, в применении знаний к условиям конкретной ситуации. В условиях неопределенности и риска переходных процессов к рыночным преобразованиям качества лидера приобретают решающее значение для выбора рациональных управленческих решений, характеризующих качество их труда.

С позиции качества управленческого решения к показателям КУТ можно отнести:

1. обоснованность принимаемых решений;

2. степень реализации принятого решения;
3. помехоустойчивость (ситуационную восприимчивость).

Эти показатели в большей степени отражают особенности качества управленческого труда. Однако качество труда лидера наиболее убедительно может быть определено по конечным результатам деятельности руководимого коллектива.

Функции управления организацией представляют собой функции менеджеров, являются формами существования и действия их качеств, то есть функции выступают как способы действия качеств их исполнителей: определенные функции (а они всегда определены местом менеджера в аппарате управления и временем их выполнения) требуют определенных качеств. Качество выполнения этих функций будет определяться не только уровнем, но частотой и своевременностью проявления качеств функционеров.

Следовательно, для успешного управления менеджеры должны обладать как необходимым разнообразием качеств, соответствующим разнообразию их функций, так и определенным уровнем этих качеств.

Действительно, качественный труд невозможен без соответствия индивидуальных качеств человека требованиям конкретной трудовой деятельности. Это правило, касающееся качества любого вида труда, относится и к управленческому.

Исходным моментом анализа личностного аспекта КУТ является то, что КЦ генетически связано со способностями к труду и является характеристикой деятельности менеджера, в процессе которой проявляются его качества.

КУТ целесообразно рассматривать в рамках одной должности. Трудно, например, сравнивать качество труда мастера и главного инженера, начальника цеха и бухгалтера. Однако перечень необходимых качеств для всех линейных руководителей исходя из теории стиля лидерства одинаков. Это кажущееся на первый взгляд противоречие можно понять, если учесть, что на каждом уровне иерархии перечень функций управления один и тот же, но каждая из них вносит в систему функций на данном уровне различный вклад, вследствие чего одни и те же качества у работников различных линейных управленческих должностей должны иметь различный вес в структуре качеств. Иначе говоря, структура функций управления влияет на структуру качеств управленцев, предъявляя для каждой должности свои особые требования наряду с требованиями общего характера, а качества руководителя определяют уровень выполнения функций управления.

Одинаковые качества у менеджеров различных рангов и должностей наполняются неодинаковым по объему и глубине содержанием ввиду разделения труда внутри аппарата управления организацией, поэтому и уровень требований при их оценке различен. Директору предприятия, например, умение организовать систему управления необходимо в

большей степени, чем, скажем, бухгалтеру, и равные значения оценки этого качества у них отражают не одинаковое его содержание, а лишь идентичное соответствие того или иного менеджера требованию по данному качеству.

Но как влияют качества или ресурсы личности лидера на качество его труда? Труд представляет собой, как известно, целесообразное расходование рабочей силы. Следовательно, качество труда можно рассматривать как качество потребления рабочей силы. Рабочая сила руководителя, как и любого другого работника, представляет собой совокупность его способностей (качеств), необходимых для управленческой деятельности. Поэтому управленческий труд есть процесс потребления качеств управленца. Структура затрат умственной энергии управленца или же свойств его рабочей силы непосредственно определяется проявлением необходимых качеств, их уровнем и взаимосвязью между собой при выполнении функций управления.

Таким образом, качество управленческого труда может быть определено системой взаимосвязанных качеств управленца, реализованных в процессе управленческой деятельности и необходимых для этой деятельности. Такой вывод имеет важное значение осмысления природы лидерства.

**Ситуационно-поведенческий подход.** Проблема оценки КУТ с позиции личностных качеств, характерный для ранних теорий лидерства, остается и спустя десятилетия с начала его разработок (1929—1930 гг.) нерешенной. Нет однозначного соотношения между деловыми качествами и результатами работы. Человек не является менеджером только потому, что он по своим качествам соответствует модели менеджера. Но это вовсе не означает, что личностная теория лидерства плохая, а структура качеств менеджера не должна соотноситься со структурой функций управления. Безусловно, должна. Но для такого соответствия необходимо дополнительно включить поведенческий и ситуационный подходы к качеству управленческого труда.

Вся совокупность способностей не может быть задействована даже в течение длительного времени и тем более реализована, если нет для этого необходимых ситуаций. Поэтому КУТ в большей степени зависит от степени соответствия качеств управленца его функциям, чем от собственного уровня этих качеств. При избыточном уровне качеств для данной должности они не могут быть полностью реализованы, а это приводит к снижению интереса в работе. Например, при оценке качеств у мастеров Минского АО «Сукно» выявлено, что наиболее низкие оценки профессиональных качеств оказались у мастера с высшим образованием, окончившего базовый вуз и заочно работающего над диссертацией по технологии производства. Стало известно, что этот мастер редко дает рабочим советы по технике и технологии, хотя обладает необходимым уровнем знаний, не всегда контроли-

рует дисциплину. Причиной такого отношения к труду оказалось несоответствие работы подготовке молодого специалиста, нежелание раскрыть свои знания и другие возможности, по результатам проявления которых и осуществляется на практике оценка качеств.

Одинаковое качество управленческого труда не будет достигаться одинаковыми личностными качествами в различных ситуациях или в одной ситуации, но при разном поведении руководителя. Оценка КУТ предполагает не только оценку каждого отдельно взятого качества, но и выяснение веса и места его в системе качеств, которые зависят от ситуации и поэтому имеют неустойчивый характер.

Строго говоря, в практике менеджмента оцениваются не качества как потенциальные способности к осуществлению функций, а их проявления в процессе управленческой деятельности. Такие оценки дают информацию о степени соответствия этого труда требованиям потребителей его непосредственных результатов.

Чтобы выработать определитель КУТ, необходимо выяснить ведущие качества управленца, определить их взаимосвязи между собой и со всеми остальными качествами, установить, насколько адекватна структура его качеств требованиям, которые существуют для работников данной должности.

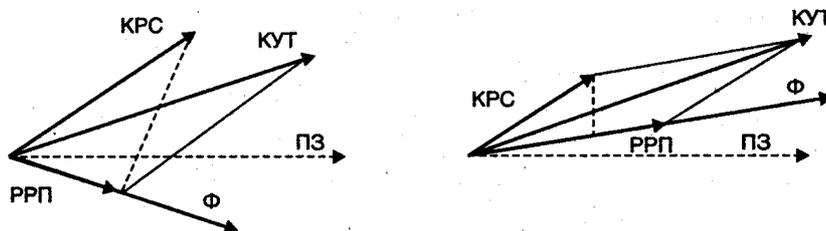
КУТ как степень соответствия его своему назначению включает помимо качества действующей рабочей силы еще и момент времени (ситуацию), когда потребляется данная рабочая сила, а точнее — степень соответствия ее свойств тем требованиям, которые предъявляются к лидеру коллективом, предприятием в данной ситуации. Эти требования изменяются, и уровень качеств, который дает возможность успешно работать сегодня, может быть недостаточным уже в ближайшее время.

Требования к качествам менеджеров имеют свою динамику. Происходит социальное ситуационное созревание требований, а вслед за ними — самих качеств. Качество рабочей силы зависит не только от личности человека, но и от уровня потребностей в его способностях. Эта особенность наиболее выражена в КУТ, поскольку потребности в квалифицированных кадрах управления значительно возросли. На практике изменение потребностей учитывается при оценке качеств таким образом, что если уровень того или иного качества остался без изменения, то оно будет через некоторое время оценено иначе, в соответствии с изменением потребностей в этом качестве. Точно так же мы по-разному оцениваем одни и те же свойства материальных продуктов в зависимости от изменения потребностей в них. Речь идет о моральном износе продукции.

**Стиль как векторная сумма.** КУТ — это результирующая функция двух величин: качества рабочей силы (КРС) и материализации ее за определенный период времени (при конкретной ситуации) в результатах деятельности руководимого подразделения (РРП).

Вторая величина определяется результатом проявления КРС в деятельности всего подразделения. Поэтому КРС является активной составляющей и решающим образом влияет на КУТ.

КУТ есть векторная сумма, величина которой зависит не только от значений слагаемых, но в еще большей степени от направлений их действия (рис. 3.5.).



**Рис. 3.5.** Модель взаимосвязей качеств руководителя (КРС), стиля управления  $\left(\frac{РРП}{КРС}\right)$  и качества управленческого труда (КУТ).

#### Обозначения:

ПЗ- вектор основных плановых заданий;  $\Phi$  – вектор фактического выполнения заданий (направление определяется качественными показателями); РРП – вклад руководителя в результаты работы подразделения; КРС – качество рабочей силы руководителя (уровень управленческих качеств).

Величина КРС неразрывно связана с уровнем качеств управленца, а направление определяется их совместимым действием, степенью их настройки на функции управления. Следовательно, КРС как вектор (его направление действия) зависит от стиля управления. Именно стиль определяет уровень реализации КРС. На рис. 4.6 стиль управления представлен величиной угла взаимодействия между КРС и результатами работы подразделения (РРП). Вектор  $\Phi$  — фактическое выполнение заданий. Направление его обусловлено качеством работы руководимого подразделения, поведением сотрудников, руководителя и ситуацией. Проекция вектора КРС на  $\Phi$  отражает результат проявления КРС в деятельности всего подразделения. Это вклад КУТ в результаты выполнения заданий, реализованная рабочая сила. Другая составляющая КУТ действует в виде управленческих решений, которые еще не материализованы — процесс управления непрерывен.

Чем меньше разница в направлениях векторов КРС и РРП, то есть чем меньше угол рассогласования между ними, тем эффективнее стиль управления. При полном совпадении векторов имеем идеальный стиль управления. При проекции КРС на вектор  $\Phi$ , равной 0, имеем начало бесполезного стиля. Тормозящий процесс управления стиль схематично можно изобразить на рисунке с углом рассогласования больше  $90^\circ$  градусов. При угле  $180^\circ$  будет максимально вредный стиль управления.

Таким образом, при нашем представлении взаимосвязи между стилем управления, качеством рабочей силы руководителя и его вкладом в результаты работы подразделения определяются следующим соотношением: чем больше вклад руководителя в деятельность

коллектива при фиксированном уровне качества его рабочей силы (КРС), тем выше оценка стиля управления и наоборот.

Полученные автором результаты оценки КУТ через качество рабочей силы (оценку качеств) более чем двухсот мастеров и начальников цехов промышленных предприятий Республики Беларусь позволили сделать вывод, что модель приемлема на практике и указывает направления совершенствования стиля управления.

### ***3.1.5. Классификация стилей.***

По критерию участия сотрудников в управлении выделяют следующие стили.

**Авторитарный стиль** как идеально-типовая форма единоличного централизованного проявления властной воли формального лидера имеет следующие варианты:

- диктаторский стиль: сотрудники вынуждены следовать строгим единоличным приказам под угрозой санкций;
- автократический стиль: в распоряжении менеджера - обширный аппарат;
- бюрократический стиль: авторитет менеджера обусловлен его формальным положением лидера. Все подчинены одной детальной системе правил, инструкций, положений;
- патриархальный стиль: менеджер решает с помощью авторитета "главы семьи", сотрудники подчиняются на основе неограниченного доверия;
- доброжелательный (благосклонный) стиль: авторитет менеджера основан на его положительных личных качествах, в которых уверены сотрудники.

**Демократический (кооперативный или сопричастный) стиль** как типовая форма включает разные варианты:

- коммуникационный стиль управления: сотрудники могут выражать мнение, но должны в конечном счете следовать распоряжениям;
- консультативный стиль: менеджер принимает решение только после подробной информации и дискуссии, сотрудники выполняют решения, в разработке которых они участвовали, с ними консультировались;
- стиль управления с совместным решением: менеджер ставит проблему и ограничения, сотрудники сами принимают решение о мероприятиях, менеджер оставляет за собой право вето;
- автономный стиль: менеджер берет на себя роль модератора, сотрудники решают сами, без задания рамок, контроль и ответственность остаются за менеджером.

Управление может осуществляться в различных формах. Насилие, принуждение, приказ соответствуют авторитарному стилю. Он связан с иерархическим делением систе-

мы управления и пирамидальными формами ее построения. Такая объективная предпосылка авторитарности стиля не исключает изменения его силы в зависимости от позиции личности руководителя и роли его как лидера организации. В таком случае возникают различные виды стилей.

Управление через влияние и опору на сотрудников обуславливает демократический стиль. Когда сотрудники предоставлены самим себе, управление обозначается либеральным стилем. Формы управления развивались не специально для применения в промышленности или другой отрасли. Они возникли в результате социальных ситуаций, сложившихся в различное время.

При классификации стилей по критерию управленческих функций принимается во внимание только преобладание одной из функций управления, ситуационные и другие факторы остаются неучтенными. При такой классификации понятие стиля тесно примыкает к понятию менеджмента.

**Управление через инновацию.** Этот стиль лидерства подчеркивает ориентацию на нововведения в качестве основного вектора управленческих решений (инновационный менеджмент).

**Управление через мотивацию.** Менеджеры исходят из того, что не только материальные стимулы положительно сказываются на эффективности труда сотрудника, но в первую очередь потребность самовыражения.

**Управление через координацию.** В основе такого стиля — снижение конфликтности путем согласования персональных сфер деятельности. Управление только в исключительных случаях. Менеджер оставляет сотрудникам решения, связанные с выполняемыми ими задачами. Вмешательство менеджера происходит только в исключительных ситуациях, например в случае отклонения сотрудника от зафиксированных допустимых пределов.

**Управление через передачу задач.** При этом стиле на первом плане находится делегирование полномочий и связанной с задачами деловой ответственности, растет мотивация сотрудников, уменьшается нагрузка менеджера.

**Управление через системный подход.** Преобладание регламентаций. Этот стиль акцентируется на кибернетическом цикле управления, рациональной дисциплине и систематизации процесса управления.

В практике менеджмента применяется также однофакторный способ анализа стилей по приоритетной выраженности одной функции управления.

## Вопросы для закрепления знаний и самоконтроля

### 3.1

1. Чем объясняется универсальность понятия стиля?
  2. Как меняется значение стиля по мере возрастания сложности труда?
  3. Что является предпосылкой системного подхода к стилю управления. В чем состоит сущность представлений о стиле управления?
  4. Дайте характеристику взаимосвязей между ситуацией, организационной структурой сотрудниками и результатами их работы в системе управленческих отношений?
  5. Объясните место стиля в системе основных категорий менеджмента. Дайте характеристику взаимосвязей этих категорий?
  6. Каково влияние задач, функций и методов управления на стиль лидерства?
  7. Качества лидера и качество его труда – что общего?
  8. Опишите модель взаимосвязей стиля управления с качеством управленческого труда?
  9. Опишите варианты авторитарных стилей?
  10. Приведите классификацию и характеристики демократических стилей?
- 

## Зависимость стиля лидерства

### от ситуации

#### *3.2.1. Основные параметры ситуаций*

Рассмотрим типичные характеристики ситуаций.

Активность лидера проявляется в конкретной ситуации. В первую очередь, говоря о ситуации, имеют в виду:

1. особенности сотрудников;
2. особенности решаемых задач;
3. организационные условия;
4. условия окружающей среды.

В свою очередь каждый из этих комплексных факторов дифференцируется более подробно следующим образом.

**На ситуацию влияют следующие личные качества сотрудников:**

- уровень образования;
- структуру потребностей;
- отношение к риску;
- предприимчивость;
- общественно-политическую зрелость;
- компетентность (в том числе социальная, экономическая, экологическая, управленческая, поведенческая, профессиональная, стратегическая).

**К особенностям решаемых задач относятся:**

- творческий характер задач;
- конкретизацию задач;
- плановые или внезапно возникшие задачи;
- уровень структуризации задач;
- сроки выполнения задач;
- уровень новизны задач.

**Условия организации системы управления включают:**

- вид организационной структуры (линейная, матричная и т.д.);
- состояние неформальных коммуникаций;
- технологию принятия решений (сколько инстанций участвует);
- субординационную квоту (диапазон управления или норма управляемости);
- степень выраженности контроля.

**Влияние окружающей среды на выбор успешного стиля лидерства проявляется в ситуациях:**

- материального избытка или недостатка;
- социальной опасности или безопасности;
- политического режима (диктатуры, монархии или демократии);
- государственной политики (налоговой, финансовой, кадровой, региональной, кредитной и др.);
- господства в обществе определенных ценностей.

Характер зависимости эффективности стилей работы руководителей задается параметрами ситуации. Поэтому такая зависимость весьма различна. Она будет изучена на примерах ситуационных моделей лидерства в следующих параграфах. При этом необходимо иметь в виду два важных для практики хозяйственного лидерства обстоятельства.

Во-первых, целесообразно структурировать саму эффективность, представив ее в виде отдельных слагаемых (табл. 3.1.).

*Таблица 3.1.***Эффективность стилей**

<b>Слагаемые эффективности</b>	<b>Авторитарный стиль</b>	<b>Демократический стиль</b>
Эффективность достижения цели	Обеспечивает выживание в случае кризиса Снижение убытков при работе в условиях дефицита времени Малые затраты на менеджера Низкая мотивация сотрудников в экономии ресурсов	Использует рыночные шансов для заинтересованных сотрудников Снижение убытков при отсутствии менеджера Высокая мотивация сотрудников в экономии ресурсов

Эффективность выполнения заданий	Быстрое решение Использование творческого потенциала только лидера Четкое распределение ролей Зависимость от лидера	Медленное решение Использование потенциала лидера и сотрудников Неясное распределение ролей Независимость от лидера
Социальная эффективность	Потеря инициативы среди сотрудников Только организованная забота о молодежи	Инициативность, предприимчивость сотрудников Более высокая заинтересованность в будущей смене менеджеров

Во-вторых, все условия эффективности лидерства меняются со временем, поэтому гибкость стиля является важным требованием. Гибкость есть диалектика содержания и формы реализации управленческих отношений. Гибкость не приспособление, а необходимое разнообразие методов работы в зависимости от параметров ситуации.

При выборе стиля часто ограничиваются наиболее важными характеристиками ситуации.

**Авторитарные стили рекомендуются:**

- для рутинных повторяющихся задач, когда требуется лишь поверхностное общение;
- менее квалифицированных сотрудников с простым характером мотивации;
- кризисных ситуаций при условии высокого уровня компетентности управленческих отношений и авторитета лидера;
- строго организованной централизованной системы управления и централизованного распределения ресурсов.

**Демократические стили рекомендуются для решения задач:**

- импровизированные задачи без давления сроков;
- малоструктурированных;
- творческих, требующих инициативы и готовности к риску;
- гибкой организации, неформальных компаний.

### ***3.2.3. Модель ситуационного лидерства Фидлера.***

В последние годы ученые часто при анализе стиля используют модель Фидлера, которая опирается на взаимосвязь между стилем управления и ситуацией. Иначе говоря, такая модель учитывает изменения факторов во времени. Эти изменения представлены в модели различными ситуациями с заранее заданными параметрами. Опираясь на различные эмпирические исследования, Фидлер выяснил, что существуют только косвенные (не непосредственные) отношения между способом и путем развития личности руководителя,

с одной стороны, и успехами в работе подчиненной ему группы — с другой. Поэтому следует установить множество общих ситуаций, в которых находится личность руководителя, и эти ситуации поставить в центр внимания при формировании благоприятных стилей управления. Стиль управления Фидлер рассматривает в своей теории как “выражение мотивационных образцов или ряда потребностей, которым должен удовлетворять руководитель в соответствии с задачами своей группы”. Подобную ориентацию менеджера он классифицирует в виде перечня факторов (списка пунктов) на шкале, которая отражает значение этих факторов от 1 до –1 в зависимости от оценки отношений руководитель — сотрудники. Единице соответствует высокая оценка степени связей с сотрудниками (мотивация отношений, кооперативное управление), минус единице — низкая оценка (мотивация задач, директивное управление). Оценка дают сотрудники при их опросе. Те руководители, которые получили относительно благосклонную оценку, в своих делах обдуманно ориентируются на хорошие личностные отношения со своими сотрудниками. Те из них, которых опрошенные сотрудники описали с относительно холодной (недуховной) формулировкой, не могут с этими сотрудниками совместно в дальнейшем работать без отказа на ориентацию в первую очередь на повышение результатов работы.

Результаты опроса Фидлер исследовал для выяснения того, что воздействует на степень влияния руководителя. В этой связи он выделил три группы ситуационных переменных:

1) отношения «руководитель — сотрудники»;

2) структура задачи. Фидлер считает только наполовину важным по сравнению с вышеупомянутым, выясняет степень структуризации работы, ее упорядоченность с помощью ответов на такие вопросы: цель работы представляется ясно? Для выполнения поставленных задач имеется ли возможность использовать различные способы действия? Имеется только правильное решение или ответ?

3) “власть позиции” руководителя. Эти переменные, которые также наполовину имеют важность по сравнению с предыдущим классом, определяются тем, где и когда руководитель проводит свои решения прежде всего в отношении сотрудников. “Позиционная власть” (власть в зависимости от диспозиции контакта с сотрудниками) измеряется такими, например, вопросами: является ли руководитель личностью? Зависит ли авторитет и власть (по Фидлеру, это синонимы) руководителя от готовности признать право этого руководителя на управленческую должность?

Основываясь на этих трех переменных, Фидлер предложил восемь вариантов ситуации и применил их для анализа стиля управления. Схематично (рис. 3.7.) в модели Фидлера на горизонтальной оси отмечены различные ситуации (их восемь), в которых

группы достигают хороших результатов работы. Вертикальная ось отведена стилю управления (ориентированному на задачи или сотрудников). На графике (в модели Фидлера) указан оптимальный стиль управления для каждой из ситуаций.



Отношения руководитель-сотрудник	X	X	X	X	П	П	П	П
Структура задач	С	С	НС	НС	С	С	НС	НС
Власть позиции руководителя	сильная	слабая	сильная	слабая	сильная	слабая	сильная	слабая

Ситуационное содержание (степень влияния) стиля руководителя



— Модель Фидлера  
 - - - - - Модернизированная модель Фидлера  
 X — хорошие  
 П — плохие  
 С — структурированы  
 НС — неструктурированы

Рис. Модель Фидлера: взаимосвязь между стилем управления и ситуацией.

Модель показывает, что руководители, мотивирующие выполнение задач (директивное управление), добиваются лучших успехов в самых благоприятных (октанты I—III) или самых неблагоприятных (октанты VII—VIII) ситуациях.

Октанты I—III благоприятны для руководителей, предпочитающих директивное управление (авторитарный стиль), так как для установления хороших межличностных отношений в данной ситуации достаточно ориентации на сотрудников только при выполнении служебных задач. Сотрудники мотивируются в данном случае непосредственно успе-

хами в работе, не имея шансов и желания участвовать в подготовке или тем более принятии решения. Руководители, предпочитающие недирективное управление (кооперативный стиль), занимают пассивную позицию к сотрудникам, которые только ждут от них решений. Эти руководители не используют все возможности своего положения (шансы влияния), хотя сохраняют с подчиненными хорошие отношения. Иначе говоря, в системе с отлаженными отношениями и постановкой задач, где также безукоризненно признается власть руководителя вместе с его правом на управленческий пост, авторитарный стиль имеет больше оснований для успеха. Но, как представляется, противоречие в том, что сам автократ не может создать необходимые ситуационные предпосылки для своей успешной работы. Такие предпосылки могут быть сформированы в результате кооперативного управления.

В октантах IV и V со средними шансами влияния руководитель, предпочитающий ориентацию на человека (кооперативный стиль), улучшает свои отношения с сотрудниками и через это повышает готовность сотрудников к участию в работе, в то время как руководитель-автократ, ориентированный на производственные задачи, эту готовность уменьшает.

В октантах VII—VIII с неблагоприятными для руководителя шансами влияния падают предпосылки для воздействия на сотрудников из-за плохих с ними отношений (такова ситуация). Успеха в данном случае достигают только руководители, ориентированные на установление заданий. Причем поставленные в таких ситуациях производственные задачи не структурированы (т. е. недостаточно взаимоувязаны), исполнителям не ясна полностью цель выполнения этих задач.

Автократический стиль во многих случаях характерен и при других отношениях, но не потому, что он оптимален, а ввиду недостаточной подготовки управленческих кадров и пассивности трудовых коллективов. Назначение руководителя, предпринимаемое в экстремальных случаях, означает, в сущности, выбор наиболее подходящего для данной ситуации стиля управления, чтобы изменить саму ситуацию в сторону улучшения управленческих отношений, структуры задач и упрочения власти позиции руководителя.

Каждая из октант соответствует лишь определенному контингенту руководителей. Теория контингента — именно так называется разработанное Фидлером исследование стиля во взаимосвязи с различными управленческими ситуациями. Фидлер убежден, что при заданной ситуации должен назначаться тот руководитель, оценка стиля работы которого соответствует этой ситуации. Однако во многих случаях нелегко установить, подходят ли характеристики ситуации стилю управления конкретного руководителя ввиду их вероятностных оценок и отсутствия общепризнанных критериев соответствия. С другой

стороны, ситуационные переменные неустойчивы: становится другой структура задач, преобразовываются отношения между руководителем и сотрудником, меняется авторитет руководителя.

К тому же далеко не все характеристики ситуации учтены, например содержание решаемых группой проблем, предоставленное для этого время, эффективность и опыт работы различных сотрудников, размер предприятия, его традиции. Выбор подходящего стиля управления, что, очевидно, определяют, кроме ситуационных переменных, качества руководителя и качества подчиненных, а также соответствие этих качеств характеристикам ситуаций и, главное, целям, которые стоят перед группой.

По оценкам Латтмана, на стиль влияют:

- потребности сотрудников и руководителя (власть, авторитет, результаты работы, опыт);
- социальная позиция руководителя;
- срочность решаемых управленческих проблем;
- образование сотрудников;
- интенсивность взаимоотношений внутри группы (высокая или сотрудники работают независимо);
- позиция руководства предприятия (представляет свободу или осуществляет давление на руководителя);
- экономическое положение;
- положение с рабочей силой (безработица или высокая занятость).

Модель Фидлера позволяет проследить некоторые тенденции влияния соотношений между стилем и ситуацией на успешную работу сотрудников. Модель составлена не только на основе анализа социологических исследований, но и результатов корреляционного анализа: на вертикальной оси (см. рис. 3.7.) цифрами обозначено значение корреляции между оценкой степени взаимоотношений руководителя с сотрудниками и их результатами работы. Авторитарный стиль (директивное управление с ориентацией на производственные задачи) имеет отрицательную связь с успешным коллективным трудом.

В концепции Фидлера явно недооценивается значение кооперативного стиля в экстремальных условиях. Предпочтение авторитарному стилю обосновано неубедительно даже для экстремальных условий рыночного хозяйства. Сотрудники-сохозяева производства в любых условиях не нуждаются в авторитарном стиле управления. Такова практика и опыт работы лучших компаний.

### 3.2.3. Модель Херси – Бланшера.

Описание модели ситуационного лидерства Поля Херси и Кента Бланшера опирается на два измерения:

1) задания: объем, в котором лидер вовлечен в одностороннюю коммуникацию, т.е. устанавливает роли своих подчиненных, указывает им, что делать, как это делать, когда это нужно сделать.

2) отношении: объем, в котором лидер вовлечен в двустороннюю коммуникацию, т.е. поощряет информацию и ее возвратность от подчиненных и внимательно слушает, представляя эмоциональную поддержку и заботясь о потребностях подчиненных.

В результате лидерство определяется взаимодействием объемов "заданий" и "отношений". Схематически ориентацию задания можно изобразить горизонтальной осью, от низкой степени проявления до высокой (рис. 3.8.), а ориентацию на отношения – вертикальной осью, также от низкой степени проявления до высокой.

Херси и Бланшар выделяют четыре основных стиля.



Рис. 3.8. Основные стили лидерства в модели Херси – Бланшера.

**Стиль приказывания.** Лидер, применяющий этот стиль, склонен к директивам: он приказывает подчиненным, не обязательно советуясь с ними. Лидер в таком случае видится как "ответственная" личность, которая, не сомневаясь, принимает решения. Он наиболее заинтересован в том, что бы дело было сделано. Это полезный стиль в кризисных ситуациях, требующих быстрых, решительных действий, когда другие ждут указаний. Однако злоупотребление этим стилем делает лидера автократическим деспотом. Обычно подчиненные реагируют на автократического лидера одним из двух способов: они бунтуют, то есть применяют свою энергию на неповиновения, или становятся очень пассивными, всегда ждут указаний, делают только то, что им приказывают, но ничего больше, редко проявляют инициативу, самостоятельно не принимают даже простейшего решения.

**Стиль подсказывания.** В этом случае лидеры почти одинаково оценивают задания и отношения. Они явно заинтересованы в том, что бы дело было сделано. И пока ситуация

контролируется ими, они привлекают подчиненных к обсуждению, как сделать эту работу, при этом уделяя внимание их потребностям. Если применять этот стиль постоянно, уйдет много времени. Злоупотребление этим стилем иногда приводит к тому, что подчиненные будут недоумевать, действительно ли лидер (или менеджер) нуждается в их идеях и реакциях, или все равно собирается поступать так, как сочтет нужным.

**Стиль объединения.** Означает, что лидер и подчиненные разделяют принятия решений. Многие решения принимаются способом консенсуса. Лидер считает, что задание можно выполнить более эффективно путем привлечения подчиненных к планированию и принятию решений. Этот стиль очень эффективен, когда подчиненные знают свое дело. Они обычно ценят то, что менеджер не заглядывает через их плечо. Однако этот стиль теряет эффективность, когда менеджер им злоупотребляет из-за боязни быть нелюбимым или непопулярным среди подчиненных. Когда такое случается, подчиненные склонны обманывать лидера или некачественной работой, или нарушением правил, зная, что выйдут сухими из воды.

**Стиль делегирования.** Этот стиль начинающим менеджерам кажется наименее желательным. Его следует рассматривать как существенное делегирование ответственности. Подчиненные могут действовать с большей степенью свободы. Если подчиненные достаточно зрелые, этот стиль прекрасно подходит, так как показывает, что лидер уважает их способность выполнять работу без постоянного надзора или эмоциональной поддержки. Однако если этот стиль применяется лидером, который отошел от дел и для которого безразличны задания и отношения, он явно неэффективен.

Удачливым лидером является тот, кто может использовать все стили в значимости от характера ситуации. Это значит, что лидеру требуется тщательно оценить ситуацию и выбрать подходящий стиль. Самым значительным фактором в любой ситуации является зрелость сотрудника, которая определяется следующим образом:

- возможность ставить высокие, но достижимые цели;
- способность и желание брать на себя ответственность;
- знания и опыт нужны для выполнения новой задачи.

Сотрудника не являются незрелыми или зрелыми в абсолютном смысле; они обладают разными степенями зрелости в зависимости от выполняемой работы. Инженер может быть вполне зрелым в исполнении такого привычного дела, как контроль за технологическим процессом или переговоры с подрядчиками, но когда его продвигают по службе, он может оказаться менее зрелым и нуждаться в напарвлении и поддержке, пока не будет освоена новая роль. Зрелость не обязательно связана с возрастом. Молодой сотрудник может очень зрело выполнять работу.

Херси и Бланшер считают, что с приобретением сотрудником большей зрелости меняется стиль лидерства (рис. 3.9.). Линия, которая на схеме представлена в форме колокольчика, изображает изменение стиля с возрастанием зрелости.

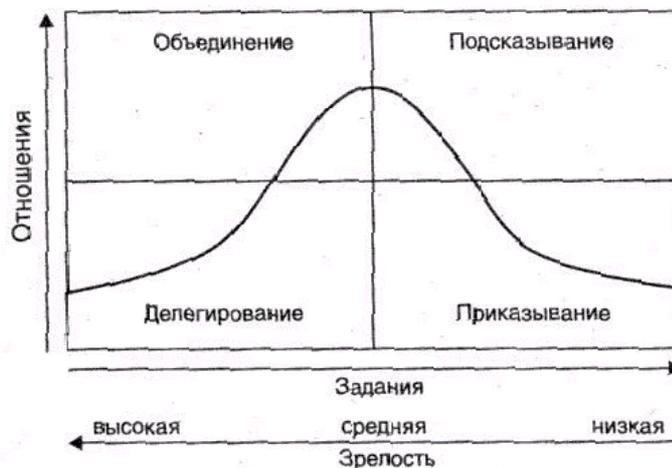


Рис .3.9. Динамика лидерства.

В том случае, когда вводится новая процедура, о которой сотрудники имеют мало понятия, они будут, скорее всего, выглядеть незрелыми. По теории, тут наиболее подойдет стиль приказывания (высокая степень в заданиях, низкая - в отношениях). Персоналу потребуется больше указаний лидера, они кажутся не в состоянии предлагать собственные идеи из-за новизны процедуры.

Когда зрелость сотрудников лидеру придется постепенно переключиться на стиль подсказывания (поощрения, похвалы) по мере того, как сотрудники начнут осваивать процедуру.

При дальнейшем возрастании зрелости лидеру следует перейти к стилю объединения. Это своеобразный "прыжок веры", при котором контроль передается от лидера к сотрудникам. Они проявляют больше самоконтроля и умения самостоятельно разбираться в работе. В задачи лидера входит поддержка, поощрение или вмешательство, когда событие теряет интерес, отвлекается или чем-то озабочен.

Для сотрудников, которые стали очень активными, хорошо знают свою работу, требуют мало внимания, – лучше всего подойдет стиль делегирования. Может выглядеть странным, что лидер в этот момент мало вовлечен в отношения. Это отнюдь не означает, что остается меньше доверия и взаимоотношений; фактически их даже больше. Просто нужно меньше непосредственных стараний лидера для оказания доверия зрелым сотрудникам. Они удовлетворяют собственную потребность в признании через саму работу. Это позволяет лидеру использовать ценное время для работы с людьми, которые нуждаются в указаниях, или для планирования новых программ.

Лидерство в значительной степени опирается на идеи роста и развития персонала. Удача лидера в большей мере зависит от его способности помочь служащим достичь зрелости. Эффективным лидерам следует научиться искусному применению нескольких стилей, и применять эти стили согласно конкретной ситуации.

Чтобы правильно выбрать стиль, лидеру следует оценить ситуацию. Ключевым элементом этого является оценка уровня зрелости сотрудников. Но лидеру нужно оценить другие аспекты ситуации, такие как давление времени; ожидание начальства и других должностных лиц; наличие информации; ограничения организации (политика, правила, финансовые ограничения).

### ***3.2.4. Противоречия современного менеджмента и авторитарного лидерства***

Современный менеджмент и авторитарный стиль управления все чаще оказываются несовместимыми. Отказ от авторитарности проявляется в делегировании деловой ответственности. Ступени развития такого делегирования:

- 1) производственные решения принимаются не только руководителями, а по мере надобности и сотрудниками на уровне;
- 2) во многих областях работы сотрудники самостоятельно действуют и принимают решения, руководители управляют сотрудниками не более чем через отдельные поручения;
- 3) с верхних ступеней управления часть ответственности вместе с заданиями и соответствующей компетенцией передается на уровни, которые отвечают сущности этих заданий и где занимаются их выполнением;
- 4) предприятие становится организацией, построенной снизу вверх, в которой руководящие инстанции принимают только те решения, что не могут принадлежать более низкому уровню, а подчиненные инстанции в результате своей деятельности уменьшают число решений, принимаемых сверху.

Последнее условие преодоления автократического стиля предполагает, по существу, развитие самоуправления, а также социально-психологических методов управления отношениями с сотрудниками на основе следующих принципов:

- руководитель должен выполнять, прежде всего, те работы, которые он как руководитель больше знает и делает их лучше, чем его сотрудники;
- руководитель должен использовать инициативу своих сотрудников в совместном осмыслении задач, а также в их выполнении;

- сотрудники со своей стороны должны быть готовы брать на себя ответственность, проявлять желание и способности развивать инициативу и самостоятельность в мыслях и делах.

Менеджер предоставляет сотрудникам большие прямые и, прежде всего косвенные возможности влиять на управленческие отношения. Однако величина этого влияния на каждом предприятии дозирована и контролируется действительными его собственниками. Влияние сотрудников не может быть выше того уровня, который позволит руководитель.

Выводы о необходимости изменения стиля в направлении его демократичности наталкиваются в практике управления на непреодолимый барьер в виде неравных возможностей участия в соуправлении, которые объясняются не только разницей в выполняемой работе и занимаемой должностью, сколько разницей сотрудников по отношению к самому предприятию как собственности (в этом случае речь идет о той доли собственности, которая принадлежит в виде акции тому или иному работнику). Замена выражения “подчиненный” словом “сотрудник” не меняет выполняемых функций.

Тем не менее, ученые рассматривают стиль как всегда имеющую место в системе управления *силу социального воздействия*. Величина силы влияния стиля возрастает от либерального к кооперативному стилю. По мере роста степени демократичности стиля преобладающей становится ориентация на развитие отношений с сотрудниками на основе следующих принципов:

- 1) поддерживающих отношений (сотрудники получают возможность устанавливать межличностные отношения исходя из своих целей, личностных оценок, ценностных ориентаций и стремлений);

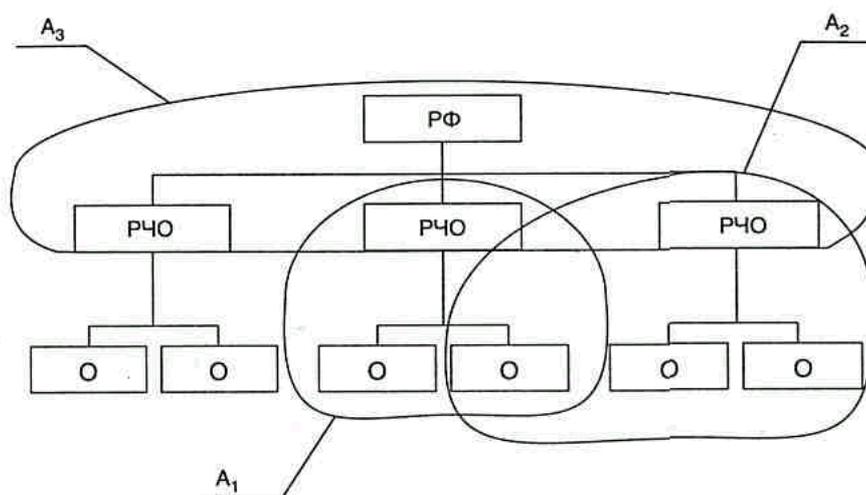
- 2) перекрывающихся групп: оргструктура системы управления представляется как множество перекрывающихся групповых структур, которые содержат вертикальные и горизонтальные каналы для процессов принятия решений и коммуникаций (мультименеджмент), а также формально-организационные рамки для функциональных требований. В каждой группе действуют сотрудники, принадлежащие большинству других групп (так называемое “связное” деление). Применение метода группового управления обеспечивается руководителем, который тем не менее сохраняет за собой основную власть;

- 3) принцип высоких конечных результатов.

Вначале используются все возможности управления людьми, т.е. первые два принципа, далее – третий.

Обзор исследований стиля свидетельствует о разносторонних подходах к его анализу, позволяет расширить представления о самом стиле и методах его анализа. Однако независимо от последних цели исследований подчинены интересам собственников. Пер-

вые формы управления исторически сложились в условиях первоначальной фазы накопления капитала. Следствием этого явилось утверждение авторитарного стиля управления как формы, непосредственно отражающей содержание буржуазного управления, решающую роль хозяина-единоначальника. Все разновидности авторитарного стиля — это варианты неравноправных отношений руководитель — подчиненные. В рамках авторитарного стиля это неравенство маскировать трудно. Поэтому развитие стиля управления происходит с ориентацией на так называемый кооперативный стиль. Однако сущность и этого вида стиля остается прежней: власть всегда принадлежит только собственнику, а его забота о сотрудниках экономически выгодна, ибо позволяет с меньшими затратами обеспечить взаимодействия «менеджер — сотрудники — производственные задачи — прибыль».



*Рис. 3.10. Принцип перекрывающихся групп.*

**Обозначения:**

РФ – руководство отделом; А<sub>1</sub>, А<sub>2</sub>, А<sub>3</sub> - комитеты.

### **3.2.5. Новые задачи и стиль управления**

Управленческие отношения часто возникают в связи с новыми видами производственных задач или новыми условиями работы. В этом случае комплексный ситуационный фактор “задачи” представляет наибольший практический интерес в связи с влиянием его на рост результатов производства, сбыт продукции и повышение удовлетворенности трудом. Социально-экономическая ориентация управленческих отношений при решении новых задач соответствует современному предпринимательскому стилю работы. Социальный характер экономической ориентации связан с обеспечением высокого уровня занятости, подобающим ростом зарплаты и вниманием к внутреннему рынку.

В ситуациях с новыми видами задач авторитарный стиль может быть оправдан лишь в случае высокой подготовки работников к решению этих задач и признанию ими

высокого авторитета руководителя, но и то лишь потому, что частота контактов руководителем и сотрудником в этой ситуации незначительна ввиду готовности сотрудника к самостоятельному творческому решению задач. Во всех других случаях авторитарный стиль следует решительно исключить. Для задач нового вида подходят те управленческие отношения, которые оказывают стимулирующее воздействие на работу без тесного контроля и иерархического давления. Эти отношения находятся в области солидарных, сопричастных демократических, кооперативных стилей управления.

Какой из стилей является наиболее эффективным? Это зависит от исходного состояния социальных характеристик, например структуры мотивационных факторов, взаимоотношений в коллективе, организации труда. Важнейшее значение имеет удовлетворенность трудом, что требует самостоятельного рассмотрения ее взаимосвязей с новыми задачами в конкретном коллективе.

Стиль управления в системе» управленческие отношения — новые производственные задачи — удовлетворенность трудом» — пока мало исследован в отечественной и зарубежной литературе. Однако ясно, что новые формы собственности или хозяйствования, и тем более новая технология и современная техника, не ведут автоматически к адекватным отношениям, для которых уже созрели предпосылки. В таком отставании заложена априорная трудность переходных процессов, в частности, выхода из кризиса. Поэтому стиль управления должен совершенствоваться до предстоящих нововведений, которые уже выявились, и будут определять управленческие отношения после их внедрения.

Необходимость опережающего развития стиля лидерства продиктована тем, что в противном случае он может стать тормозом при работе с новыми видами задач, наступит “инфляция” управленческих отношений. О степени соответствия стиля управления требованиям, возникающим при решении новых задач, можно косвенно судить по оценкам исполнителей этих задач удовлетворенности своим трудом. Интересен опыт зарубежных ученых в этой области. По оценкам только директоров предприятий (20,6% от числа опрошенных), резервы удовлетворенности трудом, которые могут быть использованы в результате улучшения трудовой мотивации, находятся в пределах до десяти процентов. В два раза выше оценивают эти резервы 34% опрошенных руководителей других различных рангов. Большинство менеджеров (37,1%) считают, что с помощью мотивации можно освоить до 30% резервов удовлетворенности трудом. Причем освоение резервов, по их мнению, состоит в ориентации на стратегические инновационные процессы и мотивацию внедрения новых технологий.

Резервы удовлетворенности трудом скрыты в улучшении стиля управления. Так, результаты исследований удовлетворенности трудом при работе с экранными системами

показали, что не всегда удается превратить высокую готовность работать с новой техникой в удовлетворенность трудом. Удовлетворенность трудом в соответствии с различными индивидуальными способностями людей. В постижении этого соответствия состоит один из решающих моментов использования резервов стиля управления.

Изменения ситуации действуют на сотрудников весьма различно. Однако в ситуациях, которые связаны с освоением новых задач, стиль управления активно воздействует на удовлетворенность трудом и его результаты через систему наиболее действенных мотивационных факторов. В этой системе каждый из факторов имеет свою степень влияния в зависимости от объекта управления (рабочие определенной квалификации, специалисты с определенным опытом работы, трудовой коллектив со своими традициями) и категории новых задач (выживание организации, сохранение рынка сбыта, рабочих мест, реформа собственности, новые технологии).

Система факторов удовлетворенности трудом включает:

- информационное обеспечение;
- интерес к производственным заданиям;
- область личной ответственности;
- пример руководителя;
- организацию и условия труда;
- взаимоотношения в коллективе;
- оценку результатов работы в новых условиях и оплату труда;
- контроль результатов;
- четкость границ функциональных обязанностей.

Можно предположить, что удовлетворенности трудом наиболее способствует тот стиль, который ориентируется на передовых рабочих и прогрессивную систему мотивационных факторов. Но даже в этом случае выполнение комплекса задач нового вида не всегда может дать исполнителям более высокую удовлетворенность, чем при выполнении традиционных, простых задач (операций). Мотивационные структуры индивидуальны. Иногда человек может достичь более высокой удовлетворенности при выполнении рутинных задач, хотя ему под силу работа и с новой техникой, но он имеет простую мотивационную структуру. На практике маловероятно, чтобы работники с простыми мотивационными структурами выполняли всегда отработанные, устойчиво повторяющиеся задачи, а со сложными мотивационными структурами — соответствующие этим структурам новые виды работ. В уменьшении числа таких несоответствий заключается еще один путь оптимизации стиля управления. Демократический стиль не следует считать в данном случае оптимальным. При повторяющихся, рутинных задачах авторитарный стиль с жестким

контролем может быть более подходящим для обеспечения результативности труда, если преобладающее большинство подчиненных имеют простые мотивационные структуры. Такой стиль управления может вести к индивидуальной удовлетворенности трудом тех подчиненных, труд которых высоко оплачивается.

Но авторитарный стиль не может способствовать созданию благоприятного рабочего климата в коллективе, который решает новые задачи. Наряду со структурой задач в этом случае активно проявляется действие других ситуационных факторов. Это, прежде всего индивидуальные ситуационные факторы, связанные с необходимостью использования знаний, опыта работы, инициативы при решении новых задач. Действию индивидуальных ситуационных факторов необходимы условия экономического самоуправления. В таких условиях индивидуальные мотивационные структуры интегрируются в общую для всего коллектива структуру, а мотивы становятся наиболее значительной субъективной движущей силой управленческих отношений.

### 3.2.6. Алгоритм выбора стиля

Рассмотрим алгоритм выбора стиля управления в зависимости от ситуационных характеристик. Алгоритм устанавливает последовательность вопросов, с ответами на которые соглашается или не соглашается руководитель. Для этого используется модель принятия решения Врума-Йеттона, модифицированная нами (рис. 3.11.).

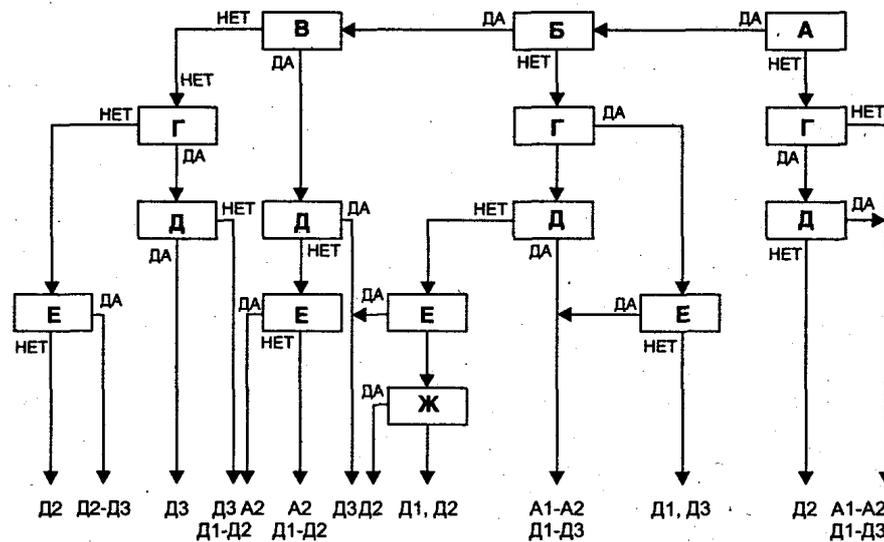


Рис. 3.11. Модель выбора стиля.

В конце каждой последовательности ответов предлагаются стили управления, благоприятные для данного сочетания ситуационных характеристик.

А — одно из возможных принимаемых решений (вариант) может оказаться явно предпочтительнее по сравнению с другими вариантами.

Б — руководитель располагает необходимой информацией для принятия качественного решения, и в этом он уверен.

В — проблема, по которой принимается решение, может быть разложена на отдельные составные части-вопросы (она хорошо структурирована).

Г — восприятие решения сотрудниками (для административной системы подчиненными) является решающим фактором с точки зрения его успешного выполнения.

Д — единолично принятое решение по данной проблеме будет положительно воспринято сотрудниками.

Е — интересы сотрудников совпадают с целями предприятия (коллектива), на достижение которых направлено решение.

Ж — возможен конфликт между сотрудниками в коллективе относительно предпочитаемых ими вариантов решения.

А<sub>1</sub> — жестко-авторитарный стиль управления.

А<sub>2</sub> — доброжелательно-авторитарный или директивный стиль управления.

Д<sub>1</sub> — индивидуально-демократический стиль.

Д<sub>2</sub> — коллегиально-демократический стиль.

Д<sub>3</sub> — интегрально-демократический или солидарный стиль управления.

При выборе стиля управления, который включает стиль мышления, стиль поведения, манеру обращения, стиль речи, технику личной работы, структуру затрат рабочего времени, надо учитывать множество факторов, но прежде всего наряду с ситуационными характеристиками необходимо иметь в виду еще три фактора.

1. Решаемые сотрудниками (подчиненными) задачи.

Для стереотипных, рутинных, повторяющихся задач допустимы авторитарные формы управления, но при условии, что требуется только поверхностное общение руководителя с подчиненными, как и работников между собой. Не случайно авторитарный стиль в зарубежном менеджменте называют пионерским, когда все может легко и, главное, правильно решаться одним руководителем.

Для сложных неповторяющихся задач творческого характера солидарные (коллегиальные, кооперативные, совместные) формы управления являются необходимыми. Речь идет о регулярных формах общения на равноправной основе между квалифицированными специалистами.

2. Уровень квалификации руководителя и сотрудников.

Интегрально-демократический, или солидарный, стиль требует от сотрудников высокого образовательного уровня: им делегируются компетентность и полномочия по решению многих задач.

### 3. Характер мотивации сотрудников.

При авторитарном управлении определенных успехов можно добиваться лишь в коллективах из менее квалифицированных работников только путем распределения материальных благ.

## Вопросы для закрепления знаний и самоконтроля

### 3.2.

1. Объясните классификацию параметров хозяйственной ситуации. Приведите пример такой ситуации?
2. Как зависит выбор рационального стиля от характеристик ситуации?
3. Опишите модель Фидлера?
4. В чем особенности модели ситуационного лидерства Херси-Бланшера. Какие стили выделяются в этой модели?
5. Как вы понимаете динамику лидерства?
6. Почему современный менеджмент не совместим с авторитарным хозяйственным лидерством?
7. Какой из стилей является наиболее приемлемым?
8. Как выбрать стиль лидерства в ситуации с новыми видами задач?
9. Какие резервы удовлетворенности трудом скрыты в улучшении стиля управления?
10. Модель Врума-Йеттона и ее назначение.

## 3.3. Формирование стиля лидерства

### 3.3.1. Система стилеобразующих факторов. Комплексность стиля.

Важнейшим методологическим правилом каждого конкретного исследования деятельности человека в управленческом процессе является комплексность этого исследования. Комплексность стиля задана сложностью и многогранностью отношений управления и форм их реализации.

Выбор пути исследования стилей зависит от целей, но всякий раз требуется опора на систему стилеобразующих факторов. Под *стилеобразующим фактором* понимается сочетание близких по своему содержанию однородных понятий и явлений, которые обуславливают формирование, выбор, развитие или совершенствование стиля управления. Исходная предпосылка в том, что система стилеобразующих факторов – это *система факторов развития управленческих отношений*.

Выяснение системы стилеобразующих факторов происходит из диалектики всеобщего, особенного и единичного при формировании стиля управления.

Различают три взаимосвязанные *стороны стиля*:

- 1) организационно-техничко-технологический, или всеобщий;
- 2) социально-экономический, или сущностный, особенный;
- 3) индивидуальный, или субъективный, единичный.

**Организационно-техничко-технологическая** стороны стиля управления представляют форму организационных отношений по согласованию движения технико-технологических средств производства. Этот аспект стиля определяется реализацией кибернетических законов и непосредственно тем, как используются организационно-распорядительные методы управления, техника личной работы, технология управленческого труда. Рассматриваемая сторона стиля выступает и как отражение развития и использования организационной *техники* — технических средств управления. Она включает, в частности, и стиль технологического управления (управление режимами работы оборудования), и технический контроль качества изготовления продукции.

**Социально-экономическая форма** стиля управления является основной и определяется тем, как используются экономические и социально-психологические методы управления. Она выражает их структуру и содержание. Эта форма подчеркивает сущностное содержание стиля и необходимость тесного сочетания социальных и экономических методов управления, между которыми нет строгого различия. Практическое сближение экономических и социальных стилеобразующих условий стало важнейшей тенденцией социальной рыночной экономики.

**Индивидуальная форма** стиля обусловлена тем, что труд руководителя всегда субъективен.

Под *системой стилеобразующих факторов* понимается совокупность предпосылок стиля управления, непосредственно или опосредованно формирование и развитие хотя бы одного из его компонент. Соотношение объективного и субъективного в такой системе, как и в самом стиле управления, неустойчиво.

Объективные факторы-предпосылки формирования стиля (законы, принципы, задачи, функции, цели управления) определяют только единую основу стиля, которая имеет свои особенности для каждого уровня иерархии. Решающая роль в формировании стиля управления на этой основе принадлежит руководителю и параметрам ситуации. Субъективные стилеобразующие факторы не сводятся только к ресурсам личности субъекта управления. К ним примыкают характеристики 1) трудового коллектива; 2) производственного процесса (объекта управления); 3) хозяйственных и рыночных ситуаций.

Субъективные факторы обуславливают разнообразие проявлений стиля управления. Эти факторы определяют или объясняют технологию производства управленческих решений. Для стиля управления не столь важен процесс расходования рабочей силы руководителем в физиологическом смысле, как та особая целесообразная форма, в которой лидер реализует свои управленческие качества (расходует рабочую силу). Это еще не форма отношений управления, но уже сформировавшийся логический фактор этих отношений, иначе говоря, комплексный фактор индивидуального стиля. Разнообразие индивидуальных стилей — следствие разнообразия единичных факторов и причина разнообразия стиля аппарата управления. Вместе с тем индивидуальный стиль выступает и как форма выражения стиля работы аппарата управления.

Системный подход к стилю управления проявляется в том, что индивидуальные стили выступают исходными первичными элементами стиля работы аппарата управления. Системность также в том, что факторы развития индивидуальных стилей — одновременно и факторы более сложных формирований стиля как системы (рис. 3.12.). Схема взаимосвязи стилеобразующих факторов может быть развернута в систему (рис. 3.13.).



*Рис. 3.12. Схема взаимосвязей стилей управления и факторов их формирования.*

Взаимосвязи общих, особенных и единичных формирований стиля управления детерминированы системой управления, управленческим процессом, его внешними и внутренними условиями развития. Следовательно, **единство стилеобразующих факторов** проявляется во взаимодействии:

- информационных, социальных, организационных, личностных, коллективных, экономических, технико-технологических условий управления на предприятии;
- функций управления различных уровней системы;
- применяемых руководителем принципов и методов управления;
- руководителей различных уровней и подразделений;
- объективных и субъективных условий развития системы управления и личности руководителя.

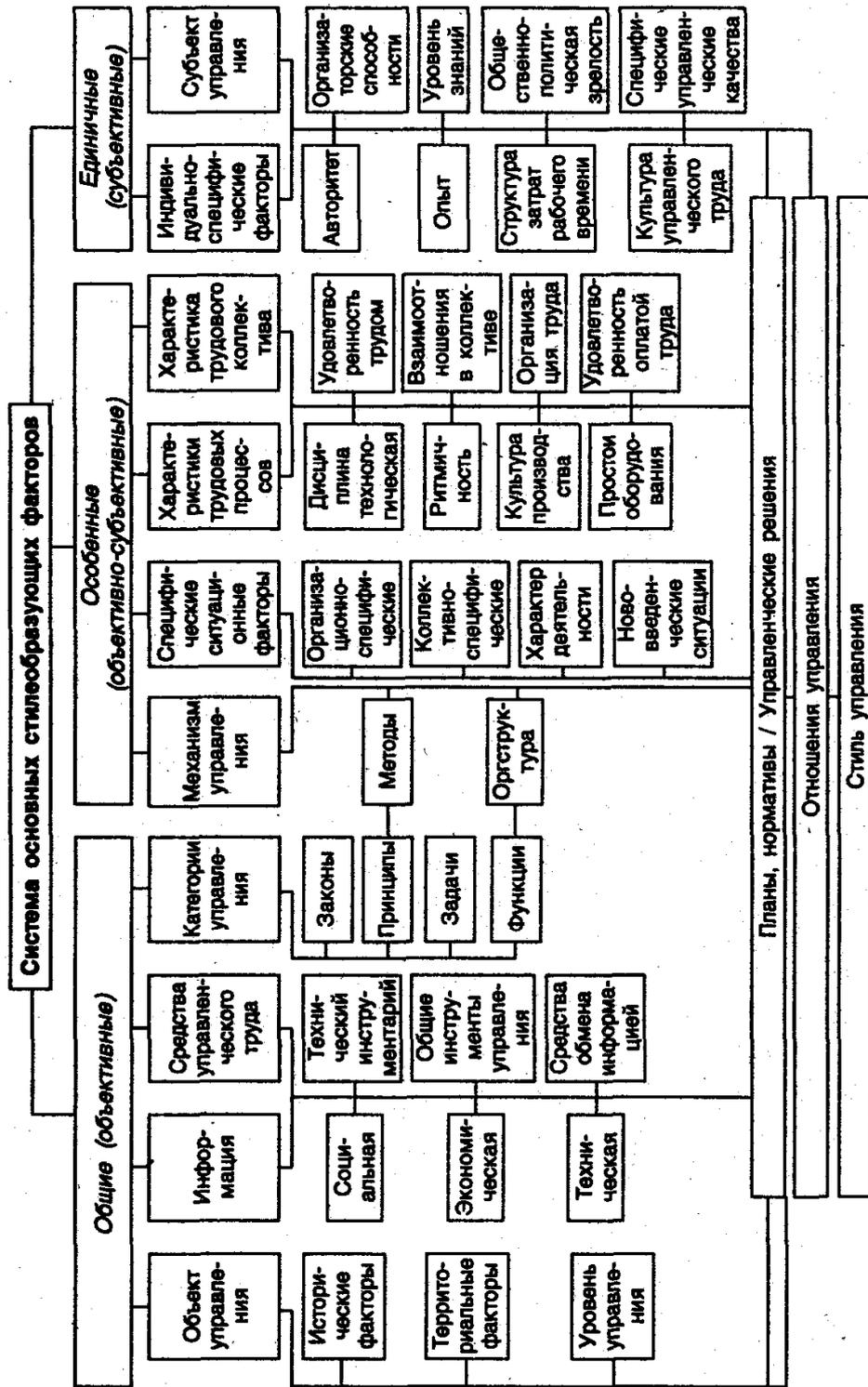


Рис. 3.13. Формирование стиля управления.

Всеобщие стилеобразующие факторы вытекают из самой природы общественного труда, порождены кооперацией труда и являются объективными, но не существенными предпосылками стиля управления. К числу таких факторов следует отнести кибернетические законы, принципы и функции системности, иерархичности, необходимого разнообразия, обратной связи. Данные факторы свойственны всем системам, поэтому влияние их

на стиль опосредовано действием тех условий, которые формируют управленческие отношения в конкретной социальной системе. Эти условия для нее являются особенными и представлены объективными факторами, общими для всех организаций. К ним относятся, прежде всего, те категории менеджмента, с которыми взаимосвязан стиль. Степень взаимосвязи определяет величину влияния. При формировании стиля приоритет принадлежит законам, принципам, задачам и функциям управления (см. рис. 3.4.).

Система стилеобразующих факторов включает общие, особенные (первого и второго порядка) и единичные (индивидуальные) факторы формирования и реализации управленческих отношений. Общие и особенные факторы первого порядка имеют объективный характер. Особенности факторы второго порядка объективно-субъективны. Факторы на уровне субъекта управления — это единичные факторы.

### ***3.3.2. Единичные (субъективные) факторы.***

**Качества лидера.** Единичные факторы представлены, прежде всего, качествами руководителя. Следует различать эти качества как субъективные слагаемые стиля и факторы стиля. Качества руководителя как слагаемые индивидуального стиля становятся таковыми лишь после своей реализации. Что же касается качеств-факторов, то имеются в виду требования к формальному лидеру, которые становятся слагаемыми стиля только в той мере, в которой они задействованы. Следовательно, как факторы качества они относительно постоянны, как слагаемые стиля они неустойчивы и персонифицированы.

Взаимосвязь личности и стиля управления проявляется в ограничении личности руководителя системой профессиональных качеств. В этом случае понятие личности характеризуют способности руководителя выполнять функции управления. При этом необходимо учитывать следующие особенности анализа личности в менеджменте:

- структура и динамика развития личности социально детерминированы;
- для развития личности необходима высокая степень реализации качеств, нужны социальные действия;
- личность развивается всегда в условиях сложившейся системы управления, но особое влияние на структуру личности оказывают ситуации.

Реальная личность лидера сложнее даже суммы всех дополняющих друг друга теорий личности. Личность обладает определенными качествами. Оценка управленческих качеств ведет к оценке личности руководителя. Но целостная личность всегда есть нечто значительнее, чем сумма любого числа оценок качеств. Личность формируется комбинацией ее качеств больше, чем их отдельными проявлениями и оценками. Для каждого каче-

ства существуют свои границы развития, которые нельзя преодолеть. Развитие личности как системы качеств не имеет таких границ.

Выход функций управления на стиль через качества менеджера наиболее убедительно подтверждает сочетание объективного и субъективного в стиле лидерства. Структура функций управления влияет на структуру качеств управленцев, а стиль выполнения этих функций зависит от качеств их исполнителей. Функции управления — объективны, качества управленцев — субъективны.

Стиль развивается не только в связи с применением тех или иных методов управления. Это основной подход. Его дополняет развитие стиля как своеобразной настройки управленческих качеств на функции управления при решении соответствующих задач. Недостаточный уровень профессиональных качеств руководителя не может компенсировать даже самая совершенная система управления.

Всякая деятельность предъявляет определенные требования к тому, кто ее осуществляет. Качества руководителя действуют через те методы, приемы и способы, которые он выбирает в своей работе. С другой стороны, именно от знаний руководителя, его предпринимательских качеств и организаторских умений зависит выбор самих методов управления.

Итак, в рамках, определенных действием объективных условий, конкретное содержание стиля обусловлено его субъективными компонентами — качествами руководителя. Особенности стиля определяют формы реализации управленческих отношений. Следовательно, стиль представляет собой единство формы управленческих отношений содержания качеств руководителя. Форма отношений управления в этом единстве должна быть способом развития качеств руководителя. Индивидуальный стиль отражает специфику не руководителя, а его работы. Переход от качества руководителя к стилю управления — это реализация способностей управлять.

**Опыт и авторитет менеджера.** К числу наиболее значимых для стиля лидерства субъективных факторов наряду с качествами относятся также индивидуальные специфические факторы: опыт, авторитет, техника личной работы, структура затрат рабочего времени, культура управленческого труда (рис. 3.13.).

**Опыт** как стилеобразующий фактор состоит:

- в преобразовании знаний в умения применять методы, приемы, способы управления;
- в приспособлении умений к реальным ситуациям;
- в развитии отношений управления на основе накопления и обогащения практических знаний и умений.

Через опыт проходит непосредственная связь системы качеств руководителя с функциями управления, а последних — с объектом управления и его результатами. Опыт выступает своего рода аккумулятором умений и навыков аппарата управления в целом. В этом смысле опыт управления является формой существования синтезированной практики управленческой деятельности, которая тесно коррелирует с формой реализации управленческих отношений (стилем управления). Расширение опыта не позволяет окостенеть стилю управления. Тенденция совершенствования стиля определяется использованием опыта в сочетании с другими стилеобразующими факторами. На стиль опыт влияет в той степени, в которой он выступает одним из носителей управленческих отношений.

**Авторитет** — индивидуально-специфический фактор, который является производным понятием от качеств и опыта руководителя. В основе авторитета лежит проявление знаний и умений. Взаимосвязи авторитета и стиля осуществляются через личный пример. Если руководитель как личность не служит примером для сотрудников, он не обладает эффективным стилем лидерства и не может на них влиять даже с помощью экономических методов. В этом случае создаются субъективные предпосылки для формирования авторитарного стиля управления, которые выражаются в недоверии и невнимании персонала к руководителю. При отсутствии власти авторитета и неумении пользоваться административными методами создаются предпосылки для либерального стиля.

Авторитет руководителя можно считать одним из индикаторов стиля управления. Организационной стороне стиля соответствует **формальный авторитет**, который вытекает из того, что функции управления независимо от субъекта дают определенный официальный авторитет, который является атрибутом значения конкретной деятельности (должности). Социальную сторону стиля определяет, прежде всего, реальный или **личный авторитет**, который является деловым доверием, признанием выбранного образа действий. Сотрудник нуждается в приспособленной к нему форме авторитета в зависимости от того, какие формы управления преобладают в коллективе (авторитарные или кооперативные). Авторитет в коллективе задается позицией формального лидера (руководителя).

Представляют интерес взаимосвязи стиля и авторитета в коллективном управлении, которые исходят из необходимости подключения сотрудников для поиска оптимальных управленческих решений. Стиль работы руководителя в условиях коллективного управления, которому соответствует режим соуправления, — это кооперативный или солидарный стиль лидерства. Преимущества имеют те руководители, которые не только готовят управленческие решения на основе своей квалификации и привлечения коллективов, но и обладают достаточным авторитетом для принятия и реализации этих решений (рис. 3.14.).



**Рис. 3.14.** Взаимосвязи авторитета, стиля и качества управленческих решений (КР) для руководителей одного уровня

Квадрант IV обозначает руководителей, которые обладают авторитетом формального лидера. Авторитет у этих руководителей развивается не на базе знаний и профессиональной основе, а благодаря использованию административных методов. При сравнительно низких социальных характеристиках трудовых коллективов такой авторитет ведет к авторитарному стилю, а качество управленческих решений не контролируется мнением трудового коллектива.

Квадрант III включает руководителей, которые единоначально принимают верные решения, но их авторитарный стиль не пользуется авторитетом, и коллектив эти решения не воспринимает, отказывается от них, ибо сомневается в профессиональной компетентности своего руководителя. Влияние авторитета руководителя на стиль управления в этом квадранте ограничено рамками авторитарной формы отношений, которая вступает в противоречие с коллективной формой организации работы.

Квадрант I соответствует руководителям, для которых свойственно высокое качество принимаемых решений, но они не могут эти решения осуществить, для этого им не хватает авторитета. У руководителей этой категории авторитет ниже их способностей. Это тот случай, когда управленец выбрал правильный стиль отношений, но недооценивает роль личного авторитета, который в данном случае влияет на стиль управления пассивно.

Квадрант II обозначает лидеров с наиболее благоприятными взаимосвязями между авторитетом, стилем и реализацией решений. Для таких личностей характерно признание коллективом их высокой профессиональной компетентности. Положительное влияние авторитета на стиль лидерства в данном случае выражено наиболее сильно.

Отдача от авторитета тем больше, чем положительнее оценивается личность руководителя его подчиненными и коллегами. В авторитетном руководителе нуждается кооперативное управление. Уверенность в себе — наиболее важное качество руководителя, которое необходимо для авторитета.

Причиной желания иметь авторитет могут быть также факторы, которые не связаны со стилем управления. Поэтому стиль и авторитет — категории самостоятельные, но взаимосвязанные, например, через инициативу и ответственность. Расширение областей ответственности и инициативы — один из методов укрепления авторитета и одно из направлений формирования современного стиля управления. И то, и другое взаимосвязано через принятие управленческих решений.

Успех влияния авторитета руководителя на стиль управления зависит от содержания авторитета, способ влияния имеет меньшее значение. В наибольшей степени реализации взаимосвязей «авторитет — стиль» способствуют экстремальные ситуации, например снижение объема продаж, дефицит времени на выполнение задания, угроза банкротства. Возможности кооперативного стиля управления в этих ситуациях зависят от авторитета руководителя. Особенно влияют на отдачу авторитета доверие коллектива и деловое воздействие руководителя на сотрудников. Психологи считают, что меланхолики и флегматики меньше подходят для авторитета, они углублены в себя и в меньшей степени готовы оказать помощь другим. Преувеличенная реакция чувств холерика также препятствует приобретению авторитета. Подходящими для авторитета являются черты темперамента, которым обладает сангвиник. Кооперативный стиль при наличии авторитета руководителя предпочтительнее перед авторитарным даже в экстремальных ситуациях.

Командные методы нуждаются не в авторитете руководителя, а в авторитете его должности. Такой авторитет оказывает услугу тем, кто занимает эту должность. Автократ пользуется авторитетом власти, сторонник кооперативного стиля берет на вооружение арсенал методов управления, вытекающих из власти авторитета. Для автократа первична власть, он ее стремится отождествлять с собственным авторитетом. В демократическом управлении без авторитета нет подлинной власти и признания сотрудников. Автократу власть нужна для влияния на отношения с подчиненными путем навязывания им собственной воли.

Вряд ли административные методы управления, основанные на принуждении, будут усиливать экономические. Скорее такое администрирование в ущерб задачам, к решению которых руководитель принуждает подчиненных. Свойствами усиления методов социального управления обладает авторитет личности руководителя. Взаимные связи между властью, авторитетом и стилем управления важнее содержания каждого из этих компонентов.

### **3.3.3. Особенности (объективно-субъективные) и общие (объективные) факторы.**

На стиль влияют не столько факторы, сколько структурные соотношения в каждом из этих факторов. Их особенности в том, что они определяют содержание стиля, являясь специфическими формами управленческих отношений. Речь идет об особенных проявлениях отношений. Особенности отдельные элементы управленческих отношений образуют стиль на уровне личности руководителя (наряду с единичными факторами) и системы управления (наряду с общими факторами). Заслуживают внимания также формы управленческих отношений на промежуточных уровнях (уровне процессов, структурном уровне).

Существует определенная иерархия форм управленческих отношений (табл. 3.2.).

Чем дальше от стиля управления в иерархии отношений находятся стилеобразующие факторы, тем более опосредованное их влияние на формы этих отношений, и наоборот. В этой связи становится очевидным, что характеристики субъектов управления (руководителей, трудовых коллективов) есть вместе с тем и непосредственные факторы формирования стилей управления.

*Таблица 3.2.*

#### **Система реализации основных стилеобразующих факторов**

Уровни реализации отношений управления	Основные формы отношений
Система управления	Хозяйственный механизм
Элементы системы управления	Хозрасчет
Структурный уровень	Функции управления
Уровень процессов	Управленческих решений
Уровень субъектов управления	Стили управления

Среди особенных факторов выделяются:

- удовлетворенность трудом;
- взаимоотношения в коллективе;
- организация труда;
- удовлетворенность оплатой труда;
- применяемые руководителем методы управления в тех или иных ситуациях.

В стилях управления фокусируют свое влияние другие объективно-субъективные и общие (объективные) факторы:

- регламентированные общественные требования;
- средства управленческого труда;
- доступность и состояние социальной, экономической и технической информации;
- общие характеристики крупномасштабных объектов управления — исторические факторы, территориальные факторы, национальные традиции.

Влияние этих факторов имеет существенный характер, определяющий контуры всех стилей управления. Но для каждого в отдельности это влияние опосредовано состоянием ситуационных и поведенческих факторов.

Рассматривая стиль как синтетический индикатор отношений управления, в его формировании целесообразно выделить три уровня.

1. Уровень личности руководителя. Для него характерны субъективные факторы, индивидуальность стиля, оценка стиля, прежде всего по качествам руководителя и применяемым методам управления.

2. Уровень группы. Для него характерны взаимосвязи единичных и особенные факторы, оценка стиля управления по состоянию характеристик группы.

3. Уровень процессов. Для него характерны структурные взаимосвязи особенных и общие факторы, а также характеристики трудовых процессов, оценка стиля по результатам производства, тестовая оценка.

Независимо от уровней на формирование оказывают влияние не столько те или иные комплексы факторов, сколько взаимосвязи в этих факторах:

- структура методов управления;
- структура управленческих решений;
- структура задач и функций управления;
- организационная структура управления.

Наиболее объективную оценку стиля управления может дать только структурный анализ стилеобразующих факторов.

### **Вопросы для закрепления знаний и самоконтроля**

#### **3.3**

1. Объясните систему взаимосвязей между уровнями стилей и факторами их формирования?
2. Дайте характеристику общих факторов формирования стиля?
3. Дайте характеристику особенных факторов формирования стиля?
4. Дайте характеристику единичных факторов формирования стиля?
5. Качества лидера – как вы их понимаете?
6. Поясните влияние стиля на качество управленческого решения?
7. Выделите основные взаимосвязи в системе основных стилеобразующих факторов?

8. Авторитет лидера: его основные слагаемые? Что лежит в основе формального и личного авторитета?
9. Что означает комплексность стиля? Виды и уровни стилей.
10. Разработайте и обоснуйте перечень основных стилеобразующих факторов, исходя из их системы и собственных рассуждений?

### 3.4. Анализ стилей

#### 3.4.1. Однофакторный способ анализа стилей.

Одним из критериев различия стилей управления является разделение пространства принятия управленческих решений. Крайним стилям – авторитарному и кооперативному – соответствуют крайние точки на противоположных концах отрезка стилей. Промежуточные формы дифференцированы уровнем имеющихся прав на содействие руководителю в процессе принятия решения. Этот уровень определяет соотношение между авторитарным и либеральным управлением. Может быть несколько дифференциаций — от 3 до 7, например шесть типов стилей вместе с экстремальными: руководитель решает и приказывает (авторитарный стиль); руководитель решает, приказывает, но и обосновывает свои решения; руководитель допускает сотрудников к обсуждению вопросов, прежде чем он их решит; руководитель вначале излагает свой план, потом принимает решение; руководитель излагает проблему, определяет область ее решения и вместе с сотрудниками принимает решение; руководитель принимает развивающееся решение вместе с сотрудниками (кооперативный стиль).

В зависимости от степени права решений и рамок компетенции сотрудников дифференциация стилей может быть несколько иной (рис. 3.15).

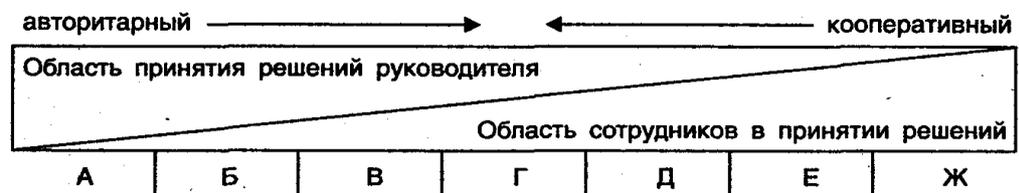


Рис. 3.1.5. Области принятия решений при авторитарном и кооперативном стилях.

А — руководитель решает и предписывает;

Б — руководитель решает, но он стремится убеждать подчиненных в необходимости выполнения его решений;

В — руководитель решает, но адресует все-таки вопросы своим сотрудникам, чтобы учесть их мнение;

Г — руководитель информирует подчиненных о своих решениях, они имеют возможность высказать мнение, прежде чем руководитель примет окончательное решение;

Д — группа разрабатывает предложения, из числа которых принимается руководителем наиболее возможное решение;

Е — группа принимает решение, после чего руководитель указывает границы применения решения;

Ж — группа принимает решение, руководитель — координатор “внутри и снаружи”.

Уменьшение авторитарности стиля означает в равной степени возрастание кооперативности стиля управления.

Итак, классификационный признак разделения стилей в данном случае — степень участия сотрудников в подготовке и принятии решений. Следует иметь в виду, что внутри каждого из приведенных типов стилей возможна более глубокая дифференциация. Так, автократический стиль нередко разделяют на иерархический, структурный, на стиль, ориентированный на дела. А кооперативный — на демократический, социально-интегрирующий, функциональный, на стиль, ориентированный на сотрудников. Также выделяется *либеральный стиль*, при котором сотрудники полагаются сами на себя, ход работы не регулируется, а руководитель не выполняет основных функций управления. Идеально-типовая форма этого стиля на практике не может существовать, применяется он преимущественно для анализа различий в отношениях управления.

### ***3.4.3. Двухфакторный способ анализа стилей.***

В 1970–80-е годы в управлении отчетливо выделились два типа стилей — ориентированы на задачи или на сотрудников. Данные ориентации стиля управления стали преобладающими. Более того, специфическая дифференциация стилей при других подходах концептуально оказывается родственной биполярной шкале «задачи – сотрудники». На основе биполярных измерений стиля руководители разделяются по принципу «или – или» (например, автократ не может быть одновременно демократом). Такое правило разделения наиболее успешно применяется при использовании стиля управления как универсального инструмента в исследованиях отношений «руководитель – сотрудники (подчиненные)». Наиболее часто в качестве отличительного признака стилей управления применяется ори-

ентация на производственные задачи или на заботу о людях. Такая ориентация адекватна авторитарному или демократическому стилю управления.

Исследования стилей менеджеров (США, 1950—1954 гг.) доказали, что они наиболее удобно могут быть определены в системе координат “забота о производстве — забота о людях”, позволяющей углубить познание стилей управления на основе двух критериев. С учетом этих критериев Блейк и Моутон разработали управленческую сетку. Их понятие “забота о” используется, чтобы передать, *как* менеджеры действуют, а не для того чтобы показать, *какую отдачу* они хотят получить от деятельности группы.

Под заботой о людях понимается ориентация на сотрудников, т.е. среди основных интересов лидерства рассматриваются удовлетворенности работой, степени личного участия психологический климат, социальная ориентация.

Столь же широко трактуется забота о производстве. Она включает аспект результатов, ориентацию на достижение целей, экономический рост, эффективность работы, объем продукции.

Управленческая сетка 9×9 с 81(9<sup>2</sup>) стилем поведения менеджера, которая включает пять основных стилей. Показатель «1» соответствует низкой степени проявления соответствующего качества, «9» - высокой.

**Стиль 1.1 (низкая степень заботы и о производстве, и о людях) — пассивность.** Это пассивный стиль с минимальным влиянием на людей и достижением успехов в работе. Фактически менеджеры отказались от своей работы, они изолировались или просто ретранслируют информацию от своих руководителей к сотрудникам. Нет давления, но и нет заботы. Нет интереса и нет отдачи.

**Стиль 9.1 (высокая степень заботы о производстве, низкая – о людях) — управление по задачам.** При подобном стиле не учитываются интересы сотрудников. На первом месте результат. Типичны приказы и послушание. Большое служебное давление. Личные контакты воспринимаются как помехи. При этом стиле можно достичь большой эффективности, если задачи просты, а сотрудники имеют тоже простые потребности и структуру мотивации. Человеческий фактор в расчет не принимается. Высокие показатели в работе являются следствием хорошей организации. На этом полюсе находятся автократы, которые обращаются с сотрудниками, как с роботами.

**Стиль 1.9 (низкая степень заботы о производстве, высокая – о людях) — «клубное» управление.** Акцент на интересы сотрудников дает приятную рабочую атмосферу — спокойную и дружескую. Шеф — “любимец”. Преобладает низкое служебное давление и пренебрежение выполнением задачи. Никто не заботится о координации усилий для достижения целей.

**Стиль 5.5 — управление по среднему пути.** Преобладает система компромиссов, прагматическое приспособление, удовлетворенная трудовая мораль на основе уравновешенности между ориентациями на людей и задачи.

**Стиль 9.9 (высокая степень заботы и о производстве и о людях) — синтез.** Это сильное управление, сотрудники воодушевлены и довольны. Личный интерес сочетается с высоким результатом, преобладает обоюдное внимание, оптимальная согласованность между требованиями к работе и интересами сотрудников.

Как стать менеджером в стиле 9.9? На этот вопрос таблица не дает ответа. Она не говорит также о том, почему менеджер попадает в одну или другую часть таблицы или где место лидера. А причина может заключаться в личности лидера. Стиль лидерства – результат влияния ситуации, личности и сотрудников.

### 3.4.3. Четырехфакторный анализ стилей.

Идеального стиля лидерства, подходящего для всех сотрудников, эффективного даже в конкретной ситуации и данной структуре, нет. В конкретных ситуациях лидерство воспринимается в зависимости от решений. Но каждое решение действует только в настоящем времени, оно прогнозирует будущее развитие событий, и его качество до реализации определить практически невозможно. Включение измерений, ориентированных на будущее, приводит к интегральному стилю управления, ведет в четвертое измерение (рис. 3.16). Если в исследованиях используют четыре фактора, то каждый из этих факторов разделяют не на 9, а только на 3 ступени: 1 — низкая интенсивность действия; 2 — средняя; 3 — высокая.

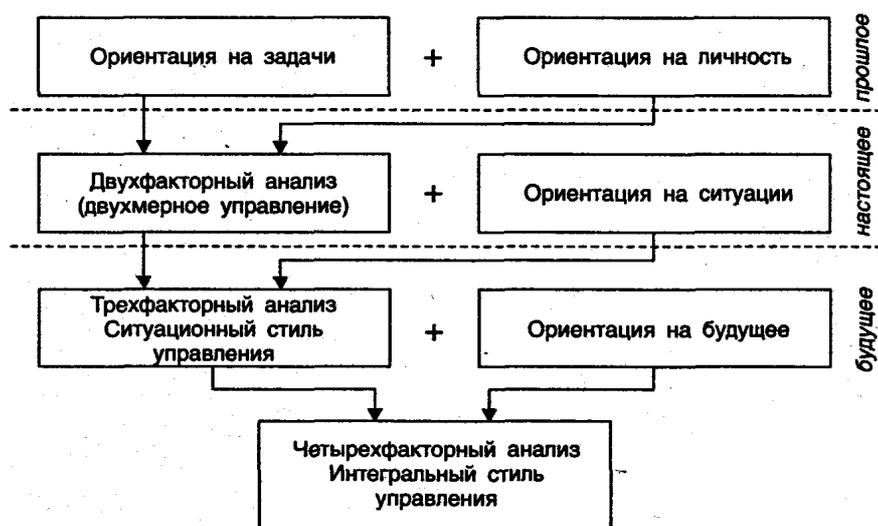


Рис. 3.16. Обобщенная схема анализа стиля.

Каждый фактор рассматривается как независимое слагаемое стиля. При двухфакторном анализе мы комбинировали только экстремальные варианты стилей. При трехбалльной шкале и четырех факторах мы получим то же число стилей, что и при девятибалльной шкале и двух факторах:  $3^4 = 9^2 = 81$  тип стилей.

Четырехфакторный анализ позволяет вводить для каждого из факторов значительное число переменных. Но вначале определяют сами факторы. Эти факторы, так или иначе, структурируют заботу о людях ( $y$ ), заботу о производстве ( $x$ ), но в конкретных ситуациях.

Пусть

$$x = M_2 + M_3 ;$$

$$y = M_1 + M_4 ;$$

где  $M_1$  — дружеское обращение с подчиненными;  
 $M_2$  — активность, стимулирующая работу сотрудников;  
 $M_3$  — иерархический контроль и нажим (давление);  
 $M_4$  — предоставление подлинного участия в решениях.

Исследования ученых показали, что факторы  $M_1$ — $M_4$  наиболее нагружены (“заряжены”) следующими переменными, выражающими как положительную степень проявления качеств, так и его противоположность:

### **$M_1$ :**

- лидер сохраняет дружеское расположение в случае ошибок;
- лидер коммуникабелен и априори настроен дружески;
- лидер создает творческое настроение;
- обращается как с равным партнером;
- личный гнев выпускает при сотруднике;
- не тактичен и не вежлив;
- злопамятен в спорах;
- издевается, насмехается при ошибках;
- дает указания в приказной форме;

### **$M_2$ :**

- побуждает к самостоятельной деятельности;
- лидер в делах организации, оптимист;
- увлекает собственной активностью;
- дает точные указания для работы;
- высказывает признание хорошей работы;

- побуждает к лучшей работе;
- подразделение лидера обязано быть впереди всех;
- идет на уступки;
- принимает решения без опроса;
- дает почувствовать, что является шефом.

### **М3:**

- от сотрудников ждет идей;
- идет на уступки первый;
- пунктуален;
- выдает задание без жестких указаний.

### **М4:**

- изменение области работы без страха;
- в процессе принятия решения стремится к соглашениям;
- интерес к личному благополучию сотрудников;
- доволен прилежными сотрудниками.

Баумгартнер в его работе “Производственный стиль лидерства: исследование типологии и рациональности” определил, что факторы  $M_1 - M_4$ , составляют 57% от общего числа стилеобразующих факторов и имеют следующее разделение:

$$M_1 — 25\%; \quad M_2 — 14\%; \quad M_3 — 7\%; \quad M_4 — 11\%.$$

При четырехфакторном анализе с трехступенчатой шкалой каждый фактор обозначает тип стиля с помощью четырех цифр, например 1.3.3.1. Этот тип стиля соответствует типу 9.1. (рис. 3.17.).



Рис. 3.17. Графическое представление крайних стилей 1.3.3.1 (9.1) и 3.1.1.3. (1.9).

### **3.4.4. Многофакторный анализ.**

Эмпирические исследования лидерства вышли на изучение успешных и безуспешных управленческих стилей. Результат в Мичигане (США) оказался следующим.

#### **Успешный стиль лидерства:**

- сильная ориентация на сотрудников;

- четкое разграничение должностных задач между менеджером (лидером) и сотрудниками;

- активное делегирование заданий, полномочий и ответственности.

**Неуспешный стиль лидерства:**

- сильная ориентация на задания;
- авторитарное управление;
- жесткий контроль сотрудников.

Мичиганские исследования опирались на многофакторный анализ методом профильных оценок. В частности, Лайкерт установил профили лидерства применительно к семи факторам (рис. 3.18) и выделил четыре типичных профиля:

1. Эксплуататорско-авторитарный стиль лидерства. Базис: угроза наказания;
2. Благоклонно-авторитарный стиль. Базис: вознаграждение;
3. Консультативный стиль. Базис: личные отношения.
4. Стиль, основанный на сопричастности (см. рис. 3.4). Базис: групповые отношения.



*Рис. 3.18. Профиль лидерства в случае сопричастного стиля.*

Самая действенная форма лидерства — стиль 4.

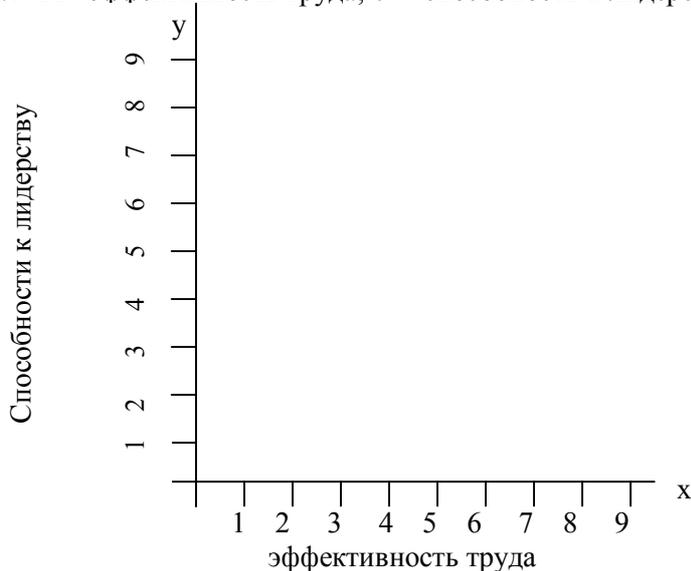
Исследования Лайкерта показали, что самые эффективные лидеры первичных ступеней управления уделяли внимание прежде всего человеческим аспектам проблем своих подчиненных и создавали отношения, основанные на взаимопомощи. Они продуманно распределяли сотрудников по группам и ставили перед ними усложненные задачи: использовали групповое управление вместо традиционных индивидуальных бесед.

По мнению Лайкерта, выгода этого стиля применительно к ситуациям по реализации продукции в том, что новые стратегии продаж становятся достижением всей организации, а не только отдела продаж (групповые решения).

### Вопросы для закрепления знаний и самоконтроля

#### 3.4.

1. Какие методы анализа стилей вы знаете?
2. По какому критерию проводится классификация (дифференциация) стилей при однофакторном их анализе?
3. Дайте анализ стилей в системе координат «забота о производстве – забота о сотрудниках»?
4. По аналогии с предыдущим заданием выполните оценку руководителя в системе координат «X - эффективность труда; Y – способность к лидерству»:



- Дайте характеристику успеха без лидерства (от 1.1. до 9.1.) и с лидерством (от 1.9. до 9.9.)
5. Нарисуйте схему 4-х-факторного анализа стилей?
  6. Прокомментируйте факторы  $M_1 - M_4$ ?
  7. Как перейти от 4-х к 2-х - факторному анализу стилей?
  8. Каковы основные черты успешных и неуспешных стилей?
  9. Исходя из многофакторной модели анализа стилей по Лайкерту нарисуйте (составьте) профиль лидерства в случае авторитарного стиля?
  10. Исходя из многофакторной модели анализа стилей, нарисуйте (составьте) профиль лидерства в случае желаемого для современного руководителя стиля, по вашему мнению. Поясните результат?

## 4. Практика лидерства

### 4.1. Влияние лидерства на успехи предприятия

#### 4.1.1. Критерии качества управленческого труда и стиля управления

На предприятии формируются свойства продукции, благодаря которым она реализуется. Качество продукции определяется только ее способностью удовлетворять некую потребность, то есть ее потребительной стоимостью. Качество продукции (КП) есть результат усилий всей организации. На этом основан анализ влияния стиля управления на КП. Качество, определяемое в процессе производства, есть только потенциальная форма действительного качества, которое, как известно, реально проявляется при потреблении продукта труда. Поэтому на стадии производства однозначно может быть оценена только материальная основа качества продукции как совокупности многих свойств, вне которых не существует качества, но которые являются лишь его материальной предпосылкой.

Управление качеством и количеством продукции неразделимо и соответствует управлению качеством и количеством труда всех участников процесса создания потребительных стоимостей. Многосторонность влияния стиля управления является следствием многократности процессов формирования КП и многоаспектности самого качества продукции.

Управленческий труд можно характеризовать определенной величиной потребительных стоимостей, производимых в организации. Определить вклад труда менеджера в общую массу потребительных стоимостей (МПС) можно через отличительные особенности этого труда:

$$\text{КУТ} = \alpha \times \text{МПС}, \quad (1)$$

где  $\alpha$  — коэффициент, определяющий долю потребительных стоимостей, созданных за счет качества труда менеджера (КУТ).

Коэффициент  $\alpha$  является весьма сложной функцией многих переменных. Во-первых, это параметры, характеризующие условия, в которых оказывается руководитель. Они являются общими для управленческого персонала одного уровня (например, для мастеров, начальников цехов, выпускающих однородную продукцию) и определяют некоторую постоянную за определенное время составляющую результатов работы, а следовательно, и КУТ, которая наряду с внешними факторами будет зависеть от уровня организации системы управления на предприятии, обеспечения непрерывности процесса произ-

водства, состояния характеристик производственного коллектива, степени управляемости этим коллективом.

Во-вторых, это экономические, социально-психологические, организационно-технические факторы, которые оказывают влияние на КП и находятся в зависимости от качества труда менеджера.

В-третьих, это качества самого руководителя — субъективные факторы, определяющие влияние стиля управления.

Таким образом,

$$\alpha = F_1(k_1) + F_2(k_2) + C, \quad (2)$$

где

$F_1(k_1)$  — показатель вклада производственных факторов в КП за счет воздействия на них КУТ;

$F_2(k_2)$  — показатель вклада проявления качеств менеджера, не учтенных  $F_1(k_1)$ , зависит от стиля лидерства;

$C$  — составляющая коэффициента вклада, зависящая от рассматриваемого уровня управления и постоянная для одного уровня иерархии.

Подставляя значение  $\alpha$  в выражение (1), получим

$$\text{КУТ} = F_1(k_1) \times \text{МПС} + F_2(k_2) \times \text{МПС} + C \times \text{МПС}. \quad (3)$$

Качество труда менеджера в данном случае контролируется здесь полезностью продуктов труда организации.

Последнее слагаемое в выражении (3) не влияет на динамику взаимосвязи КУИ и КП и определяется исследуемой ступенью управления. Оно для различных уровней иерархии управления на данном предприятии имеет свое значение, убывая от мастера к директору по отношению к массе потребительных стоимостей (продукции, услуг), проводимых участком этого мастера, и, наоборот, возрастая в соответствии с уровнем иерархии по отношению к массе всех потребительных стоимостей, выпускаемых предприятием.

Слагаемое коэффициента весомости управленческого труда  $F_2(k_2)$  определяет качество рабочей силы менеджера и характеризуется качеством принимаемых и принятых данным руководителем управленческих решений, находящихся в стадии их реализации. Величина  $F_2(k_2)$  как функция, зависящая от качеств руководителя, непосредственно определяет значимость для КП стиля лидерства.

Другая переменная составляющая этого коэффициента  $F_1(k_1)$  оценивает величину вклада КУТ за счет ранее принятых и уже реализованных управленческих решений в результатах деятельности коллектива.

Разделить вклад КУТ в КП на эти составляющие можно лишь условно, ибо обе есть результат качества действующей рабочей силы менеджера, но с разницей во времени, которое необходимо для реализации управленческой деятельности. Действия коллектива проверяют качество решений менеджера и показывают, насколько был правильным его стиль управления.

Взаимосвязь стиля управления, качества управленческого труда и качества продукции предопределена единством процесса труда и его результатов. Управленческий труд, постоянно переходя из формы приказов, распоряжений, решений в форму предметности, опосредованно (через другие виды труда) материализуется всеми связями с другими видами труда. Причем по мере совершенствования системы управления все более интенсивно происходит своеобразная диффузия управленческого труда в качество материального продукта. Стиль управления играет роль эквивалента скорости этой диффузии, коэффициента полезного действия менеджера.

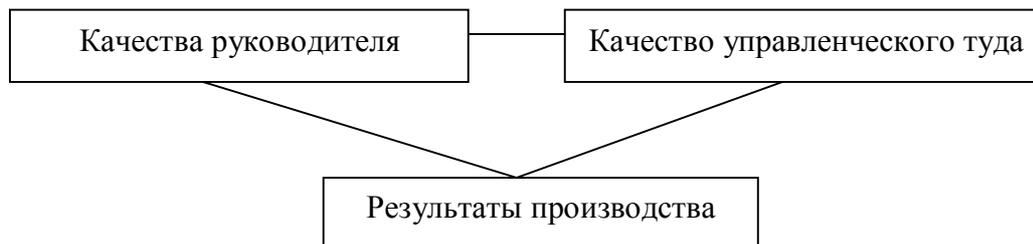
Характер зависимости свойств изделий от их производства различен для каждого вида изделий, но общим является необходимость согласования стиля управления со всеми видами деятельности по созданию материального продукта.

Теоретически представляется огромное число различных соединений качеств менеджера и свойств продукции. Однако на практике их не так много: качества могут быть не задействованы потому, что не отвечают фирменному стилю или нет условий для их реализации. Какие же это условия? Взаимопонимание между коллективом и его руководителем, состояние оборудования, применяемая технология, согласованность работы смежных участков и цехов, находящихся в единой технологической цепочке, организация системы управления на предприятии, финансовая и материальная обеспеченность плановых заданий, наконец, уровень качеств самого руководителя. Все эти условия можно рассматривать как индикаторы стиля управления.

Влияние стиля управления на результаты производства характеризуется противоречивым взаимодействием социально-экономических, технических, психологических, политических, финансовых, кризисных и организационных факторов. Такое взаимодействие задается стилем лидерства, который определяет форму и результативность системы взаимосвязей.

Таким образом, вне качеств руководителя не может быть качества управленческого труда. В то же время вне количества и качества продукции нельзя определить КУТ. Трехчленная цепочка в зависимости от стиля лидерства материализуется в процессе реализации управленческих решений. Количество и качество продукции как конечные результаты деятель-

ности коллектива являются не только объектами воздействия менеджера, но и важнейшими критериями его качества и стиля лидерства.



#### ***4.1.2. Зонально-графический анализ влияния стиля лидерства.***

Структура качеств руководителя должна соответствовать структуре его деятельности. Субъективный фактор как форма выражения различных свойств личности руководителя неотделим от стиля его деятельности и занимает определенное место в системе управленческих отношений, которое зависит от содержания функций управления.

Для конкретного изучения качеств руководителей и их влияния на результаты были выбраны участки и цехи, однородные в технико-экономическом и технологическом отношениях, насколько это позволило проведение работ на предприятиях, выпускающих однородную продукцию.

С целью практических исследований была проведена оценка качеств более чем двухсот мастеров и начальников цехов ряда предприятий.

Из всего многообразия качеств, необходимых руководителям цеха, экспертами было отобрано семнадцать наиболее значимых с разделением их на пять групп:

- организаторские способности;
- уровень знаний;
- общественно-политическая зрелость;
- дисциплина и трудолюбие;
- умение обеспечить контроль.

При оценке качеств использован синтез двух экспертных методов: Дельфы и мозговой атаки.

Показатель стиля работы производственного мастера, начальника цеха определяется оценками пяти групп качеств, данных экспертами “снизу”, “сверху” и “равными”. Эксперт оценивал качества по степени их соответствия тем требованиям, которые он предъявляет к реализации этих качеств. Как правило, оценки тому или иному качеству одного работника, данные его руководителем, коллегой или подчиненными, совпадали либо от-

личались незначительно. Это подтверждало соответствие каждой из них реальному уровню проявления качества.

Исследование стилей работы мастеров и качества продукции их участков указывает на определенную вероятную связь между степенью реализации деловых качеств мастеров и достижением участками уровня плановой сортности продукции.

Оценка корреляции порядка расположения предприятий (ранга) по сумме оценок их мастеров с установленным порядком в зависимости от выполнения участками плановой сортности составила 0,8. Она указывала на значительное совпадение расположений предприятий по выполнению их участками заданий роста качества продукции с расположением (ранжированием) этих предприятий по уровню качеств мастеров.

Аналогичный коэффициент ранговой корреляции по результатам исследований на уровне цехов составил 0,67. Более низкая его величина соответствует менее выраженной непосредственной зависимости между стилем работы начальника цеха и качеством продукции. Взаимосвязь на этом уровне обусловлена, очевидно, большим количеством факторов, опосредующих влияние деятельности руководителя среднего звена управления предприятием.

У мастеров были наименее выражены качества, отражающие уровень знаний и организаторские способности (оценки этих групп качеств в среднем равны соответственно 3,96 и 3,98 балла). У начальников цехов наименьшую оценку получили качества, отражающие уровень организаторских способностей (4,05 балла) и умение обеспечить контроль (4,07 балла).

Графический анализ зависимости между сортностью продукции и показателем стиля управления (средней оценкой качеств руководителя) для линейных руководителей первичного и среднего звена дает возможность выяснить ее характер (рис. 4.1.). Поскольку вид зависимости указывает на качественную характеристику сущности явлений, то для первичной ступени управления можно условно выделить три зоны, в каждой из которых зависимость имеет свои особенности на фоне общих закономерностей роста качества изготовления продукции при улучшении стиля управления. Интерес представляет качественный анализ полученной зависимости в каждой из трех зон.

**Первая зона.** При уровне качеств мастеров, соответствующих этой зоне, наблюдается весьма слабая зависимость от них качества продукции. Она представлена частью кривой, лишь незначительно отклонявшейся от минимального уровня качества продукции, то есть от такого уровня, который мог бы существовать и при отсутствии мастера на данном участке. В зоне I находятся мастера с наиболее низким уровнем и нечастым проявлением личностных качеств, необходимых им для рационального стиля управления.

Фактически мастера первой зоны просто проводили время на производстве, в лучшем случае передавая информацию от вышестоящего руководства своим подчиненным, отличаясь либеральным стилем. Значительную часть функций управления мастеров данной зоны по обеспечению взаимодействия участка с другими подразделениями цеха выполняет вышестоящее руководство.

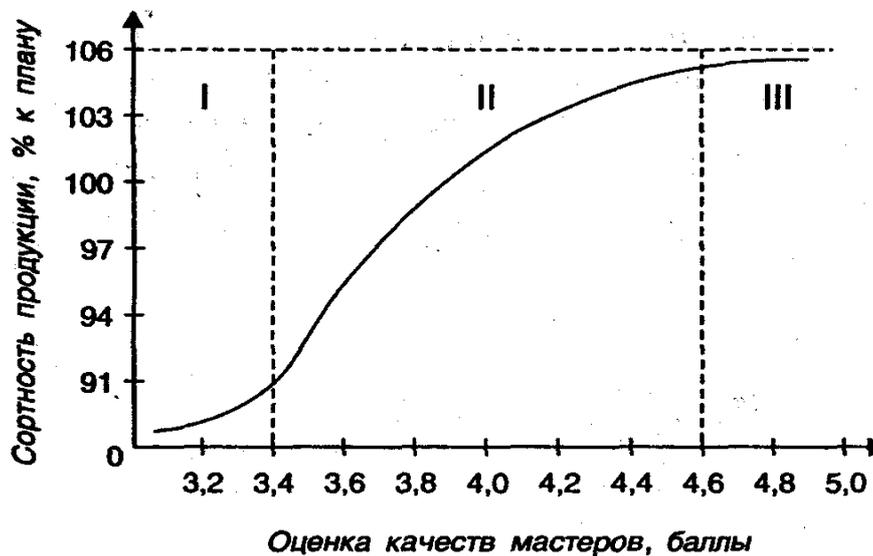


Рис. 4.1. Зависимость между сортностью продукции и уровнем качества мастера.

В первой зоне оказалось лишь 3 мастера из 131. Исследования проводились на участках текстильных предприятий, где в течение целого года работал один мастер, поскольку это являлось необходимым условием сравнения стиля его работы с производственными результатами участка за год.

Зону I можно условно назвать зоной свободных связей стиля управления с производственными результатами. Потенциал стиля мастера здесь незначителен. Резервы производства за счет стиля работы мастеров первой зоны выясняются при анализе зоны второй.

Участок кривой **второй зоны** на рис. 4.1 отражает наиболее сильную зависимость между стилем управления и качеством изготовления продукции. Поэтому рассматриваемая зона названа зоной активной связи. К ней относится основное количество мастеров на каждом из предприятий. Ее анализ представляет анализ наиболее типичной взаимосвязи между сортностью продукции и проявлением качеств мастера на производственном участке. Прежде всего, следует подчеркнуть, что балльные оценки каждого из качеств, во-первых, обладали определенной устойчивостью, а во-вторых, даны мастерам их руководителями, подчиненными и коллегами. Следовательно, они характеризуют стиль работы мастера, отражая реальные отношения людей в коллективе.

Для данной зоны характерна наибольшая плотность заполнения ее на каждом предприятии. 88,5% мастеров обследованных участков по уровню своих качеств оказались в этой зоне. Здесь, особенно в начале зоны, незначительное изменение значения стиля управления приводит к ощутимому изменению результатов производства. В этой зоне происходит переходный процесс от низшей к высшей ступени влияния стиля управления на производственные результаты.

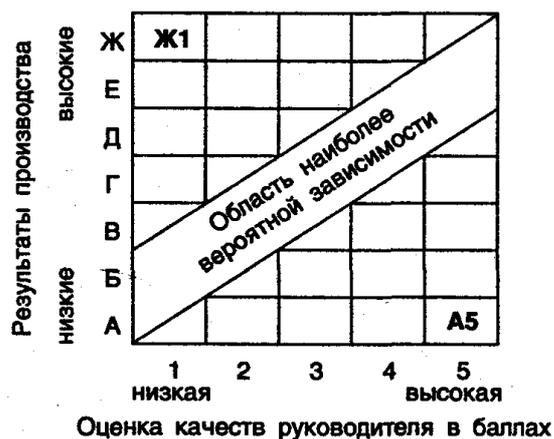
**Третья зона.** По форме кривая здесь напоминает первую зону. Однако это качественно новая ступень. В производственном подразделении, целенаправленно функционирующем под действием внешних факторов, существуют определенные ограничения роста качества изготовления продукции за счет воздействия на нее стиля работы руководителя данного подразделения.

В последней зоне почти все пути роста качества продукции за счет внутренних резервов коллектива, зависящих от его руководителя, использованы. Поэтому ее можно назвать зоной насыщенных связей. Стиль управления в данном случае отличается высокая требовательность к людям, но на основе неизменного уважения к ним.

Графический анализ подтвердил, что исследуемая зависимость может быть представлена прямой, ограниченной некоторым интервалом изменения сортности продукции, который отражает изменение вклада в нее труда мастера в соответствии со стилем его работы.

Аналогичный характер зависимости получен и при рассмотрении ее на уровне цеха. В каждой из зон, особенно во второй, на практике наблюдались отклонения от рассмотренного характера зависимости. Они свидетельствуют о многообразии факторов роста качества продукции, различном исходном состоянии этих факторов, неодинаковых условиях на участках, а также об особенностях взаимосвязи между стилем управления и производственным результатом.

Взаимозависимость между стилем управления и деятельностью коллектива можно представить сочетанием графиков различного характера и вида, число которых чрезвычайно велико ввиду многообразия причин, влияющих на данную зависимость. Но каждый из этих графиков ограничен принятой системой оценки результатов работы и стиля управления. Поэтому совокупность зависимостей (область их изменения) может быть представлена таблицей взаимосвязи, включающей сумму всех особенностей в обобщенном виде (рис. 4.2). Горизонтальная ось таблицы отражает оцениваемую экспертами степень реализации качеств управленцев и характеризует косвенно индивидуальный стиль управления. Вертикальная ось таблицы (результаты производства) отражает степень достижения целей организации.



*Рис. 4.2. Таблица зависимости результатов производства от качеств руководителя (стиля управления).*

Наиболее вероятная область взаимосвязей выделена наклонной полосой. Эта полоса включает типичные случаи изменения результатов производства при возрастании уровня деятельности руководителя. Два диаметрально противоположных участка Ж1 и А5 соответствуют двум крайним случаям. Состояние Ж1 свидетельствует о том, что, несмотря на весьма низкий уровень стиля управления, подразделение успешно справляется с поставленными задачами и достигает высоких производственных результатов. Ситуация А5 соответствует случаю, когда энергичный, предприимчивый руководитель не может достичь сколько-нибудь значительных успехов. Оба варианта (Ж1 и А5) на практике крайне редки и отражают те случаи, когда производственные коллективы находятся в очень разных условиях и выполняют неодинаково напряженные планы.

Каждая из осей таблицы на рис. 4.2 представляет собой сумму различных составных измерений. Следовательно, реальная зависимость между деятельностью руководителя и результатами производства графически может быть представлена не на плоскости, а в некотором пространстве (социальной сфере), количество измерений которой зависит от числа результатов производства и форм реализации управленческих отношений. Реальную взаимосвязь стиля управления и результатов производства невозможно описать даже с помощью сложного математического аппарата.

#### **4.1.3. Моделирование межуровневого анализа влияния стиля лидерства.**

Изменения качества результатов работы в зависимости от стиля управления находятся в некоторой полосе  $\Delta K = K_2 - K_1$ .

Нижний уровень  $K_1$  интервала определяется местом подразделения в производственной системе, его иерархическим уровнем, состоянием всех видов ресурсов подразделения, его технической и технологической оснащённостью. Этот уровень относительно устойчив для различных подразделений одной ступени управления предприятием.

Величина самого интервала в допустимых внешними факторами пределах зависит от индивидуального стиля управления и прежде всего от качеств, способствующих принятию правильного решения. Верхняя граница роста ( $K_2$ ) качества продукции за счет совершенствования стиля обусловлена внешними по отношению к предприятию факторами, состояние которых (в первую очередь качество материалов и комплектующих) ограничивает возможности руководителя.

Рост качества результатов работы ограничен, прежде всего, экономическими, социальными, технологическими проблемами разработки и изготовления новых изделий. Производственные результаты зависят от состояния и развития производственного менеджмента, но и эта зависимость имеет свои пределы.

Очевидно, что при исследовании влияния стиля управления на результаты работы интерес представляют внутренние факторы, через которые передается это влияние. Ясно также и то, что с ростом уровня управления растет число и область действия этих факторов. Следовательно, растет и интервал  $\Delta K$ .

На уровне предприятия аппарат управления оказывает значительное влияние на качество изготовления продукции через технологичность проектов на выпускаемые изделия, своевременную обеспеченность производства оборудованием, сырьем, материалами, комплектующими изделиями для освоения новой продукции. В то же время на первичной ступени (участок) роль менеджеров в отношении качества продукции сводится к обеспечению качества выполнения технологических операций. Значение управленческого труда на средних уровнях возрастает ввиду того, что в нем сконцентрировано выполнение специфических функций управления, обеспечивающих участки материальными и трудовыми ресурсами.

Для дальнейшего анализа субъективного фактора взаимосвязи стиля управления и качества продукции рассмотрим данную взаимосвязь с учетом ее особенностей, отраженных на рис. 4.1, и во взаимодействии уровней мастера, начальника цеха и директора предприятия (рис. 4.3). Выясним некоторые общие взаимосвязи.

С ростом уровня иерархии составляющая качества изготовления продукции  $K_i$  убывает, потому что уменьшается количество слагаемых, из которых она состоит, как показано на рис. 4.3, где  $K_i$  — составляющие вкладов, обусловленные внешними факторами

по отношению к руководителю  $i$ -го уровня управления;  $\Delta K'_1$  — вклад через непосредственно управляемые факторы;  $\Delta K_i$  — интервал изменения качества продукции за счет непосредственного и опосредованного воздействия стиля управления на производственные факторы.

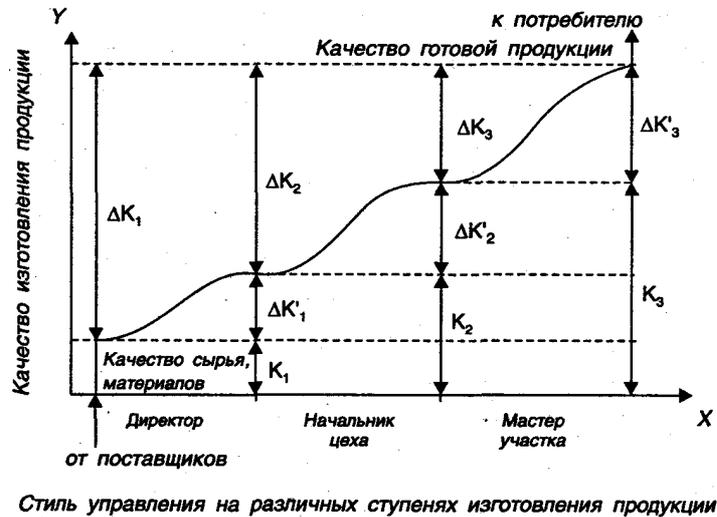


Рис. 4.3. Влияние стиля работы линейных руководителей на качество изготовления продукции.

Величина составляющей вклада на уровне предприятия ( $K_1$ ) зависит от качества выполнения функций материально-технического снабжения, планирования, но еще в большей степени определяется маркетингом, качеством продукции на предприятиях, поставляющих данному предприятию сырье, материалы, полуфабрикаты, оборудование. Величина  $K_1$ , достигающая, например, на предприятиях текстильной отрасли существенных значений (до 40%), представляет собой вклад предприятий-смежников. Проблема влияния стиля управления не ограничивается масштабами одного предприятия или отрасли. Составляющие вклада  $K_i$  зависят от уровня вклада вышестоящих менеджеров  $\Delta K'_i - 1$ . На каждой из ступеней управления этот уровень изображен на рисунке кривой. Каждая точка этой кривой соответствует конкретному значению показателя стиля управления на этом уровне и значению  $\Delta K_i$ . Величина  $\Delta K_i$  зависит только от непосредственного влияния управленческого труда на данном уровне с соответствующими факторами роста КП (непосредственный вклад). Но величина степени непосредственного влияния на предыдущем уровне  $\Delta K'_i - 1$  неизбежно сказывается на всех последующих. Например, изменение стиля управления на уровне предприятия  $\Delta K_1$  влечет за собой изменение  $K_2$  и  $K_3$ .

На рис. 4.3 представлен случай увеличения качества продукции до максимально возможных значений для каждой из ступеней управления в зависимости от степени проявления качеств личности руководителя. Обобщаются, таким образом, конкретные исследования на примере мастеров (см. рис. 4.1). Вклад стилей управления в концентрирован-

ном виде проявляется на уровне производственного участка. Действительно, на этой ступени управления величина его состоит из  $K_1 + \Delta K'_1 + \Delta K'_2 + \Delta K'_3$ , если учесть, что первые три слагаемых составляют  $K_3$ , а  $\Delta K'_3 = \Delta K_3$ , то влияние стиля управления ограничится интервалом  $K_3 - K_1 + \Delta K_3$ . Причем величина этого интервала на уровне производственного участка ( $\Delta K_3$ ) в значительной степени зависит от состояния деятельности других управленцев, обеспечивающих условия функционирования участков. И наоборот, вклад стиля мастера входит составной частью во вклад управленческой деятельности на каждой ступени, поскольку его деятельность опосредованно влияет на этот вклад.

$\Delta K'_3$  является составной частью каждого из  $\Delta K_j$ . Усилия всего аппарата управления по обеспечению необходимых производственных результатов реализуется в конечном итоге трудом непосредственных изготовителей продукции.

Следует подчеркнуть, что

$$\Delta K'_1 < \Delta K_2 < \Delta K'_3, \quad (4)$$

и наоборот

$$\Delta K_1 > \Delta K_2 > \Delta K_3, \quad (5)$$

а

$$\Delta K_i = \Delta K'_{i-1} + K'_{i-1} - K_i, \quad (6)$$

или

$$\Delta K_i = \Delta K_{i-1} - \Delta K'_{i-1}.$$

Неравенства (4) отражают тот факт, что величина взаимодействия стиля управления через непосредственное управление производственными факторами возрастает по мере приближения труда руководителя в системе управления предприятием к его первичному звену. Чем ближе руководитель по выполняемым функциям к процессу производства, тем существеннее влияние качества выполнения этих функций на факторы, обеспечивающие рост результатов производства. Вместе с тем сужается и масштабность его управленческой деятельности, уменьшается количество управляемых на этом уровне факторов, многие из них становятся по отношению к сфере деятельности данного управленца внешними, определяющими условия его деятельности.

Диапазон изменения вклада руководителя в результаты производства убывает с приближением к первичной ступени управления [см. неравенства (5)]. В то же время интервал изменения этих результатов на первичном уровне непосредственно управляется мастером в условиях, созданных для него всем аппаратом управления предприятием. С ростом же иерархии управления интервал влияния управленческого труда увеличивается за счет масштабов опосредованного управления производственными факторами.

Чем стабильнее результаты работы, тем устойчивее влияние управляющей системы, и наоборот. Сравнение текучести кадров с амплитудой колебаний сортности продукции показывает, что стабильность кадров — необходимое условие стабильности качества продукции. Но далеко не достаточное. Например, на Слонимской камвольно-прядильной фабрике при сравнительно низкой текучести кадров (на некоторых участках она не достигала и 3% за исследуемый период, а в среднем по фабрике не превысила 10%) имела большая разница в выполнении участками сортности продукции — 17,9% (84,6% — по участкам красильного цеха и 102,5% — на участках гребнечесального цеха). Такой размах свидетельствовал о несложившемся стиле управления.

При анализе влияния стиля управления на результаты производства факторы разделяются на две группы в зависимости от их близости или степени опосредования:

1) факторы, через которые непосредственно влияют управленцы (на рис. 5.3 изменение КП через эти факторы равно  $\Delta K'_i$ );

2) факторы, через которые влияние стиля управления на одном уровне опосредовано деятельностью управленцев на более низких ступенях управления (интервал изменения производственных результатов через эти факторы равен  $\Delta K_i - \Delta K'_i$ ).

Такая основа классификации создает условия для последовательного ввода в действие всех стилеобразующих факторов при переходе с одной ступени управления на другую. Анализ же взаимодействия на одном уровне наиболее всесторонне может быть осуществлен на основе классификации факторов по влиянию их на элементы процесса труда. Во всех случаях важнейшее значение приобретает необходимость изучения взаимозависимости между непосредственными и опосредованными факторами. Сфера и характер действия факторов не одинаковы, но влияние стиля управления взаимосвязано. Между факторами существует взаимозависимость. Знание ее особенностей, а также анализ самих факторов позволил бы управленцам принимать конкретные меры по активации одних и пассивации других. Установить иерархию влияния стиля управления через факторы можно путем их количественного анализа.

#### ***4.1.4. Стиль мастера и успехи коллектива.***

Фигура мастера в системе практического менеджмента среди всего управленческого персонала выделяется особенно. Результаты работы производственного участка предопределены взаимодействием на предприятии комплекса различных внутренних и внешних факторов, но конкретный их уровень в значительной степени зависит от стиля работы

мастера. В качестве рычагов, позволяющих мастеру воздействовать на производство, служат те факторы, на которых непосредственно отражается стиль мастера. Управляя процессом труда на участке, мастер влияет на все его элементы. Решающая роль принадлежит воздействию на людей.

Состояние участка и стиль мастера выступают как функция его управленческих качеств, а материализация этих качеств в произведенном продукте (его количестве и качестве) — как мера реальной полезности индивидуального стиля лидерства. На практике для его оценки распространение получил коэффициент качества труда.

Анализ, проведенный на ряде предприятий, где была внедрена оценка качества труда руководителей с помощью коэффициента, показал, что коэффициент качества труда мастера зависит в первую очередь от его организаторских способностей и уровня знаний.

Приведем пример, характерный для предприятий легкой промышленности. Стиль мастера будем рассматривать в аспекте его воздействия, прежде всего на качество изготовления продукции. Расчетные ранги групп качеств мастера в зависимости от степени этого воздействия по результатам статистического анализа представлены в табл. 4.1. В таблице помещены экспертные оценки значимости групп качеств и их ранжирования по весу каждой группы. Суммарная величина весов составляет 100%.

Между расчетными рангами и рангами, полученными экспертным путем, совпадение незначительное. Эта разница может быть объяснена фактическим уровнем каждой группы качеств мастеров (он указан в последнем столбце табл. 4.1). Соответствие между рангами наблюдается лишь по отношению к группе V. Но если последняя группа качеств занимает последнее место, даже, несмотря на то, что уровень качеств, входящих в эту группу, сравнительно высок (4,05 балла), то уровень знаний — на третьем месте, несмотря на самые низкие оценки качеств этой группы (3,96 балла).

Таблица 4.1.

**Значимость групп качеств мастера и их ранжирование по степени влияния на качество изготовления продукции.**

Номер группы качества	Группа качеств	Средняя экспертная оценка веса группы	Ранг группы		Средняя оценка качеств группы
			Экспертный (по общей оценке эксперта)	Фактический (из корреляционного анализа)	
I	Общественно-политическая зрелость	19,0	3	1	4,11
II	Дисциплина и трудолюбие	18,6	4	2	4,17
III	Уровень знаний	22,5	2	3	3,96
IV	Организаторские способности	25,3	1	4	3,98
V	Умение обеспечить контроль	14,6	5	5	4,05

Наивысший экспертный ранг получили организаторские способности мастера. Однако расчетный ранг этой группы невысок. Ее качества занимали последнее место в реальной структуре влияния стиля мастера. Низок уровень реализации самих качеств. Значительное количество мастеров, стремящихся добросовестно выполнять свои обязанности, делают акцент на взаимоотношения с рабочими, но обладают сравнительно невысоким уровнем знаний и организаторских способностей. Рост организаторских способностей и уровня знаний мастеров являются важнейшими их внутренними резервами развития стиля лидерства.

Группа — это целое семейство однородных качеств. Реализация каждой из них отражает выполнение мастером соответствующих функций управления, а проявление всех качеств — уровень стиля управления участком.

Удельные веса каждой группы качеств мастера указывают на незначительные отличия степеней их влияния на изготовление продукции (особенно невелика разница в значимости воздействия между общественно-политической зрелостью мастера (19,0%) и его дисциплиной и трудолюбием (18,6%) как следствие взаимозависимости качеств, составляющих содержание этих групп).

Преобладающий стиль мастера определяется соотношением между группами качеств в фактическом ряду их расположения. Во-первых, для существующего на практике стиля характерно недостаточное внимание к деятельности по обеспечению рационального соединения рабочей силы со средствами производства. Иначе говоря, из-за относительно низкого уровня организаторских способностей мастеров (эксперты считают их самыми важными, а фактически они на предпоследнем месте) функция организации системы управления участком не обеспечивает использования всех возможностей роста количества и качества продукции.

Во-вторых, для стиля работы большинства мастеров оказались характерными в первую очередь качества, составляющие их общественно-политическую зрелость, с помощью которых закладываются основы формирования нормального психологического климата коллектива, деловых взаимоотношений между мастерами и работниками. Уровень социально-психологических качеств мастеров превосходит уровень их знаний и организаторских умений.

Экспертные оценки качеств мастеров после проведения наших исследований способствовали продвижению мастеров по служебной лестнице. Многие мастера с более высокими оценками стали старшими инженерами, перешли на работу в аппарат управления предприятием. При этом, безусловно, учитывались результаты работы участков, в достаточной степени связанные с уровнем деловых качеств мастеров.

Наиболее эффективной стороной деятельности мастера оказалась та, которая может обеспечиваться реализацией его знаний. Это же подтверждается и высоким удельным весом значимости данной группы. Однако практическая реализация потенциальных возможностей работы мастера затруднена невысоким уровнем знаний (их оценка составила 3,98 балла). Невысокий уровень образования мастеров обусловил, возможно, в некоторой степени и недостаточный уровень организаторских качеств.

Влияние мастера на производственный результат имеет многоуровневый характер. Можно выделить, по крайней мере, два тесно взаимодействующих уровня. Первый, ближайший, образуют факторы, непосредственно связанные с деятельностью мастера. Как показал анализ, при реализации любой из групп качеств мастера на первом уровне находится текучесть кадров. Вторую ступень опосредованного воздействия стиля мастера образуют факторы, с которыми последний связан через первый уровень. Степень удаленности мастера от того или иного фактора определяется тем, какие функции он выполняет (какие его качества реализуются).

В зависимости от этого мастер может влиять на один и тот же производственный фактор как непосредственно, так и через другие факторы.

Анализ взаимосвязи стиля мастера с результатами производства дает возможность подчеркнуть еще одну особенность: в любой из систем наблюдалось **параллельное действие факторов роста качества продукции и на объем выпуска продукции**. Иначе говоря, труд мастера по приданию продукции необходимых свойств неразрывно связан с его деятельностью по достижению заданного объема выпуска продукции.

Показатели кадрового потенциала участка, непосредственно воздействуя на уровень качества выпускаемой продукции и ее объем, влияют, как правило, опосредованно. Основными факторами, через которые передавалось влияние стиля мастера на качество изготовления продукции, оказались текучесть кадров, простой оборудования, удельный вес рабочих — отличников качества и уровень качеств мастера.

#### ***4.1.5. Оценка влияния стиля начальника цеха на успехи коллектива.***

Различия в деятельности начальника цеха и мастера определены различием объектов управления. Цех является самым близким к непосредственному процессу формирования свойств продукции звеном, где существует группа менеджеров и начинается кооперация управленческого труда. Начальник цеха имеет свой аппарат управления. В рамках цеха сосредоточена основная иерархия управления организацией. Рамки цехового коллектива включают три из четырех ступеней (директор — начальник цеха — начальник участка

— мастер) внутризаводского управления. Все связи между функциональными службами организации и производственным участком сходятся к начальнику цеха.

Специфика функций, выполняемых руководителем цеха, предъявляет к нему соответствующие требования. Вот, например, какие критерии используются при подборе кандидата на должность начальника цеха на передовых предприятиях промышленности:

- образование — высшее техническое или высшее экономическое (в виде исключения кандидат в резерв может быть зачислен из числа работников, которые учатся на старших курсах вузов указанного профиля);
- возрастной интервал — 25—40 лет;
- общий стаж работы в промышленности — не менее пяти лет;
- стаж руководящей работы — не менее двух лет.

Как же начальники цехов предприятий соответствуют этим критериям? В наименьшей степени они удовлетворяют требованиям по возрасту. Конечно, возраст мало говорит о личностных качествах руководителя, но энергия, перспектива, стремление к знаниям, поддержка нового в значительной мере определяются и возрастом. По данным социологов, средний возраст начальников цехов на предприятиях Санкт-Петербурга в начале 90-х годов составлял 44 года, на предприятиях Волгограда — 41,3 года, Екатеринбургской области - 43 года. Таким образом, средний возраст начальников цехов предприятий очень часто бывает весьма близок к верхней границе зоны расцвета творческой деятельности человека, которая, по утверждению психологов, равна 35—40 годам, а это значит, что средний возраст директоров, базой для подготовки которых являются начальники цехов, будет больше этого интервала.

Для индивидуального стиля начальника цеха, как показали наши исследования на примере предприятий Беларуси, в первую очередь характерны умение дать советы по технологическим процессам, состоянию оборудования, а также способности выделить, отобрать работников по определенным свойствам и распределить их для исполнения обязанностей в соответствии с требованиями производства (табл. 4.2). Тем самым подчеркивается необходимость рационального сочетания двух сторон деятельности начальника цеха — управления материально-вещественными процессами и управления людьми.

*Таблица 4.2.*

**Распределение качеств начальника цеха по сумме их мест**

<b>Шкала сумм мест качеств</b>	<b>Ранг качеств</b>	<b>Приоритетные качества начальника цеха</b>
100	1	Знание техники, технологии
	2	Умение подбирать эффективно использовать работников

200	3	Личная дисциплина и умение наладить дисциплину в коллективе
	4	Честность, добросовестность
	5	Умение создавать сплоченный коллектив
	6	Знание экономики
	7	Чуткое и внимательное отношение к людям
300	8	Умение учить и воспитывать подчиненных
	9	Целеустремленность
	10-11	Умение обеспечить планомерную работу
		Способность поддерживать передовое
	12	Умение обеспечить материальную и моральную заинтересованность
	13	Умение самостоятельно и быстро применять решения
400	14	Трудолюбие и умение воспитывать трудолюбие
	15	Умение обеспечить контроль за исполнением решения
	16	Знание структуры и функций управления
	17	Умение выслушивать руководителей и подчиненных

Рациональный стиль, как считают эксперты, должен опираться на личную ответственность и способность предвидеть последствия своих действий. Следующим качеством по значению для формирования стиля является умение создать сплоченный коллектив, умение работать с людьми, внимательное отношение к их потребностям. Для индивидуального стиля характерно проявление целого комплекса различных качеств. Каждое из них не имеет устойчивого места в установленной последовательности качеств, о чем в наших исследованиях свидетельствовала величина коэффициента согласованности мнений экспертов ( $K = 0,76$ ). Следовательно, каждое из рассматриваемых качеств не может в одной и той же мере определять стиль, даже в конкретной производственной ситуации.

Оценка взаимодействия стиля начальника цеха с количеством и качеством выпускаемой продукции включает следующие основные этапы: выбор исходных факторов взаимосвязи; количественная оценка выбранных факторов (сбор данных); ввод исходных данных выборки; вычисление характеристик распределения; расчет матрицы коэффициентов парной корреляции; построение и анализ структуры модели взаимосвязи; выбор устойчиво действующих (главных) факторов; расчет модели влияния главных факторов; обоснование и анализ модели.

В результате применения экспертных методов отбираются самые существенные показатели деятельности цеха, через которые в наибольшей степени определяется влияние стиля начальника цеха на качество продукции, и которые могут быть измерены (табл. 4.3).

**Количественно определенные стилеобразующие производственные факторы**

Обозначение	Фактор	Единица измерения
Y	Сортность продукции	Процент к плану
X <sub>1</sub>	Оценка качеств личности начальника цеха	Балл
X <sub>2</sub>	Технологическая дисциплина	Количество нарушений на одного рабочего цеха
X <sub>3</sub>	Трудовая дисциплина	Количество прогулов на одного рабочего
X <sub>4</sub>	Текучесть кадров	Процент
X <sub>5</sub>	Ритмичность производства	Коэффициент
X <sub>6</sub>	Простои оборудования	Процент к плану
X <sub>7</sub>	Производительность труда	Процент к плану
X <sub>8</sub>	Культура производства	Балл
X <sub>9</sub>	Использование рабочего времени (номинальный фонд рабочего времени за вычетом целосменных потерь)	Процент к номинальному рабочему времени

По рассчитанной матрице коэффициентов парной корреляции для обследуемой группы цехов строится модель взаимосвязи стиля начальника цеха с сортностью продукции. Пример такой модели приведен на рис. 4.4. Сплошными линиями в схеме представлены устойчивые корреляционные связи. Штрихами изображены более слабые связи, которые оказались неустойчивыми: уровень надежности взаимосвязей в этих случаях меньше 90%.

Невысокое значение коэффициентов корреляции рассматриваемых факторов свидетельствует о наличии неучтенных причин изменения результатов производства, ограничивающих действие включенных в модель факторов. К ним, прежде всего, следует отнести качество сырья, материалов, полуфабрикатов и своевременность их поставки. Вторая группа причин подвержена влиянию начальника цеха, но оно количественно не может быть измерено. В основном это факторы, определяющие состояние коллектива цеха и отношение к труду сотрудников. Ведь текучесть кадров, использование рабочего времени, трудовая, технологическая дисциплина — это уже своего рода результаты стиля аппарата управления цехом. Они являются стилеобразующими факторами, которые опосредуют влияние стиля начальника цеха на конечные результаты.

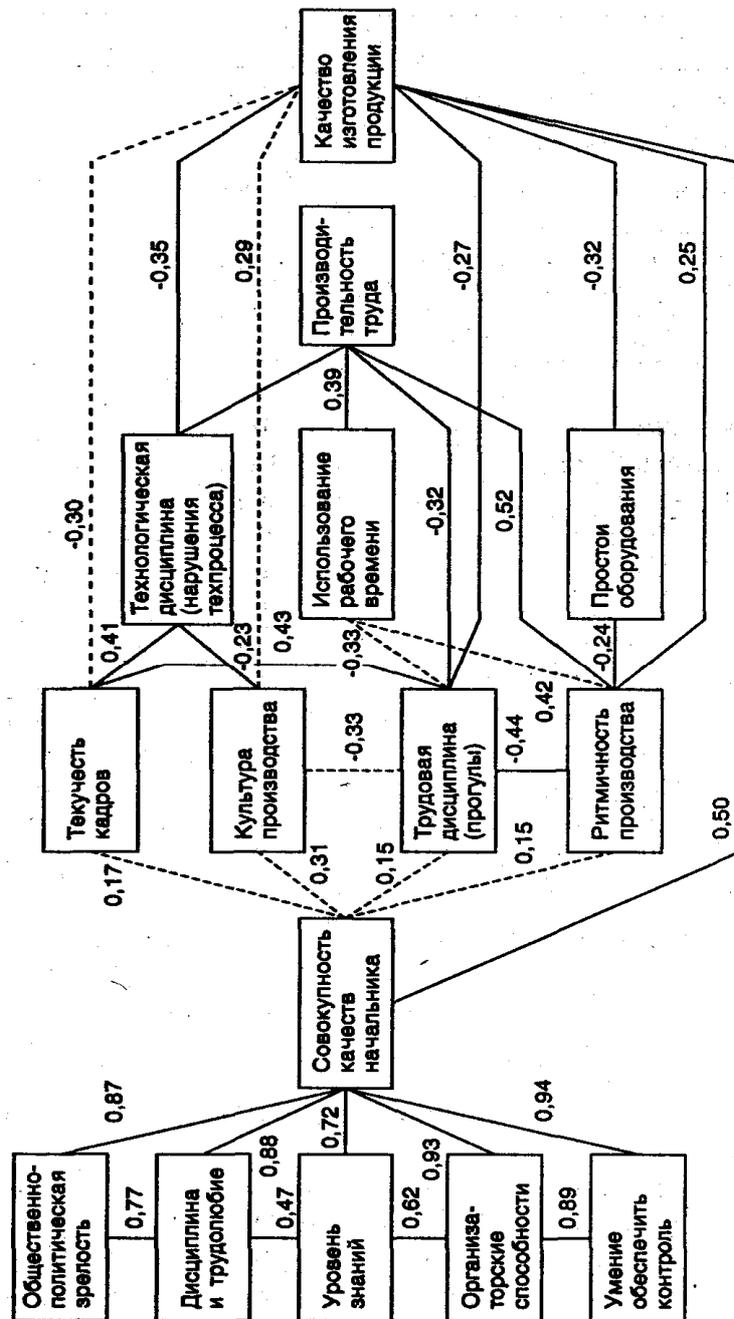


Рис. 4.4. Взаимосвязи качеств начальника цеха с качеством продукции и производительностью труда.

В модель не включены многосложные причинно-следственные взаимоотношения между людьми, определяющие результаты работы не меньше, чем культура производства и условия труда. Действие финансовых, социально-психологических и других факторов, изменяющих уровень количественно определенных причин роста качества продукции, в парных зависимостях не изолируется. Это маскирует анализируемые связи, но, с другой стороны, они отражают реальное взаимодействие факторов. Анализ его позволяет установить сложившиеся пути воздействия стиля руководителя на хозяйственную деятельность.

По сравнению с мастером руководитель следующей ступени управления имеет менее устойчивые и более слабые связи с каждым из факторов. Взаимодействие стиля на-

чальника цеха с факторами, определяющими состояние рабочей силы и средств труда, носит опосредованный характер. Принимаемые им решения реализуются через деятельность аппарата управления цехом в отличие от мастера, который руководит процессом производства непосредственно. Вместе с тем влияние стиля начальника цеха, например, на качество изготовления всей массы выпускаемой продукции является более сильным, чем у мастера. Коэффициенты парной корреляции при наших исследованиях соответственно составили 0,50 и 0,36. С одной стороны, уменьшается теснота связи стиля начальника цеха с факторами изменения качества продукции, на которые мастер воздействует в большей степени, а с другой — возрастает влияние на качество выпускаемой продукции по сравнению со стилем мастера.

Здесь нет противоречия. Большой объем выпускаемой цехом продукции порождает и большее количество путей взаимодействия с ней начальника цеха: увеличиваются масштабы и число производственных связей, хотя его непосредственные связи через каждый из факторов ослабевают. Влияние начальника цеха в большей степени имеет опосредованный, зависимый характер. На данной ступени управления руководитель воздействует на все те факторы, через которые проходят и пути влияния мастера на качество продукции. Кроме того, начальник цеха благодаря собственному аппарату управления обладает присущими только этому уровню иерархии рычагами влияния на производственный результат.

Анализ сложившегося взаимодействия между производственными факторами показывает, что пути взаимодействия большинства факторов сходятся либо на качестве изготовления продукции, либо на производительности труда. Причем между ними существует хотя и незначительная, но устойчивая отрицательная связь. Характер связи в данном случае подчеркивает, что условия для роста производительности труда и качества продукции различны. Действительно, повышение качества продукции связано с увеличением затрат труда, повышение производительности труда, наоборот, означает снижение затрат труда на единицу продукции. Это противоречие требует от начальника цеха выполнения своих функций таким образом, чтобы не было упора ни на одну из сторон, который мог бы принести ущерб конечному результату деятельности по реализации выпускаемой продукции.

Взаимосвязь между стилем начальника цеха и результатами производства представляет взаимодействие субъективных факторов с объективными условиями. Цехи богаты факторами и бедны данными по этим факторам. Тем не менее, статистические материалы из цеховой отчетности во взаимосвязи с оценками качеств руководителей дают информацию о путях развития стиля управления.

#### 4.1.6. Эффективность стиля лидерства

Развитие кадрового потенциала организации осуществляется через повышение качества труда каждого работника и стиль управления трудовым коллективом. Деятельность руководителя реализуется непосредственно в управленческом решении и далее в количестве и качестве материального продукта. Анализ ресурсов личности руководителя показывает резервы улучшения стиля управления. Можно выделить два направления (рис. 4.5).

Первое обеспечивается увеличением количества ресурсов личности за счет роста уровня качеств руководителя при повышении его квалификации. Такой путь связан с рядом внешних факторов, осуществляется на практике периодически и ограничен возможностями повышения квалификации руководителями и развитием науки менеджмента. Это экстенсивная форма роста рабочей силы руководителей, связанная с повышением уровня их образования, подготовкой и переподготовкой руководящих кадров.

Второе направление — повышение качества ресурсов личности путем совершенствования структуры качеств руководителя. Данное направление отражает рост предпринимательских творческих способностей, овладение искусством менеджмента и осуществляется непрерывно в процессе практической деятельности. Это интенсивная форма использования ресурсов личности. Использование резервов на этом пути зависит от настройки фактически существующей структуры качеств руководителя на структуру выполняемых функций управления.



Рис. 4.5. Пути формирования и реализации стиля управления за счет ресурсов личности руководителя.

Оба направления реализуются через стиль лидерства и неотделимы одно от другого. Влияние количества и качества ресурсов личности на результаты коллектива за счет подбора и расстановки управленческих кадров происходит на практике через формирование и развитие стиля.

Можно выделить такую последовательность взаимосвязей: *ресурсы личности — стиль деятельности — производственные факторы — конечные результаты.*

Частота и уровень проявлений качеств руководителя модулируется различными факторами, которые вызывают необходимость реализации этих качеств. А это значит, что реализация потенциала личности происходит через посредство промежуточных факторов, которые, во-первых, активно передают воздействие руководителя на эти результаты, а во-вторых, сами являются показателями управленческой деятельности.

В большинстве реально сложившихся механизмов (технологий) значимость факторов как рычагов, посредством которых стиль начальника цеха влияет на совокупность свойств продукции, определяется величинами коэффициентов взаимосвязи (табл. 4.4). В таблице факторы расположены в порядке убывания значения их для руководителя цеха при обеспечении заданного уровня качества продукции по оценкам экспертов, приведена желаемая система факторов по коллективному представлению начальников цехов и их руководителей. Иначе говоря, возможности начальника цеха повысить качество продукции могут быть реализованы наиболее успешно за счет обеспечения темпов изменения факторов в порядке, приведенном в таблице 4.4.

Таблица 4.4.

**Пути (факторы) эффективного воздействия стиля начальника цеха на качество продукции**

Нормативный ранг фактора в экспертной системе показателей	Наименование фактора	Коэффициент взаимосвязи (относительный вклад начальника цеха) через данный фактор	Расчетный ранг фактора по коэффициенту (фактический ранг в реальном механизме)
1	Технологическая дисциплина	0,037	4
2	Трудовая дисциплина	0,041	3
3	Текучесть кадров	0,051	2
4	Ритмичность	0,036	5
5	Культура производства	0,089	1
6	Простои оборудования	0,29	6
7	Использование рабочего времени	0,001	7

Фактическая степень влияния совокупности характеристик начальника цеха (показателя стиля управления) на качество продукции через данные факторы определялась умножением коэффициента парной корреляции оценки качеств начальника цеха с каждым из факторов  $r(x_1, x_i)$  на коэффициент корреляции этого фактора с сортностью продукции  $r(x_i, y)$ :

$$A = r(x_1, x_i) \times r(x_i, y),$$

где  $i = 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9$ , а  $y, x_1$  и  $x_i$  — факторы из табл. 4.3.

Взаимосвязи между факторами в сложившейся системе формирования свойств продукции в обследованных цехах имели значительно более высокую степень повторяемости, чем влияние стиля начальника цеха на каждый из факторов в этой системе.

Отсутствие устойчивых связей между стилем начальника цеха и успехами работы объясняется тем, что даже ближайший уровень связей образуется через деятельность цехового аппарата.

Экспертное упорядочение факторов указывает, на какие из них начальник цеха должен влиять в первую очередь, чтобы достичь заданного уровня качества продукции. Из фактического упорядочения факторов относительно начальника цеха следует, что наиболее активным катализатором его деятельности по улучшению качества продукции в выборочной совокупности цехов оказалась культура производства.

Сравнением расчетных (фактических) рангов факторов и рангов по экспертной оценке (условно назовем их нормативными) можно произвести оценку относительной эффективности использования начальником цеха рычагов управления качеством продукции, определяемую как соотношение фактического упорядочения вкладов деятельности начальника цеха в качество продукции за счет данных факторов (рычагов).

Для нашего случая логика рассуждений такова. В реальных условиях возникает определенное разнообразие взаимосвязей начальника цеха с различными факторами. Изменения в системе факторов отражают влияние на них стиля управления в той степени, в которой изменилась теснота связи между факторами и деятельностью начальника цеха. За движением факторов следует изменение определяемого ими качества выпускаемой продукции. Этим движением в меру своих способностей и возможностей управляет начальник цеха. Оно зависит от стиля его работы. Потенциально возможных состояний факторов, а значит и связей с ними начальника цеха, может быть много. Но максимально обеспечивает возможности влияния начальника цеха на качество продукции один из стилей режимов управления. Этому режиму соответствует определенный порядок изменения факторов. Он может быть представлен в виде рангового порядка движения факторов. Экспертным путем можно упростить структурные изменения факторов и установить эталон-

ное упорядочение воздействия руководителя цеха на качество продукции через систему факторов.

В роли оценки относительной эффективности использования рычагов воздействия выступает оценка соответствия фактического упорядочения экспертному, которая рассчитывается по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_{\text{отн}} = 1 - \frac{4 \cdot \sum_{i=1}^n m_i}{n^2 - n},$$

$$m_i = \sum_{p=i+1}^n a_{pi}, \quad a_p = \begin{cases} 1, & \text{если } X_i > X_p \\ 0, & \text{если } X_i < X_p \end{cases}$$

где  $i$  – ранг фактора в экспертном упорядочении (см. Табл. 4.4.);

$m_i$  – инверсий для  $i$ -го фактора;

$p$  – место факторов, сравниваемых с рассматриваемым;

$n$  – число факторов ( $n=7$ );

$a_{pi}$  – функция, показывающая, находится или нет  $p$ -й фактор в инверсии с  $i$ -м;

$x_i$  ( $x_p$ ) – ранг фактора в фактическом упорядочении, имеющего в экспертном место  $i$  ( $p$ ).

Для каждого фактора подсчитывается число факторов, идущих в расчетном упорядочении после рассматриваемого фактора и находящихся с ним в инверсии, то есть идущих в экспертном упорядочении до рассматриваемого фактора.

Число инверсий для всех факторов равно 7. Следовательно:

$$\mathcal{E}_{\text{отн}} = 1 - \frac{4 \cdot 7}{49 - 7}$$

В случае  $\mathcal{E}_{\text{отн}} = +1$  фактическое упорядочение полностью совпадает с экспертным и все резервы стиля начальника цеха задействованы. Если  $\mathcal{E}_{\text{отн}} = -1$ , фактическое упорядочение факторов по степени влияния через них деятельности начальника цеха противоположно установленному экспертным путем. В этом случае следует внести самые существенные коррективы в работу начальника цеха.

Полученная оценка относительной эффективности влияния стиля начальника цеха на качество продукции указывает на необходимость регулирования системы факторов относительно экспертного (нормативного) эталона. Сложившиеся условия функционирования каждого цеха накладывают свои особенности на особенности самого стиля начальника цеха. Тем не менее, фактическое упорядочение, полученное расчетным путем, служит материалом для рекомендаций по усилению воздействия на качество продукции.

Возможности стиля управления для уровня начальника цеха, по нашим оценкам, наиболее эффективно реализуются следующим образом:

- стиль — технологическая дисциплина — качество продукции;
- стиль — трудовая дисциплина — качество продукции;
- стиль — текучесть кадров — качество продукции;
- стиль — ритмичность — качество продукции.

Индивидуальный стиль управления в условиях конкретного цеха является следствием, наряду с качествами руководителя, сложившейся системы социально-экономических, технических, организационных, социально-психологических стилиобразующих факторов. Решающее значение для оптимального стиля имеет не уровень этих факторов, а их соотношение, иерархия, тенденции влияния на конечные результаты производства и, конечно, ситуация.

### **Вопросы для закрепления знаний и самоконтроля 4.1.**

1. От чего зависит качество управленческого труда? Прокомментируйте формулу КУТ?
  2. Качества руководителя и результаты работы - как они взаимосвязаны?
  3. Разработайте зонально-графическую модель влияния стиля мастера на качество изготовления продукции?
  4. Выполните ранжирование групп качеств директора предприятия по степени влияния на успехи этого предприятия. Обоснуйте полученный ряд качеств. Группы качеств можно выбирать произвольно. Вместо групп можно использовать ведущие, на ваш взгляд, качества директора как лидера?
  5. Особенности влияния начальника цеха на успехи коллектива?
  6. Составьте свой перечень приоритетных качеств начальника цеха?
  7. Прокомментируйте модель взаимосвязей качеств начальника цеха с качеством продукции и производительностью труда. В чем смысл коэффициентов парных корреляций?
  8. Опишите основные пути и факторы реализации интеллектуального потенциала лидера?
  9. Как оценить эффективность стиля лидерства?
  10. Дайте характеристику количественно определенным на уровне цеха факторам производства?
-

## 4.2. Факторы успешного лидерства.

### 4.2.1. Критерии успеха.

Интерес к тому, почему не все добиваются успеха вырос за последние полвека весьма быстрыми темпами. Поиски предпосылок успеха предпринимались еще философами древности Сократом, Платоном, Аристотелем, Конфуцием. Какие факторы predisполагают к успеху в бизнесе, на руководящих должностях, в исследовании космоса, например? Однозначного ответа нет до сих пор. Конечно, можно предложить их перечень. Но чтобы открыть замок с цифровым кодом, надо знать не цифры, а их комбинацию или, по крайней мере, принципы составления этой комбинации. Так и лидерство в пополнении конкретной группы или личности отличается своими комбинациями факторов и характеристик среды.

Выяснение некоторых подходов к успеху необходимо уже хотя бы потому, что оно позволяет экономить средства на обучение и саморазвитие.

Исходя из опыта человечества, первым критерием успеха является счастье. Если спросить, хотите ли Вы быть счастливыми, то каждый из нас ответит утвердительно. Но что такое счастье? И здесь мы получим весьма разные ответы. Любой из нас стремится к счастью, одно не все в должной мере оснащены инструментарием его достижения.

Второй критерий успеха не требует комментариев, ибо речь идет о нашем здоровье – физическом, культурном и генетическом. Мы знаем, что стрессы неизбежны, но мы знаем, что надо заимствовать опыт здорового образа жизни.

Третий фактор успеха определяется нашей миссией, особенностями индивидуальной стратегии собственных успехов. Это факторы Я<sup>R</sup> – наша марка, по аналогии с торговой маркой, наш образ профессиональной деятельности. Весьма важно для собственного успеха видеть высокий смысл своей работы. С другой стороны подлинного успеха нет без действенных коммуникаций, хороших отношений с сотрудниками. Потому для лидера так важна поведенческая компетентность.

Еще один критерий успеха связан с финансовой обеспеченностью. Конечно, деньги измеряют успех. Но они нужны для успеха не больше, чем пища для утоления голода. Но если Вы сыты, то думаете не том, чтобы поесть. Ваши цели связаны с другими задачами и делами.

Следующий критерий успеха, пожалуй, имеет для Вас решающее значение, если вы молодой специалист или начинающий лидер недавно образованной группы (предпри-

ятия). Имеется в виду личное развитие. Подробнее об этом в нашей книге «Управление персоналом, раздел «Развитие персонала».

Доказательствами стратегического, тактического или оперативного успеха лидера являются его уверенность в себе, самоуважение, гордость, хорошее самочувствие и настроение, признание собственной ценности и самодостаточность. Такие доказательства весьма относительны, как и сам успех. Но ведь и само лидерство тоже имеет ряд условностей. Лидеры отличаются индивидуальными стилями, ни не желают себя, ни с кем сравнивать. Может быть, лидерство происходит больше от характера, чем от должности или знаний. Но есть правила лидерства. Вот наиболее общие из них.

#### **4.2.2. Правила лидерства.**

1. Каждый лидер должен представлять потолок своей карьеры, он ориентируется на свой лидерский потенциал и задает сам себе рамочные условия и границы свободы для своих действий. Вы сами даете ответ на вопрос, кем Вы являетесь, отождествляя при этом себя с личностью лидера. Это походящее правило лидерства.
2. Чем труднее задача, тем значительнее арсенал методов ее решения. Возникающие трудности несут вместе с собой адекватный им потенциал разрешения проблемы. Чем серьезнее проблема, тем больший опыт лидерства приобретаете вы при ее решении. Опыт не измеряется стажем работы, чем сложнее проблемы, тем ценнее опыт. Поэтому лидер любит проблемы и трактует их как уроки, ведущие и будущим успехам.
3. Чтобы стать лидером, надо дать себе установку на достижение поставленных целей и знать твердо, что вы в состоянии это сделать. А далее надо учиться тому, что приближает к успеху. Лидер смотрит вперед, и уже не важно, откуда он стартовал, на какой машине он едет, а важно то, в каком месте колесо касается дороги, если она приближает к желаемой цели.
4. Будущий лидер начинает с самого себя. Чтобы иметь лучших последователей, надо стать самому лучшим. Чтобы повысить свою эффективность, надо начинать с повышения самооценки в той области, где хотите стать лучше. Самооценка дискретна, она состоит из условно отдельных частей, каждая из которых влияет на остальные. Обозначим эти части:
  - **идеальное представление самого себя**, т.е. моя миссия, ценности, цели, задачи, авторитеты, те качества, которыми я хотел бы обладать, а также мечты, ожидания, надежды. Успешные лидеры хорошо знают самого себя, кем являются в

действительности и главное они отлично знают, к чему стремятся. У непреуспевающих людей идеалы расплывчаты, не конкретны их цели. Идеальный образ содействует преодолению демотивирующих барьеров и развитию личности лидера, т.к. он включает перспективу успешного будущего.

- **уверенность в себе**, что является решающим качеством формирования, развития и реализации личности лидера. Она задает потенциал лидера и содействует реализации его творческой энергии, а также т.н. пробивной силы, т.е. предприимчивости. Эта часть самооценки воспринимается другими людьми, заряжая их или, наоборот, подавляя инициативу и оптимизм.
- Внутреннее состояние, имидж самого себя, самого себя самовосприятие, самонастройка на успех. Успешные лидеры имеют весьма позитивный образ самих себя. На него надо ориентировать сам образ мышления, хотя стремление к лидерству и закреплено в человеке генетически.

Чтобы полностью изучить и соблюдать правила лидерства, необходимо знать, как функционирует разум. Мы хорошо понимаем, что каждый из нас является владельцем самого совершенного компьютера. В нашем мозге порядка 100.000.000.000 нервных клеток, каждая из которых связана в одно и то же время с 10.000 других. Иначе говоря у одного человека может быть триллион мыслей, идей, предложений, суждений. А где правила эксплуатации мозга. Кто предложит инструкцию по использованию опыта, знаний, информации, факторов, событий? Их нет. Вместе с тем еще более пяти тысяч лет тому назад были известны первоначальные принципы работы мозга. Они действуют также невидимо, как законы физики, например, законы Ньютона, Кирхгофа, Кеплера. Но каким образом эти ученые смогли обнаружить закономерности в действии естественных сил природы? Принципы работы мозга, оказывается, коррелируют с теми законами природы, которые относятся ко сем системам и процессам. Эти принципы, безусловно, содействуют успеху в бизнесе, а значит и лидерству. Рассмотрим основные из них.

#### **4.2.3. Принципы успешного лидерства.**

В качестве таких принципов будем рассматривать те правила, которым должны следовать лидеры, чтобы получить максимальные достижения, и которые вытекают из законов самой природы.

**1. Причинно-следственные взаимосвязи.** Принцип причинно-следственных соотношений характерен для любых процессов и явлений как живой, так и неживой природы.

Его впервые объяснил древнегреческий философ Сократ в 425 году до н.э. вместе со своими учениками Ксенофонов и Платоном.

Существует причины, как успеха, так и неудач. Их можно предвидеть, изменить, или можно управлять, зная, что ничто, не случается случайно. Существует причина, часто ее нельзя сформулировать однозначно. Задним числом это удается легче.

Для укрепления потенциальных возможностей лидера надо знать, что первопричиной обстоятельств являются мысли, а следствием их – ситуации.

Иначе говоря, чтобы изменить условия жизни или хозяйственную ситуацию надо вначале изменить те мысли, от которых они происходят. Таким образом, чтобы стать лидером, надо уметь контролировать свои мысли. Здесь мы переходим к еще одному принципу поведения лидера.

**2. Контроль событий.** Возможно, для большинства лидеров данный принцип является основополагающим правилом их жизни. Обычно контролирует события уверенные в себе, довольные собой, положительно настроенные по отношению, прежде всего к себе люди. Без контроля над собой нет успешного лидерства. По мнению ученых-психологов у нас есть внутренний или внешний центры контроля. В первом случае мы сами отвечаем за свое поведение, во втором - готовы находится под контролем других. Люди с развитым внутренним контролем не ищут тех, кто виноват в их неудачах. Внешне контролируемые люди работают не столь эффективно, они подвержены стрессам и перегрузкам. Может быть, здесь находится основное оправдание для тех, кто стремится занять лидерские позиции. Во всяком случае, с этих позиций контроль видится иначе, чем он рассматривается в менеджменте.

Контроль для того, кто претендует на лидерские позиции, связан интерпретацией ситуации собственными силами. Контроль обусловлен самим образом мышления. Лидер воспринимает одно и тоже событие изначально как благоприятное с положительным образом его толкования. Лидер управляет **способом представления** фактов. Но принцип контроля действует наряду с другим противоположного содержания принципом случайности.

**3. Принцип случайности.** С одной стороны все происходящее есть дело случая, вопрос удачи или везения. И многие полагаются на волю случая, не планируют свою карьеру, не уточняют цели, пассивно плывут по течению, действуя в полной противоположности с принципом контроля, но не по принципу случайности. Потому что с другой стороны все, что происходит, случается благодаря лидерству. Успех предприятия определяется его лидерами.

Лидеры не доверяются случаю. Иначе может наступить состояние приобретенной беспомощности, бессилия и пессимизма. Поэтому задача потенциального лидера в том, чтобы компенсировать принцип случайности принципом контроля на основе уверенности в себе, а также принципом причинно-следственных взаимосвязей на основе объяснения того, что другим кажется случайным. Сила нашего разума может менять обстоятельства бизнеса. Этому содействует использование еще одного принципа.

**5. Принцип соответствия.** Из него следует метода аналогий. В основе принципа аналогий лежит некоторое сходство. Если оно полное, то его называют тождеством. Метод аналогий использует ассоциативное мышление. Аналогия опирается на творческое использование знаний и является тенденцией развития на основе управления этими знаниями. Имеется две несопоставимые тенденции:

- открытие новых обстоятельства, фактов, явлений, взаимосвязей, процессов, механизмов – это прогрессивная лидерская тенденция;
- сведение новых знаний и фактов к привычным представлениям в рамках старых схем и концепций – это консервативная тенденция, которая имеет место как в менеджменте, так и в любой области творческой деятельности.

Прогресс возможен благодаря лидерам, ломающим старые схемы, которые были созданы предыдущими знаниями. Но изменение ситуации начинается с изменения самого себя. В этом состоянии еще одно проявление принципа соответствия – соответствию между внешним и внутренним миром лидера, восприятие внешнего мира как зеркального отражения внутреннего.

Можно сделать еще один вывод из принципа аналогий: лидерами могут быть не только люди, но и те продукты, которые ими созданы, например, популярные товары, концепции, научные идеи, но это тоже зеркальное отражение внутреннего мира тех людей, которые задумали и произвели эти продукты.

### **Вопросы для закрепления знаний и самоконтроля**

#### **4.2.**

1. Приведите характеристику критериев и видов резерва. Какие особенности надо учитывать при использовании критериев формирования резерва?
2. Источники формирования резерва главного экономиста завода?
3. Каковы особенности технологии формирования предварительного резерва начальника цеха?
4. Разработайте модель должности мастера производственного участка?
5. В чем смысл разработки профессиограмм должностей?
6. Как составляется характеристика кандидата в резерв?
7. Основные проблемы практики формирования резерва?

8. Какое влияние оказывает технология формирования резерва и в целом кадровая политика организации на групповое лидерство?
9. Источниками формирования каких резервов могут являться выпускники университетов как молодые специалисты?
10. Кто выступает в качестве экспертов при формировании резерва и какова их роль?

---

### 4.3. Практика американского лидерства.

#### 4.3.1. Успешный лидер.

В данном параграфе представлены результаты исследований характеристик успешно действующих руководителей высшего звена компании "Фортуна 100".<sup>9</sup> Приведем наиболее актуальные из них для белорусских менеджеров-лидеров при формировании небюрократического стиля лидерства.

##### 1. Управление эмоциями.

*Способность делать ставку на других.* Успешно действующий руководитель охотно передает знания, дает советы, не жалея на это время. Он всегда готов помочь профессиональному росту и развитию, продвижению других по служебной лестнице.

*Сензитивность.* Руководители высшего уровня восприимчивы к чувствам других. Им свойственна эмпатия. Они способны поставить себя на место другого и испытывать его чувства. Достигающие успеха лидеры обладают своего рода личным даром, дающим им возможность ощущать, что чувствуют и даже думают их коллеги.

*Независимость.* Добивающиеся успеха руководители осознают границы своих возможностей, сотрудничают с другими, прислушиваются к ним, но когда дело доходит до принятия окончательного решения, они проявляют независимость. Приняв решение на основе всех имеющихся фактов, они придерживаются его. Такого лидера нельзя принудить присоединиться к решению, с которым он не согласен: он, скорее всего, подаст в отставку, чем станет делать то, что идет в разрез с его взглядами и убеждениями.

*Идентификация себя за делом.* Наиболее успешно действующие руководители способны переносить неудачи без чувства поражения или унижения. Их привлекает сам процесс достижения результата: они не стремятся быть всемогущими, не пытаются быть всюду одновременно, сделать всю работу за других, не стараются казаться умеющими все.

Лидеры высокого уровня умеют поручать работу другим. Их не привлекает власть как таковая, они заинтересованы в достижении цели. Они получают настоящее удовлетворение от успехов других, а не от собственного неограниченного могущества. Власть, которой они пользуются, происходит из уважения, которое они внушают. Они знают себе цену и удовлетворены ею, у них полная уверенность в себе. Все это дает такому лидеру силы противостоять нежелательному развитию событий.

*Способность к сочувствию.* Успешно действующие руководители проявляют сочувствие к другим, не ожидая, что их за это будут любить. Они способны непредвзято и точно оценить своих подчиненных, прекрасно понимая, что невозможно угодить всем. Они умеют сочувствовать человеку, не позволяя при этом сделать себя беспомощным и нетребовательным. Такой лидер прекрасно понимает, что стремление, во что бы то ни стало, нравиться подчиненным сделает его неспособным руководить ими. Он способен принимать непопулярные решения.

*Заинтересованность в росте организации, а не в собственной карьере.* Настоящий лидер обязательно заинтересован в том, что он оставит после себя. Его самое сильное стремление – не к личной власти; ему не нужно, чтобы вся организация подгонялась под его вкусы. Уходя, он хочет оставить результат своей работы, а не унести все с собой.

## **2. Личностный идеал.**

*Гибкость.* Лидер должен быть открыт для восприятия новых идей, новых способов мышления, новых процессов. Стремящийся к успеху руководитель понимает, что очень легко оказаться ограниченным своими предпочтениями и увлечениями.

*Устойчивость к стрессу.* Лидер умеет заботиться о своем здоровье, справляясь со стрессами. Он понимает, что для этого необходимо вести сбалансированный образ жизни, и управляет своим временем. Успешно действующий руководитель не позволяет обстоятельствам и времени управлять собой. Чувствуя действие стресса, он знает, что предпринять, чтобы избежать урона для здоровья.

*Наличие цели.* Лидер имеет твердые убеждения и ясную цель. Цель есть у его жизни, цель есть у его работы. Просыпаясь, он не просто ждет, что принесет ему новый день. Наличие цели предполагает планирование. Целью обычно является осуществление мечты: мечты о том, чем станет его корпорация; мечты о том, чем станет вся его жизнь. Лидер любит и умеет – часто философски – говорить о своей мечте.

*Чувство юмора.* Наибольшего успеха добиваются руководители, обладающие чувством юмора. Они способны видеть юмористическую сторону там, где другие видят толь-

---

<sup>9</sup> Основу главы составляет материал из книги «Лидерство. Психологические проблемы в бизнесе». – Дубна. Феникс. 1997 с. 129-134

ко трагедию. Они не позволяют неудачам угнетать себя, способны найти в ситуации что-то забавное.

*Цельность личного идеала.* Лидер хорошо представляет себе, каков он, к чему стремится, как живет во всех смыслах слова. Он последователен и постоянно предпринимает усилия для того, чтобы соответствовать своему личностному идеалу. Следствием совпадения этого идеала и фактического поведения является то, что лидер живет в мире с самим собой, с ним легко общаться, окружающие чувствуют себя с ним непринужденно, независимо от их должности или общественного положения.

### **3. Особенности мышления.**

*Способность к экстраполяции.* Сильные лидеры не нуждаются в обилии данных. Обладая глубокими и широкими знаниями, они интуитивно понимают, как далеко могут зайти в своей экстраполяции ситуации.

*Способность к разработке нескольких проблем одновременно.* Слишком высокий показатель упорства для успешно действующих руководителей нежелателен. Требуется гибкость, составляющая важнейший аспект поведения лидера.

*Устойчивость в ситуации неопределенности.* Это одно из главных качеств лидера: ему не страшна неизвестность или отсутствие обратной связи. Белые пятна не мешают его деятельности. Он справляется со своим делом и разрешает проблемы, непосильные для других в условиях неопределенности.

*Понимание.* Успешно действующие руководители высшего уровня обладают высокой восприимчивостью, отличаются развитой интуицией. Им присуща способность, которую можно назвать "проворством в уличной толчее". Они охватывают суть дела интуитивно и быстро.

### **4. Умение справляться с агрессией.**

*Способность брать управление на себя.* Лидер легко входит в роль руководителя с момента своего назначения, не извиняясь за него, и не обращая внимания на претензии тех, кто считал себя кандидатом на данный пост. Он не позволяет их разочарованию, зависти и ревности мешать выполнению своих обязанностей.

*Настойчивость.* Успешно действующие руководители при отсутствии ригидности и догматизма упорно выполняют задуманное, даже если их точка зрения оказывается непопулярной.

*Способность к сотрудничеству.* Успешно выполняющие свои функции лидеры умеют подавлять свою враждебность и действовать эффективно, несмотря на нее. Им удается нивелировать свои неприязненные чувства. Такому руководителю свойственно умение разговаривать с людьми, такт, возможность общения на любом уровне. Благодаря хо-

рошей способности к межличностным контактам он добивается основательной поддержки в организации для себя и своих идей.

*Инициативность.* Успешно действующий лидер активен. Он ведет в атаку. Ему понятны возможности, ускользнувшие от внимания других. Он знает, когда начать – это часть его интуитивного знания. Когда другие колеблются, он действует. Инициативность такого руководителя включает одно из самых главных качеств, ведущих к успеху, – способность рисковать.

*Энергичность.* Руководителю трудно добиться успеха, не обладая выносливостью, без физических и финансовых возможностей. Запас физических и интеллектуальных сил пополняется за счет огромной энергии успешно действующего лидера. Такой руководитель продолжает дело, когда другие падают от усталости.

*Пример.* Президент известной компании должен был решить, брать ли в штат выпускника престижного университета. У помощников президента сложилось благоприятное мнение о кандидате на должность, и они одобрили его зачисление. Последнюю встречу должен был провести сам президент. Вечером, когда встреча должна была состояться молодой человек пришел к президенту, тот решил пойти поужинать и пригласил двух вице-президентов и их жен вместе с ними в ресторан. После ужина и довольно длительных развлечений, когда время приближалось к полуночи и вице-президенты с женами отправились по домам, президент пригласил молодого человека к себе домой для разговора. Тот отказался, сказав, что устал, и вообще в это время обычно уже спит. После этого президент заключил, что не стоит принимать на фирму человека, не понимающего, что интересы дела требуют иногда и позднего бодрствования. Как бы он сам поступил, если бы имел дело с очень важным клиентом и тот предложил обсуждать дела после полуночи? Разве он сказал бы клиенту, что устал и предпочел бы перенести разговор на утро? Президент решил, что молодой человек – неподходящий кандидат для работы в его компании.

#### **4.3.2. Командное лидерство.**

Лидерство старше человечества. Оно присуще живым организмам. Если стаю рыбок из аквариума разделить на две части и поместить в два аквариума, то в одном из них рыбы останутся в стае, в другом – расплывутся по всему аквариуму. Вопрос в том, где лидер, вожак, там и стая. Полезные уроки группового лидерства можно извлечь из многих наблюдений за поведением животных. Мы приведем пример гусиной стаи, когда, хлопая крыльями, каждый гусь создает дополнительную подъемную силу для следующего за ним в стае гуся. Поэтому стройно меняющаяся стая способна преодолеть большие расстояния,

чем отдельно летящая стая птица. Перенося эти наблюдения на людей, мы видим, что групповая велогонка происходит на большие расстояния и с большей скоростью, чем при индивидуальных стартах. Если обобщить наблюдения, то можно сказать, что люди, которые действуют вместе в одном направлении, достигают желаемых результатов быстрее, а часто и легче. Им помогает момент (эффект) движения группы.

Для гусиной стаи это эффект подъемной силы, которая создается впереди летящей птицей для последующей. Выбившись из стаи, гусь заметно ощущает трудность полета в одиночку и быстро возвращается на свое место. Такое место в группе человеку найти сложнее. Но люди команды всегда предпочитают быть частью объединения лиц, стремящихся к общей цели. Не случайно для создания сплоченной команды нужна единая цель. У гусей она имеет сезонно-климатическое обоснование.

Летящий впереди стаи гусь, устает, он перемещается в хвост. Его место тотчас занимает другая птица. Практика отработана до уровня инстинкта. Руководители разделяют обязанности лидера с другими неохотно. Но это условие групповых процессов принятия решений. Что еще интересно в примере с птичьей стаей? Гуси из хвоста клина кричат передним, побуждая их лететь быстрее. Может быть, поэтому нам так приятен, и тревожен журавлиный крик по осени. Подобным образом инициатива, отклики, реакция снизу должна воодушевлять, а не расхолаживать тех, кто впереди.

Если гусь заболевает или оказывается, ранен или если в него стреляют, две другие птицы покидают стаю и спускаются вместе с пострадавшим товарищем, чтобы помочь и защитить его. Они остаются при больном гусе до тех пор, пока тот снова не сможет лететь или не умрет. После этого гуси присоединяются к другой стае или догоняют свою собственную. Люди могут учиться, на этом примере помогать тем членам команды, кто в том или ином случае попадает в беду.

Групповая работа вместе с ориентацией на человека – отличительная черта японского менеджмента, который отождествляется с лидерством в бизнесе. Но работа командой на уровне топ-менеджмента, командой, прежде всего самих менеджеров, включая специалистов-профессионалов – это особенность американского лидерства.

Исследование работы командой, проведенное Американским обществом профессиональной подготовки и развития, выявилось следующее: 1) производительность труда в компаниях, использующих работу командами, увеличилось в 77% случаев; улучшение качества продукции, выпускаемой такими компаниями; 2) улучшение качества продукции, выпускаемой такими компаниями, отмечено в 72% случаев; 3) непроизводительные расходы снизились в 55% компаний; 4) удовлетворенность работой повысилась в 65% случаев; 5) удовлетворенность заказчиков повысилась в 57% случаев. Формирует и возглавляет

команду ее лидер-менеджер. Американские лидеры часто побуждают к сотрудничеству членов команды с помощью игр, требующих взаимодействия игроков.

Задача лидера состоит в том, чтобы связать игру с повседневной работой. Приведем примеры американского лидерства по материалам Г. Лазаруса и Дж. Шанахана.

Американский бизнесмен, владелец фирмы по продаже и ремонту копировальных аппаратов, обратившийся за консультацией к психологам, перечислил следующие проблемы. Ему не удавалось должным образом подготовить и заинтересовать своих продавцов: многие потенциально хорошие продавцы увольнялись, не имея возможности усовершенствоваться. Кроме того, клиент признал, что ему не удастся также готовить хороших управляющих. Что же он делал? Он повышал в должности своих лучших торговых представителей и назначал их управляющими; однако без необходимой подготовки они не могли стать квалифицированными менеджерами. В результате они или уходили, или их приходилось увольнять. Это приводило к тому, что бизнесмен терял потенциально способных добиться успеха управляющих, одновременно теряя в их лице и хороших продавцов; его сотрудники лишались мотивации к хорошей работе.

"Расскажите нам о своих работниках", – попросили психологи.

"Они по-настоящему интересуются спортом" – ответил клиент.

"Как можно это использовать?" – спросили мы.

"Единственное, что я мог бы сделать, – ответил клиент, – это использовать в разные сезоны соревнования по разным видам спорта для команд из продавцов и менеджеров с целью повысить их заинтересованность. Например, бейсбольные матчи. При этом продавцу, продавшему маленький копировальный аппарат, засчитывалось бы одно лишнее очко, продавшему большой аппарат – два, а продавшему целую копировальную систему – три очка".

"Как это будет работать?" – спросили мы.

Как консультанты, мы не предлагали клиенту готовых ответов. Вместо этого мы, задавая вопросы, заставляли этого руководителя находить ответы. Было очевидно, что клиент понимает своих подчиненных гораздо лучше, чем мы. Наша функция, таким образом, сводилась к тому, чтобы помочь ему найти и применить рациональные решения его проблем. Так оно и случилось.

"Как бейсбольные матчи могут разрешить стоящие перед вами проблемы?" – спросили мы снова.

"Разве вы не видите? Если сделать капитаном каждой команды самого результативного игрока, который одновременно и самый успешно действующий продавец, ему

придется учить своих менее умелых сослуживцев, чтобы выиграть бейсбольный матч" – объяснил клиент.

"Каков же будет побудительный мотив к выигрышу такой имитации матча?" – спросили мы.

"Это решается просто. Всем членам выигравшей команды и членам их семей я куплю билеты на матчи основной лиги по бейсболу. Мне это обойдется не дорого, ради возможности попасть на матч любители спорта сделают все, чтобы увеличить объем продаж. Они при этом получают еще и премии. Также можно действовать и в хоккейный, и баскетбольный сезоны". – заключил клиент с энтузиазмом.

Данный бизнесмен, как и другие американские руководители, понял, что увеличить прибыль можно, дополнив материальное поощрение спортивной мотивацией.

Подобные же средства повышения мотивации служащих применяется благодаря игре в "футбол". Как только команда достигнет заранее оговоренного уровня, она получает право на "гол", который стоит 7 очков. Пенальти (неправильно выполненные заказы, неполная информация о продаваемых товарах) дают противникам 3 очка. Команда, набравшая к концу компании по продаже определенного товара наибольшее число очков, объявляется победительницей. В Соединенных Штатах конкурсы такого типа особенно эффективны, когда они связаны такими спортивными событиями, как игры на мировое первенство, кубковые матчи и т.д.

"Большинство продавцов принадлежит к поклонникам спорта, поскольку торговля является ответом на вызов; поэтому создавайте спортивные команды и спортивный тотализатор. Продавцы будут соревноваться. Объявляйте результаты раз или два в неделю. Целью этого является поощрение более интенсивного обмена знаниями между членами команды ради увеличения объема продаж. Одновременно нужно определить квоты для отдельных районов, выбрать стартовый уровень и в конце финансового или календарного года объявлять, какая команда стала чемпионом по числу проданных товаров. В Соединенных Штатах команда-победитель получает билеты на футбольный или теннисный матч в зависимости от расписания игр.

Какая бы игра не была выбрана, руководитель организации должен поощрять все команды, что бы избежать возникновения нежелательной атмосферы. Например, если в фирме имеется три команды, нужно выбрать три спортивных приза для них. Команда, занявшая первое место, может получить оплаченную поездку в Париж на открытый чемпионат Франции по теннису; команда, занявшая второе место – билеты на финал розыгрыша первенства по баскетболу; команда, занявшая третье место – билеты на баскетбольный матч. Таким образом, что-то получают средняя и даже ниже средней команды, а

лучшая команда будет вознаграждена особо. Поскольку будут вознаграждены все три команды, сохранится боевой дух команды и мотивация у всех.

Лидер должен думать о том, чтобы поощрить всех членов команды одинаково. Исследователи американского лидерства обнаружили, что использование 80% поощрений поровну всей группе и остающиеся 20% – для лучшего работника группы приводило к значительно более низкой производительности труда, чем распределение всех 100% в группе". Неравное распределение наград в команде снижает ее боевой дух и приводит к конфликтам между ее членами, снижая тем самым их сплоченность и преданность общей цели.

### ***4.3.3. Групповое мышление и лидерство в малых группах.***

Групповое мышление имеет много определений, но всегда это особенный феномен. Его отличия в том, что сотрудники, стремясь к групповому единодушию, жертвуют объективной оценкой действительности и даже рациональным выбором действий.

Групповое мышление может привести к "незрелому консенсусу", который достигается раньше, чем становятся известными все характеристики анализируемой ситуации. Групповая лояльность может ослабить даже этические принципы и творческую эффективность. Групповое мышление побуждает членов группы верить в моральность собственных действий, как бы неэтичны или незаконны эти действия ни были.

Один из серьезных дефектов группы состоит в том, что ее члены начинают ценить группу выше, чем те жизненно важные решения, которые они должны принимать. Члены группы намеренно игнорируют факты, противоречащие сложившемуся в группе мнению.

Катастрофа, случившаяся с "Челленджером" 28 января 1986г., в результате которой погибли семеро космонавтов, является трагическим примером группового мышления. Президентская комиссия, расследовавшая трагедию. Указала на ошибку при принятии решений как на первичную причину несчастья. Выделяются три обстоятельства, связанные с групповым мышлением в этом случае: наличие тесно связанной группы; преобладание мнения лидера; намеренное уклонение от оценки экспертами.

Люди, принявшие решение о запуске "Челленджера" проработали вместе много лет. Двое из руководства НАСА активно настаивали на своем мнении в пользу запуска, не считаясь с возражениями.

Несколько других ведущих сотрудников также высказывались за запуск, несмотря на то, что погода была неблагоприятной. Высшее руководство знало о возражениях, высказанных ранее инженерами, но, тем не менее, решило действовать по ранее составлен-

ному плану. Г. Мурхед и соавторы пишут: "Команда, принимавшая решение оказалась изолирована от инженеров, обладавших исчерпывающими знаниями о функционировании оборудования". Иллюзия неуязвимости заставила группу пойти на неоправданный риск ради того, чтобы "Челленджер" взлетел по расписанию. Высшее руководство НАСА решило пренебречь доводами инженеров, и те, уступив давлению, пересмотрели свое изначальное мнение о небезопасности полета из-за погодных условий.

Американское лидерство строится на необходимости избежания, как конфликтов, так и группового мышления. Групповое мышление имеет наибольший шанс проявиться в стрессовых ситуациях. Чем больше сплоченной становится группа под влиянием стрессовых условий, тем более ее члены ищут друг у друга защиты и одобрения. Они стремятся к единодушию в решениях, чтобы избежать конфликта внутри группы. Тенденция избегать конфликта любой ценой приводит к тому, что группа оказывается жертвой группового мышления: возникает опасение, что если кто-то выскажет неодобрение определенной идее, даже если она явно неприемлема для группы, другие окажут на него давление ради консенсуса.

Еще одним симптомом группового мышления является стремление ее членов держать при себе сомнения относительно правильности принятого группой решения. Члены группы обычно избегают говорить что-нибудь вразрез сложившейся в группе точкой зрения. Группа считает свою политику верной и уверена в успехе, что бы ее члены ни думали. Эта тенденция приводит к тому, что члены группы избегают высказывать свои сомнения другим. Их сомнения сохраняются, но ради сохранения единства и опасаясь неодобрения они не высказывают их вслух.

Члены группы с высоким статусом часто оказывают влияние на членов группы с более низким статусом. Менеджер, занимающий высокое положение, не особенно сильный интеллектуально и делающий ошибки в суждениях заражает этим всю группу. Чтобы этого избежать, лидер малой группы должен, по мнению американских консультантов, отвести каждому сотруднику функцию критической оценки и поощрять высказывание возражений. Лидеру не нужны те, кто всегда говорит ему "да" и тем более самоназначенные "жандармы умов", которые появляются, когда в группе побеждает групповое мышление, что бы оберегать лидера от всего, что может пошатнуть уверенность в принятом решении.

Не менее практичным путем избежания группового мышления в смысле круговой поруки является сохранение лидером беспристрастности, когда он не высказывает заранее свои предпочтения тому или иному решению.

Следует подчеркнуть неоднозначность не только восприятия, но и понимания группового мышления в самой американской практике. Во-первых, бизнес во всем мире ориентируется на групповую работу, которую не следует отождествлять с групповым мышлением. Во-вторых, американскому лидерству весьма характерен демократический стиль управления на основе совместного принятия решений, которое тоже не следует отождествлять с групповым мышлением. В-третьих, групповой принцип работы обеспечивает мобильность предприятия, сокращает число иерархических уровней управления, расширяя обязанности отдельных работников и обеспечивая развитие группы. Ориентация на этот принцип работы характерна для государственных организаций США, благодаря следующим преимуществам. Слаженно действующие рабочие группы имеют значительно более высокие производственные показатели, чем бюрократические структуры, построенные по профессиональному признаку. Здесь налицо заимствование опыта работы комплексных производственных бригад с совмещением профессий, которые был характерен для практики лучших промышленных предприятий СССР 70-ых годов. Группы легче адаптируются к скорости изменения внешней среды, более активно реализует на перемены, чем отдельные сотрудники в рамках традиционных структурных единиц. В группах более высокий уровень удовлетворенности трудом, они представляют большие возможности для делегирования полномочий и реализации ситуационных подходов к хозяйственному лидерству.

Наряду с ролью рабочих групп весьма актуальной в американском лидерстве остается его личная сторона. Личное развитие лидерских подходов к управленческому труду в организациях США приведено в Приложении.

### **Вопросы для закрепления знаний и самоконтроля**

#### **4.3.**

1. Основные особенности американского стиля лидерства?
  2. Работа командами как отличие американского лидерства?
  3. Недостатки группового мышления?
  4. Роль рабочих групп в американском лидерстве?
  5. Характеристика успешного лидера?
-

## 4.4. Особенности японского лидерства.

### 4.4.1. Групповое лидерство.

Японский стиль лидерства основан на особенностях менталитета, традициях и групповом развитии в процессе совместной деятельности. Персонал японских компаний отличается трудолюбием, ответственностью, дисциплиной, а также высокой самоорганизацией, способностью к самоуправлению и умением поддерживать новое. Восприимчивость всего передового является наиболее заметной характеристикой японского лидерства.

Прочной базой японского лидерства стала господствующая в Японии религия – синтоизм. Культ божественной природы и предков обеспечивает устойчивость моральных ценностей и формирует черты национальной психологии. Уже отмечалось, что в японском языке отсутствуют слова, обозначающие понятие лидерства в смысле единого предводителя или вождя. Лидерство по-японски неотделимо от групповой работы. Но здесь не должно быть путаницы с групповым мышлением. Его симптомы:

- разделяемая всеми иллюзия единодушия;
- стереотипные взгляды на конкурентов;
- иллюзия неуязвимости;
- не подвергаемая сомнениям вера в правоту группы;
- давление на тех, кто не согласен с большинством.

Понятие группы не связано с этими симптомами. На японских фирмах групповое мышление используется тоже, но с другим содержанием и в положительном смысле. Здесь заложены принципиальные отличия японского и американского лидерства.

Японскому стилю присущ групповой дух в сочетании с "фирменным патриотизмом" и стремлением к гармонии в процессе совместной работе.

Японцы в совершенстве владеют групповой техникой принятия решений. Такая техника доступна для фирм и США, и Западной Европы. Благодаря ориентации на заботу о групповых методах работы эти фирмы давно преодолели отставание от японского бизнеса, который в 90-е годы вступил в полосу резкого замедления экономического роста, когда среднегодовой прирост внутреннего валового продукта Японии составил 1,3% вместо 4,0% в 80-е годы XX века.

Техника групповой работы опирается на деловую активность сотрудников, расширенные области принятия ими решений, а также на свежие идеи и энергию для их реализации.

Основополагающими идеями управления групповыми процессами (менеджмента группы или подразделения) являются следующие положения:

1. Основой деятельности группы служат групповые процессы, групповая работа, а не распоряжения вышестоящих руководителей;
2. Логическая концентрация усилит каждого члена группы на приоритетные задачи организации, которые также приоритетно интегрируются в задачи самой группы;
3. Внутригрупповые коммуникации служат основой групповых процессов и включают все причастные к ним факторы и ресурсы;
4. Критика внутри группы возможна и даже необходима, но только в такой форме, которая не унижает достоинство критикуемого;
5. Основой внутригрупповых коммуникаций служит не контроль, а доверие, но контроль не отменяется, он носит доброжелательный характер.

В таких условиях содержанием лидерства является управление интеллектуальными ресурсами личности каждого члена группы, а его целью – обеспечение безопасных условий для реализации личностных потенциалов взаимодействующих сотрудников при решении задач организации. Здесь лидеру в качестве объекта нужен квалифицированный и компетентный в своей области работы сотрудник. Такому сотруднику необходимо групповое лидерство с гарантированной ему областью принятия решений.

Ядром внутренней динамики японского лидерства стала группа, а его спецификой – коллективизм, органически увязанный с полномочиями и ответственностью каждого сотрудника. На этих базисных принципах строится схема управления целыми корпорациями.

Например, корпорация "Мицуи", одна из шести крупнейших универсальных торговых фирм, управляется на основе специализированных бизнес-групп. Им принадлежит ключевое место в организационной структуре управления. Бизнес-группа – это самостоятельная специализированная компания, которая решает судьбу сделок в пределах 50 миллионов долларов. Если предстоящая операция превышает эту сумму, то решение выносится Советом директоров корпорации. Есть группы по цветным металлам и энергетике, по текстильной продукции и нефтехимии. Сотрудники группы работают в большой общей комнате. Такое размещение является спецификой всего японского менеджмента: все и все на виду, а заниматься неслужебными делами просто неприлично. Корпорация "Мицуи" играет ведущую роль в реализации проектов по разработке нефтяных месторождений на шельфе Сахалина.

На японских фирмах нет соперничества между отдельными работниками, а соревнование между ними не поощряется. Вместе с тем серьезная борьба за лидерство идет между группами. Она поощряется, но только в рамках соблюдения трудовой и производственной дисциплины и принципа: в подчинении у женщин только женщины. Последнее правило практически не имеет исключений.

Групповое лидерство по-японски – это лидерство не в группе, а самой группы. Оно основано на групповой как сугубо японском национальном качестве или явлении, которое состоит в приоритетах коллективных целей и лояльности группе. Под группой японцем традиционно понимается тот коллектив, в котором он живет или работает: семья, бригада, отдел, другое подразделение, а также объединение этих подразделений, например компания, предприятие, корпорация.

Групповое лидерство обеспечивается соблюдением членами группы принципов добра и благодеяния, а также мира и гармонии, соответственно на японском языке принципов "он" и "ва".

Принципы "он" (добро и благодеяние) формируют вертикальные коммуникации, при этом вышестоящий покровительствует нижестоящему, оказывая ему благодеяние, а в ответ нижестоящий должен быть преданным и соблюдать правила поведения, определяемые его ролью в группе. Принципы "ва" ориентируют на доброжелательные горизонтальные коммуникации, безусловное, подчинение малых целей идеям группы. Критика считается даже необходимой, но лишь в такой форме, которая не унижает критикуемого и не подвергает опасности уронить его достоинство.

На уровне фирмы «группизм» проявляется в виде корпоративного стиля лидерства. Групповая ориентация объясняет такие особенности Японской кадровой политики крупных японских компаний как «пожизненный найм» и «оплата по старшинству».

#### ***4.4.2. Японская модель лидерства.***

Лидерство наряду с менеджментом на японских фирмах отличается, прежде всего, как мы уже убедились, ориентацией управления на группу, а не на отдельную личность. Однако японская модель лидерства имеет и другие отличия, которые не всегда вытекают из принципа групповой работы. Вот основные из них:

- подготовка хозяйственных лидеров универсального типа, а не узкоспециализированных руководителей;

- лидерство по старшинству и стажу работы, когда деловая карьера обуславливается не только личными результатами;
- основное качество лидера не профессионализм, а координация действий и контроль;
- коллективная ответственность;
- неформализованная организация контроля выполнения работ, коллективный контроль;
- гибкие структуры управления;
- оценка работы по групповому результату;
- оплата труда по результатам группы и стажу;
- неформальные внутригрупповые отношения;
- четкие права и полномочия каждого сотрудника, в пределах его решение является окончательным и не подлежит обсуждению.

Японский стиль лидерства привлек внимание специалистов-практиков благодаря успехам японского менеджмента и достижениям экономики. Японская модель лидерства рассматривается не только применительно к уровню лидер-группа, но и на национальном уровне. Экономические и социально-психологические своеобразия каждой страны не позволяют заимствовать особенности лидерства и его черты на национальном уровне, но на уровне группы японский опыт лидерства может послужить направлением совершенствования отечественной практики.

Особые отличия имеются в подбору персонала и зачислении на работу. Действует правило "человек-должность", а не "должность-человек". Там не привычен традиционный для европейской фирм путь от составления расписания и найму подходящего работника. Позиция "была бы должность, а человек найдется" не популярна. Вначале человек, потом для него должность. Что совершенно в других странах не принято, и подвергается критике поиск должности под человека. В Японии практикуется семейный найм, когда на фирму приглашают детей тех, кто длительное время там уже работает. Для поступления на работу в компанию нужны рекомендации от поручителей. Такая практика не является исключением для ведущих компаний всего мира. Но в Японии предъявляется иск поручителю, если направленный им работник не проявляет должного стремления к лучшей работе.

Японская модель лидерства предусматривает "повторный найм" по отношению к пенсионерам. Они приобретают статус временного работника без повышения зарплаты. Пожилые специалисты выгодны еще и экономией на времени "вхождения в должность". Весьма практичен в Японии такой вид повторного найма, который называется "амакудару" ("спуститься с небес на землю"), когда вышедших на пенсию чиновников высшего

ранга принимают на работу частные компании в качестве консультантов благодаря их прежним связям в деловом мире.

Японский стиль базируется на "фирменном патриотизме", групповой работе, коллективном управлении, преданности владельцев компании. Кто сменил работу дважды, считается очень ненадежным сотрудником. Внутри компании существуют весьма различные способы инструменты продвижения персонала, например;

- выделение молодого помощника для пожилого управляющего (управляет молодой, а сидит пожилой");
- увеличение полномочий способных управляющих для продвижения ("тихое продвижение");
- повышение в должности без возрастания полномочий.

Управление карьерой лидера уделяется повышенное внимание. Такое управление осуществляется не индивидуально, а со стороны предприятия. Оно является организационной основой должностного продвижения. Своеобразие японскому лидерству придает система "ринги", что в переводе буквально означает "получение согласия на решение путем опроса без созыва собрания. Вначале инициатор описывает проблему, которую он хочет решить. Она должна обязательно входить в его компетенцию, т.е. соответствовать его полномочиям. Проблема излагается в документе "рингисе" этот документ передается в те подразделения, которые связаны с решаемой проблемой. Они дают свои предложения и фиксируют свое отношение к этой проблеме. Далее рингисе поступает к менеджеру высшего ранга и при одобрении возвращается к инициатору идеи в качестве документа, подлежащего исполнению. Весьма интересный пример принятия управленческого решения с участием его будущих исполнителей, которые сами инициировали такое решение. По большому счету здесь нет ничего чрезвычайного. Это обычная практика согласования проекта решения. Только у Японцев он исходит снизу, и такая инициатива поощряется.

Ринги – это технология принятия управленческого решения снизу-вверх на весьма тщательно регламентированной процедурной основе. Особенность системы ринги в том, что принятие решения попадает на подготовительную почву. На это решение определенная социально-психологическая настройка исполнителей и соисполнителей. В западных системах аналогичного назначения недостаточно условий для развития инициативы снизу. Преобладает восприятие тех решений, которые приняты нередко волевыми усилиями. Ринги одновременно включают элементы и бюрократии и демократии. Ее считают и медленной, и централизованной, и децентрализованной, дело в том стиле, который используется в процессе реализации, а она есть олицетворение именно Японского подхода к лидерству.

Попытки заимствования "прибыльных черт" японской модели не позволяют освоить сам японский стиль. Невозможно перенять чей-то стиль в принципе, но освоение элементов этого стиля с учетом собственных национальных лидерских особенностей является оправданным.

Приведем пример лидерства "Сони". Ее стартовая формула была: "энтузиазм + что-то выпускать". В последствии она стала отражать ориентацию на новые потребительские товары: "энтузиазм + идеи лидерства + новейшие интеллектуально-емкие товары". "Сони" купила патент на изобретение транзистора и начала изготовление изделий электронной техники. Одним из самых эффективных инструментов успешного лидерства оказалось "энергетика хотеша". Вместо отсиживания - постоянная ориентация на действие по принципу: «решение проблемы всегда есть – надо найти его». «Сони» убедилась в пользе случайно-хаотичного стиля лидерства, а также в том, что такая модель лидерства работает лишь до определенного предела. Вместо такой модели были взяты на вооружение инструменты вариативного мышления или еще шире – интеллектуальная техника менеджмента, столь необходимая в предпринимательской деятельности (подробнее см. Беляцкий Н.П. Интеллектуальная техника менеджмента. Мн. Новое знание. 2001г.).

В деятельности компании ведущим стал лозунг "Исследование решает все". Формула ее успеха приобрела следующий вид: "творчество + интуиция + смелость". Хорошие результаты достигаются как бы сами собой, если сотрудники следуют за лидером добровольно и с энтузиазмом. «Сони»-лидерство основано на принципе "лучшего применения человеком своих способностей" вместо правила "человек определенной работы".

#### **Вопросы для закрепления знаний и самоконтроля**

##### **4.4.**

1. Групповое лидерство в японском стиле?
  2. Преимущества японской модели лидерства, ее отличия?
  3. Что такое ринги и особенности этой технологии?
  4. Особенности лидерства на фирме «Сони»?
  5. Дайте сравнительную характеристику японского, американского и белорусского лидерства и его стилей?
-

