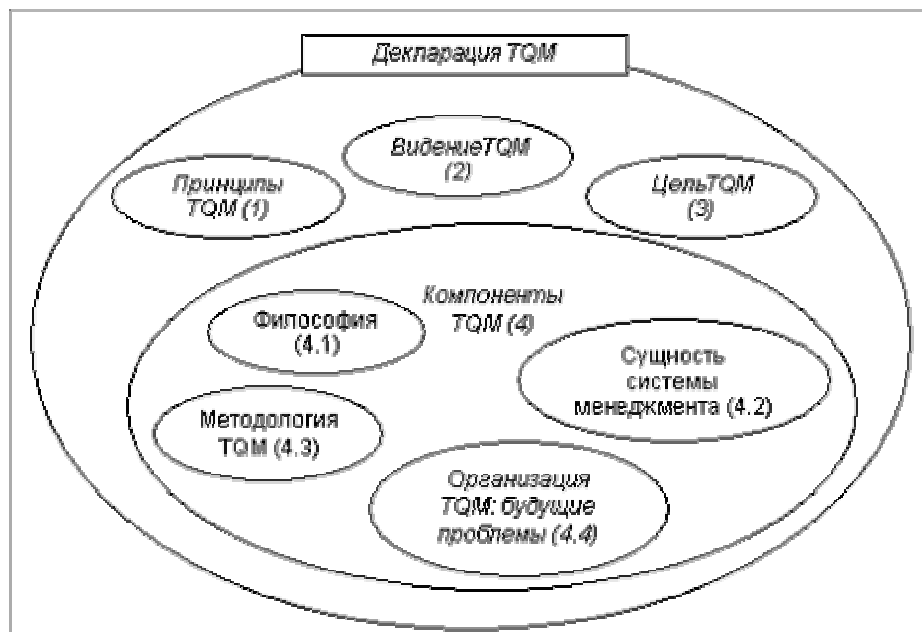


Развитие лидерства как стратегия повышения профессионально-квалификационного потенциала организации

Таким образом, лидерство можно найти и в философии, и в системе высшего менеджмента, и при работе на местах. В обобщенном виде лидерства требует работа над системами и процессами вместе с людьми, которые работают внутри систем и процессов (6). Получается, что лидерство требуется везде. Как же все-таки определить место лидерства? Здесь мы, пожалуй, согласимся с японцами: наиболее значимое лидерство - это лидерство в высшем руководстве. Ведь как бы ни было развито лидерство на местах, если капитан корабля решил остаться в тихой гавани, а не пускаться в авантюрное путешествие на поиск обетованной земли качества, например, то, сколько бы матросы ни старались, качество им будет только сниться. Итак, определим место лидерства в системе высшего руководства организации, но не будем забывать, что место это весьма условно.

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



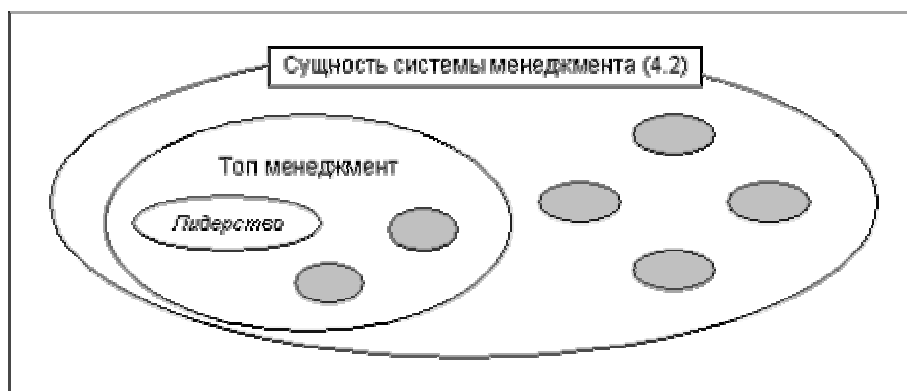


Рис.1. Расположение лидерства в системе качества (11).

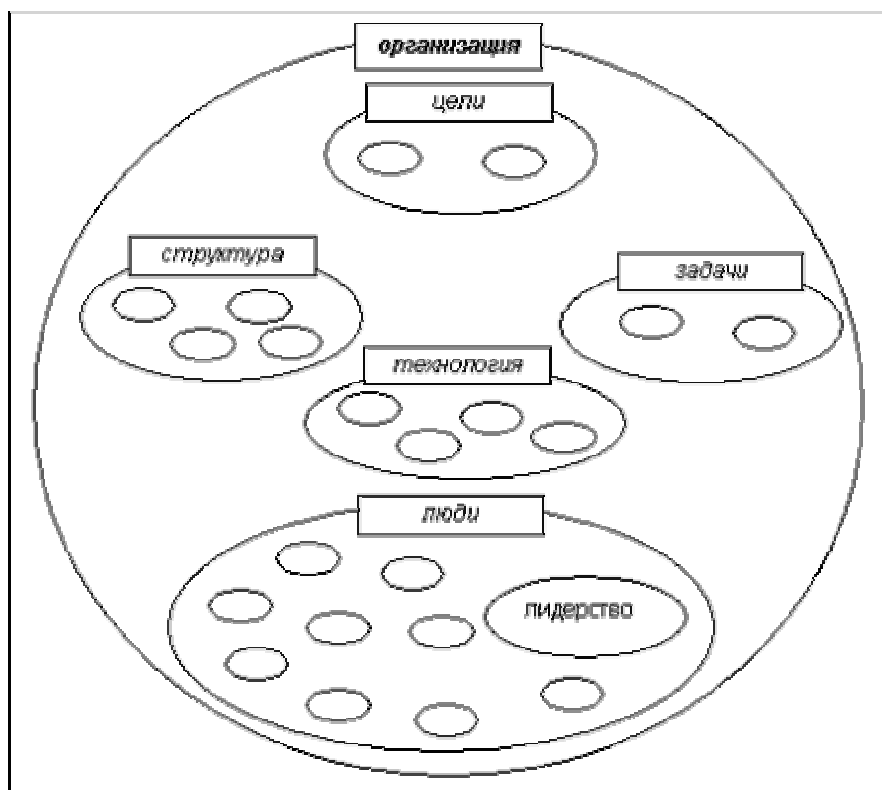


Рис. 2. Расположение лидерства в системе менеджмента (4).

На протяжении многих лет лидерство активно изучалось у нас и за рубежом в различном контексте и на различных теоретических основаниях. В некоторых случаях лидерство описывается как процесс, но в большинстве теорий и исследований рассматривается фигура, завоевавшая понимание (10). Лидерство - многоаспектное социальное явление. Феномен лидерства проявляется в любых более или менее организованных группах, стремящейся к какой - либо общей для группы цели (5). Трудно дать общее определение лидерства. Это объясняется тем, что лидерство проявляется всегда и везде, где группе людей приходится решать какие-либо проблемы, затрагивающие интересы всех или большинства членов группы. Наиболее заметными лидерские отношения делаются в тех случаях, когда перед группой стоит задача перехода из одного состояния в другое, или когда группа занимается

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

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

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

Некоторые исследователи указывают, что эта деятельность ведет к социальным изменениям и, в конечном счете, к развитию общества (2, с.24 – 30). Мы же остановимся на том, что лидерство это - реализация оптимальной в некотором смысле системы внутриорганизационного взаимодействия, направленного на достижение общих целей. И отметим, что на протекание данной деятельности и ее результат могут оказывать влияние способность лидера решить задачу ситуационного анализа и адекватности его действий в данной ситуации.

Если лидером руководит его мечта и вера в правоту его дела, то что дает лидерство команде (группе)? Кроме перечисленных выше моментов проф. Т.Кондо (12) отмечает еще целых одиннадцать положительных обстоятельств для команды. Вот они:

1. Ответственность за работу наполняется смыслом и включается цикл непрерывного совершенствования Шухарта - Деминга.
2. Улучшается общение внутри команды, и межличностные отношения тоже становятся лучше.
3. Выходят наружу скрытые таланты членов команды и раскрываются их человеческие качества.
4. Структура команды трансформируется от простой конфигурации лидер - член команды к сложной многоуровневой системе. Это превращает жесткую, неспособную к адаптации, структуру в гибкую, что позволяет сотрудникам (сотоварищам) действовать по ситуации. А это, в свою очередь, делает командную работу надежной, позволяя сотрудникам быстро реагировать на любой кризис.
5. Члены группы упражняются в проявлении инициативы и в самостоятельной работе.
6. Смутные цели проясняются и превращаются в конкретные общие цели.
7. После того, как все члены группы примут общие цели, решения о распределении ролей при достижении этих целей достигается легко.
8. Число возможных путей достижения целей возрастает, что позволяет проявиться способностям всех членов группы.
9. Возможности лидера усиливают и поддерживают возможности всех членов группы.

10. Все <мощности> членов группы расширяются и усиливаются.

11. Индивидуальности членов группы не подавляются, а напротив, полностью раскрываются в попытках достижения общих групповых целей. И среди членов группы возникает особый вид сотрудничества.

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

- Нет стандартного набора качеств, который бы был присущ лидерам в отличие от других людей. В разных ситуациях эффективные руководители обнаруживают различные личностные качества (10). Причем, структура личных качеств руководителя должна соотноситься с личными качествами, деятельностью и задачами его подчиненных (2).

- Можно выделить, следуя пионерским работам К. Левина, три стиля руководства или лидерства: диктаторский, демократический и попустительский и их различные сочетания (4) и два вектора ориентации лидера: лидер может быть ориентирован на отношения с подчиненными – «ориентация на человека» или на результат – «ориентация на результат/задачу». Эффективность конкретного стиля лидера зависит от характера конкретной ситуации и нужен ситуационный подход к руководству.

- Вектор ориентации тоже динамичен и меняет направление в зависимости от ситуации в группе: в ситуациях, очень благоприятных или неблагоприятных для группы, лидер, ориентированный на задачу, добивается больших результатов, чем лидер, ориентированный на людей. Лидерство, ориентированное на людей, наиболее приемлемо в умеренно благоприятных ситуациях (4). Но более эффективные руководители ориентированы, прежде всего, на работу с человеком, нежели на результат (2, с.22). Так как учет человеческого фактора имеет ведущее значение: «управление добивается успехов, или терпит неудачу в той пропорции, в которой оно безоговорочно принимается группой как власть или лидер» (2).

- Руководителей можно обучать методам эффективного лидерства.

- Наиболее эффективные лидеры способны нести ответственность за свое поведение, желают достичь поставленной цели, а также имеют образование и опыт в отношении конкретной задачи, которую надо исполнить (4).

Кроме этого, исследователи пришли к еще одному важному выводу: «Ценности лидера входят в компанию, в ее культуру и остаются там даже после ухода лидера» (4). Этот вывод, прежде всего, говорит об ответственности, которую руководитель берет на себя, осознает он это или нет. Он реально влияет на жизнь многих десятков, сотен или даже тысяч человек тем, что все они живут в системе, которая наполнена им. Другими словами, всякое поведение лидера будет в ходу в его компании. «Их решения,

действия и пример задают тон всей организации», а «главная роль высшего руководства заключается в том, чтобы управлять ценностями организации» (цитируется по (4)). Управление ценностями - это тот самый скрытый рычаг управления и влияния. Что, прежде всего, имеет цену в организации и почему? Ценности руководителя имеют свойство проявляться не только в рыночной стратегии (агрессивной или ориентированной на партнерство) и политике организации (направленной на достижение цели любой ценой - задержки по вечерам, работа на дом, заседания во время обеда) или на то, как можно наилучшим образом использовать потенциал сотрудников на благо организации.

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

Ценности руководства проявляются и в стиле одежды, и в стиле общения, во внутрифирменном жаргоне и даже в укладе семейной жизни подчиненных. Как же наиболее эффективно внедрить командную форму работы? Издать приказ, или начать самому работать в команде? Как побудить сотрудников к непрерывному обучению? Возлагать на них непосильные задачи, выпускать плакаты и стенгазеты, дать задания проконтролировать менеджерам, или самому посвящать один час утром чтению литературы?

Ценности играют ключевую роль и при признании лидера группой, являясь определяющим фактором. Играет роль не только система ценностей группы, но и система ценностей организации и общества (4). Если говорить совсем точно, то эти системы ценностей взаимно влияют друг на друга, взаимно изменяясь. Исследования в области лидерства показали, что в ситуациях, где исполнители действуют на уровне более низких потребностей (одна система ценностей), демократический стиль (другая система ценностей) может снизить степень их удовлетворенности от работы и отрицательно повлиять на эффективность. Например, мастер может разрешить рабочим участвовать в принятии решений относительно способа выполнения задания. Однако, если у них нет активной потребности в более сложном задании или в уважении, они могут не почувствовать в стиле руководства мастера положительной направленности. Более того, они могут усмотреть в этом даже угрозу (4). Однако не стоит кидаться в крайности и действовать с позиции авторитаризма. Хороший лидер - руководитель, во-первых, должен знать уровень людей, с которыми он работает (уровень их притязаний, потребностей, их мотивацию), если команда разнородна, то противоречия возникнут почти наверняка. Выход из этой ситуации представляется нам следующим образом: надо не только сплотить команду руководителя с помощью общей цели (а цели и ценности неразрывно связаны), но и использовать элемент непрерывного обучения в организации, расширяя видение людей и способствуя их развитию. Другими словами надо

«выровнять» команду. Только после этого возможно продуктивное сотрудничество.

В ходе исследований Далгаарда определились и основные ценности лидера: взаимное уважение, доверие, терпимость, любознательность, мужество (9). Мир изменился. Канули в лету времена крепких парней, умеющих «делать дела», способных надавить, пробить, заставить, проверить, потребовать, наказать. Готовых всегда употребить крепкое словцо, повысить голос или ударить кулаком по столу, всегда ставящих дело выше человека. Может они и казались себе лидерами. Только были они жертвами искусственного отбора, попавшими в экстремальные обстоятельства. Теперь это уже не работает. Осталась лишь быстро затухающая инерция.

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

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

Итак, задача лидера не только мечтать, но и воплощать мечты в такие слова и дела, что способны вселить энтузиазм в равнодушных, пассивных, безразличных, а то и враждебных людей (8). Это он должен помогать людям воплощать свои мечты в жизнь, преодолевать трудности и кризисы на этом пути (1), служить им наставником (3) и тренером (7). Он должен уметь быть разным (13) и помнить, что в бизнесе главная цель лидера - максимальное удовлетворение клиента (14). Важно помнить, что лидерство - это то полномочие, которое нельзя делегировать. Его либо надо принять с радостью и нести с честью, либо просто отойти в сторону.

Библиографический список

1. 52. Емельянов Е.Н., Поварницына С.Е. Психология бизнеса. - М.: АРМАДА, 1998. - 511 с.
2. 55. Зуб А.Т., Смирнов С.Г. Лидерство в менеджменте // Воскресенье. - ЗАО «Принт – Ателье». М., 1999. - 212 с.
3. 79. Льюис Г. Менеджер - наставник. Стратегия раскрытия таланта и распространения знаний. - Пер. с англ. - Минск: Амалфея, 1998. - 288 с.
4. 90. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1993.
5. 135. Словарь практического психолога. Сост. С.Ю. Головин // Минск.: Харвест, 1998

6. 153. Трайбус М. Вирусная теория менеджмента. - Пер. с англ. - М.: Стандарты и качество, 1997.
7. 157. Уитмор Дж. Coaching - новый стиль менеджмента и управления персоналом. Практическое пособие. - Пер. с англ. - М.: Финансы и статистика, 2000. - 160 с.
8. 168. Фрайлингер К. Сила видения. - Пер. с нем. М., 1997. - 209 с.
9. 196. Edgeman Rick L. Principle - centered leadership and core value development // The TQM Magazine. Vol.10, N3, 1998, pp.190-193.
10. 203. Horner Melissa. Leadership theory: past, present and future // Team Professional Management, Vol.3, N4, , pp.270-287
11. 206. Izuka. Quality management in Japanese industry - General view. - Private communication of Prof. H. Tsubaki from Tokyo, Japan. - 1999.
12. 207. Kondo Yoshio. Participation and Leadership. - Proceedings 44th EOQ Congress, Vol. 2. - Budapest. - 2000. - P. 110-117.
13. 212/ Miyashiro Mark. Exploring the many faces of leadership // The TQM Magazine. Vol.8, N2, 1996, pp.17-19.
14. 213/ Nicholls J. The strategic leadership star: A guiding light in developing value to the customer. - Management decision. - Vol. 32. - # 8. - 1994. - pp. 21-26.