МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ, НАУКИ И ИННОВАЦИЙ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН

САМАРКАНДСКИЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА

Посвящается 95-летию Самаркандского института экономики и сервиса

М.Т. АЛИМОВА

ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИЯХ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Самарканд 2026

УДК: 316.46(075.8)
А 50
ББК: 60.54я73

Алимова М.Т.
ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИЯХ *[Текст]**: Учебное пособие** / Самаркандский институт экономики и сервиса - Самарканд.: Издательство ООО «FAN BULOG'I NASHRIYOTI», 2026 – 444 стр.*

В учебном пособии «Лидерство в организациях» на современном теоретическом и практическом материале раскрываются сущность лидерства, его содержание и основные механизмы влияния в коллективе. Рассматриваются природа лидерского поведения, факторы сплочения группы, различия между лидером и менеджером, ключевые элементы руководства, а также классические, поведенческие, ситуационные и современные концепции лидерства, включая эмоциональный интеллект, харизматическое и трансформационное лидерство.

Изложены вопросы формирования лидерских качеств, методы их диагностики, особенности лидерства в команде, структура и функции групп, этапы развития команды и факторы эффективности совместной работы. Показаны способы управления формальными и неформальными группами, значение имиджа лидера, специфика принятия управленческих решений, а также подходы к рыночному и организационному лидерству. Представлены модели эффективного и неэффективного лидерства, включая PAEI и CAPI, и условия применения различных стилей.

Рецензенты:

З.И.Усманова – доцент кафедры «Маркетинг» СамИЭС, PhD.
Ф.У.Турсунов – заведующий кафедрой «Менеджмент» СамИЭС, к.э.н., доц.

Учебное пособие представлено к публикации по решению Совета Самаркандского института экономики и сервиса (протокол № 4 от 10 Ноября 2025 г.).

ISBN: 978-9910-689-73-4

© Алимова М.Т., Сам ИЭС, 2026 г.
© Издательство ООО «FAN BULOG'I NASHRIYOTI», 2026 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ..... 7
ГЛАВА I. СУЩНОСТЬ ЛИДЕРСТВА В ОРГАНИЗАЦИЯХ.... 12
1.1. Понятие и сущность лидерства..... 12
1.2. Взаимосвязь лидерства и управления..... 17
1.3. Власть и влияние в организации 20
ГЛАВА II. ОСНОВНЫЕ КОНЦЕПЦИИ ЛИДЕРСТВА..... 30
2.1. Концепция на основе личностных качеств..... 30
2.2. Концепция на основе поведенческого подхода к лидерству..... 34
2.3. Концепция на основе ситуационного подхода к лидерству 37
ГЛАВА III. ЛИДЕРСКИЕ КАЧЕСТВА 42
3.1. Теории лидерских качеств..... 42
3.1.1. Теория Ф. Вудса..... 43
3.1.2. Теория Р. Кеттела и Г. Стайса..... 45
3.1.3. Исследования Р. Стогдилла 47
3.1.4. Теория Р. Манна 49
3.1.5. Теория А. Лоутона и Э. Роуза 50
3.2. Методы диагностики лидерских качеств личности..... 52
ГЛАВА IV. ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА..... 60
4.1. Одномерная трактовка стилей лидерства (традиционная классификация)..... 60
4.2. Двумерная трактовка стилей лидерства 70
ГЛАВА V. СИТУАЦИОННЫЕ ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА 81
5.1. Модель ситуационного руководства Ф.Фидлера..... 81
5.2. Модель «путь-цель» Т. Митчела и Р. Хауса 83
5.3. Теория Херси-Бланшара 88
5.4. Модель Врума-Йеттона..... 89
ГЛАВА VI. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА 93
6.1. Проблема лидерства в современном менеджменте..... 93
6.2. Концепция атрибутивного лидерства..... 96
6.3. Концепция харизматического лидерства 98
6.4. Концепция преобразующего лидерства 102
6.5 Теория «совместного» или «разделенного» лидерства 103
6.6. Теория «обслуживающего» лидерства..... 106
6.7. Теория «освобождающего» лидерства..... 107
ГЛАВА VII. ОСНОВНЫЕ СТИЛИ И ТИПЫ ЛИДЕРСТВА... 111
7.1. Стили поведения лидера в условиях командной работы 111
7.2. Типы лидера в команде..... 128

7.3. Управленческий лидер: понятие и модели 132
ГЛАВА VIII. ЛИДЕР И ЕГО КОМАНДА 139
8.1. Что такое «команда» 139
8.2. Виды команд 143
8.3. Роль лидера в формировании команды 145
8.4. Сравнительная характеристика группы и команды 152
8.5. Характеристика ролей в команде 156
8.6. Источники преимущества команды 159
ГЛАВА IX. КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ 172
9.1. Модели командообразования 172
9.2. Этапы развития команды 183
9.3. Особенности управления командой в условиях неопределенности 190
ГЛАВА X. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМАНДЫ 200
10.1. Условия эффективной командной работы 200
10.2. Факторы, влияющие на результативность функционирования групп 202
10.3. Комитет как современный инструмент эффективного управления командой 207
10.4. Роль лидера в обеспечении эффективности команды 215
ГЛАВА XI. УПРАВЛЕНИЕ НЕФОРМАЛЬНЫМИ ГРУППАМИ 222
11.1. Основные понятия, характеризующие малые группы 222
11.2. Типология малых групп 224
11.3. Малые профессиональные группы 226
11.4. Причины возникновения неформальных групп 230
11.5. Отличительные черты неформальных групп 232
11.6. Сходства и различия формальных и неформальных групп .. 233
11.7. Методы управления неформальными группами 235
ГЛАВА XII. ИМИДЖ ЛИДЕРА 241
12.1. Понятие и виды имиджа 241
12.2. Характеристика и структура имиджа 244
12.3. Пути формирования имиджа 251
ГЛАВА XIII. ЛИДЕРСТВО И СОВРЕМЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ 261
13.1. Лидерство в системе основных категорий менеджмента организации 261

13.2. Типы руководителей 265
13.4. Принятие управленческих решений 273
13.5. Методы оптимизации процесса принятия решения 276
ГЛАВА XIV. ЛИДЕРСТВО ПРЕДПРИЯТИЙ 281
14.1. Сущность и природа лидерства компании. 281
14.2. Критерии рыночного лидерства организации. «Концепция ежа» 284
14.3. Великие бизнес-лидеры истории. Великие компании. 288
ГЛАВА XV. СТРАТЕГИИ ЛИДЕРСТВА ПРЕДПРИЯТИЙ 301
15.1. Менеджер. Эффективный менеджер. Предприниматель 301
15.2. Стадии развития стратегического менеджмента на предприятии. Определение стратегии 303
15.3. Цели деятельности организации 307
15.4. Лидерство. Проведение организационных перемен 317
15.5. Обеспечение достижения целей деятельности организации через построение эффективной системы коммуникаций и вознаграждений 320
ГЛАВА XVI. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ПОДХОД К ЛИДЕРСТВУ 332
16.1. Что такое менеджмент? 332
16.2. Функционалистский взгляд 335
16.3. Код (PAEI) 339
16.4. Роли менеджера по PAEI 341
16.5. Условия и формы реализации модели CAPI 345
ГЛАВА XVII. МОДЕЛИ ЭФФЕКТИВНОГО ЛИДЕРСТВА ... 350
17.1. Стили успешного и неправильного менеджмента 350
17.2. Суть и смысл 353
17.3. Стили менеджмента: производитель (Paei) 357
17.4. Стили менеджмента: администратор (pAei) 358
17.5. Генератор идей – (paEi) 360
17.6. Предприниматель – (paEi) 361
17.7. Стили менеджмента: интегратор (paeI) 363
17.8. (I)-функция и лидерство 364
ГЛАВА XVIII. МОДЕЛИ НЕЭФФЕКТИВНОГО ЛИДЕРСТВА 368
18.1. Герой-одиночка (P---) 368
18.2. Бюрократ (-A--) 374
18.3. Поджигатель (--E-) 379
18.4. Горячий сторонник (---I) 385

18.5. Мертвый пень (----)..... 389
ГЛАВА XIX. РЕАЛИЗАЦИЯ СТИЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОГО ЛИДЕРСТВА В ПРЕДПРИЯТИЯХ..... 396
19.1. Как вести себя с (P) – Производителем, или Героем-одиночкой 396
19.2. Как вести себя с (A) – Администратором, или Бюрократом 398
19.3. Как вести себя с (E) – Предпринимателем, или Поджигателем 403
19.4. Как вести себя с (I) – Интегратором, или Горячим сторонником 406
ГЛАВА XX. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ ПОСТРОЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ КОМПАНИИ 409
20.1. Составляющие структуры успешной компании. 409
20.2. Стратегия и структура компании: взаимовлияние 413
20.3. Структура ответственности, полномочий, власти и влияния415
20.4. Структура вознаграждений..... 417
20.5. Формирование модели эффективной организационной структуры компании..... 419
20.6. Организационная культура как основа эффективной модели компании..... 422
ГЛОССАРИЙ 429
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ..... 440

ВВЕДЕНИЕ

В условиях стремительных изменений, цифровизации, глобальной конкуренции и усложнения внутренних организационных процессов именно лидерство становится определяющим фактором устойчивого развития любой компании. Современные организации функционируют в среде, где традиционных методов управления уже недостаточно: требуется способность быстро реагировать на изменения, формировать командную сплочённость, стимулировать инновационное поведение и обеспечивать стратегическую направленность деятельности персонала. Эти задачи могут быть решены только при наличии компетентных лидеров, владеющих современными управленческими подходами и способных оказывать влияние не за счёт формальной власти, а благодаря профессионализму, мотивации и личной эффективности.

Лидерство сегодня рассматривается не как отдельная управленческая функция, а как ключевой механизм формирования организационной культуры, драйвер инноваций и важнейший ресурс конкурентоспособности. Мировой и отечественный опыт подтверждает, что компании, развивающие лидерские компетенции у своих сотрудников, гораздо быстрее адаптируются к внешним вызовам, успешнее реализуют проекты, эффективнее используют потенциал персонала и достигают устойчивых результатов.

В условиях перехода к экономике знаний особую значимость приобретают такие качества, как способность вдохновлять команду, создавать среду доверия, управлять неопределённостью, поддерживать инициативность и обеспечивать развитие талантов. Именно поэтому изучение лидерства становится обязательным элементом подготовки современного менеджера.

Актуальность дисциплины «Лидерство в организациях» определяется необходимостью подготовки специалистов, умеющих работать с людьми, принимать управленческие решения в сложных ситуациях, формировать эффективные команды и обеспечивать стратегическое развитие организации. Формирование лидерских компетенций превращается в один из основных факторов профессиональной состоятельности будущих управленцев, что делает изучение данной дисциплины чрезвычайно значимым в образовательном процессе.

Включение дисциплины в учебную программу образовательного направления бакалавриата 60411200 - Менеджмент (по отраслям и сферам) отражает потребность современного рынка труда в специалистах, способных сочетать профессиональную компетентность с развитым управленческим и лидерским потенциалом.

Цель изучения дисциплины – подготовка специалистов, способных понимать природу лидерства, анализировать поведение людей в организации и развивать навыки эффективного руководства в различных профессиональных ситуациях.

Основные задачи освоения курса включают:

– изучение сущности и моделей лидерства;

– анализ факторов, влияющих на лидерское поведение в организации;

– формирование навыков оценки лидерских компетенций;

– освоение подходов к развитию лидерства в коллективе;

– понимание роли лидера в инновационных, проектных и организационных процессах.

Современная практика управления подтверждает, что лидерство охватывает не только умение направлять деятельность команды, но и способность создавать условия, в которых сотрудники проявляют инициативу, разделяют цели организации и способствуют её развитию. Лидерство – это одновременно процесс влияния, инструмент стратегического управления и фактор организационной культуры.

Требования к знаниям и компетенциям студентов по дисциплине «Лидерство в организациях»:

Студент должен знать:

– основные теории и концепции лидерства;

– стили и модели поведения лидера;

– факторы формирования лидерских качеств;

– особенности лидерства в инновационных, проектных и командных структурах;

– механизмы влияния лидера на мотивацию, коммуникацию и организационную культуру.

Студент должен уметь:

– применять методы анализа лидерских ситуаций;

– определять подходящие стили руководства в различных условиях;

– выявлять и оценивать лидерские компетенции;

– использовать инструменты развития лидерства в команде;

– формировать эффективные управленческие коммуникации.

Студент должен владеть:

– методами организационного анализа лидерства;

– навыками командного взаимодействия;

– инструментами формирования доверия, мотивации и совместной ответственности;

– методами проектирования лидерских программ развития персонала.

Студент должен демонстрировать способность и готовность:

– применять принципы эффективного лидерства в практической деятельности;

– развивать собственный лидерский потенциал;

– анализировать управленческие процессы и предлагать решения, основанные на современных подходах к лидерству.

Учебное пособие «Лидерство в организациях» ориентировано на формирование у будущих специалистов целостного и глубокого понимания природы лидерства, его теоретических основ и практических механизмов. В рамках дисциплины рассматривается сущность лидерства, структура лидерского поведения, его отличие от менеджмента, факторы групповой сплоченности, а также взаимосвязь лидерства, руководства и управления.

Особое внимание уделено эволюции теоретических подходов – от ранних концепций великих людей и личностных теорий до современных моделей эмоционального интеллекта, харизматического и трансформационного лидерства, а также концепций разделённого, сервисного и «освобождающего» лидерства. Учебное пособие включает разбор основных поведенческих и ситуационных моделей, таких как исследования Огайо и Мичиганских университетов, стили Курта Левина, решётка Блейка и Моутон, модель Фидлера, модель «путь–цель», модели Херси-Бланшара и Врума–Йеттона–Яго.

Значительная часть курса посвящена анализу лидерских качеств, их диагностике, оценочным методикам, а также исследованию типов лидеров и стилей лидерского поведения. Изучаются механизмы формирования лидерских компетенций, критерии эффективного стиля управления, законы лидерства,

принципы командной работы, методы убеждения и влияния, роль лидера в построении и развитии команд.

В учебном пособии рассматриваются вопросы управления формальными и неформальными группами, особенности командообразования, этапы развития команды, факторы эффективности коллективной деятельности и участие руководства в управлении персоналом. Отдельные разделы посвящены имиджу лидера, структуре и способам формирования положительного лидерского образа.

Особое внимание уделено лидерству в современных организациях, в том числе анализу функций руководителя, принятию управленческих решений, типам лидерства в условиях турбулентной рыночной среды, рыночному лидерству предприятия и глобальным стратегиям компании.

Значимый блок учебного пособия составляют модели функционального, эффективного и неэффективного лидерства, включая систему PAEI, подход CAPI, условия их применения, а также характеристики несбалансированного лидерства и последствия доминирования отдельных ролей.

Финальные разделы учебного пособия посвящены практическим аспектам применения лидерских моделей в организациях: особенностям поведения производственного лидера, администратора, предпринимателя и интегратора, способам взаимодействия с различными типами руководителей, а также построению организационной структуры эффективной компании, взаимосвязи стратегии, структуры власти, системы ответственности и вознаграждений.

Данное учебное пособие формирует у обучающихся комплексное представление о лидерстве как о стратегическом ресурсе организации. Оно объединяет теоретические знания, современные управленческие концепции и практические инструменты, необходимые будущим специалистам для успешной профессиональной деятельности и развития собственного лидерского потенциала.

Сочетание теоретического материала с вопросами для самопроверки, практическими заданиями, ситуационными примерами и инструментами диагностики позволяет обучающимся не только освоить основные категории и закономерности лидерства, но и приобрести навыки их применения в реальной управленческой

деятельности. Учебное пособие способствует развитию аналитического и стратегического мышления, коммуникативных и организационных компетенций, способности принимать обоснованные решения, эффективно взаимодействовать с коллективом, управлять изменениями и адаптировать стиль лидерства к конкретным условиям и особенностям профессиональной среды.

Практическая направленность пособия ориентирована на развитие у будущих специалистов способности объективно оценивать собственный лидерский потенциал и лидерские качества других участников организации, выявлять сильные стороны и направления дальнейшего профессионального развития, формировать конструктивные отношения в коллективе и создавать условия для эффективной командной работы. Представленные в пособии подходы позволяют рассматривать лидерство не только как индивидуальную характеристику руководителя, но и как динамический процесс взаимодействия людей, непосредственно связанный с организационной культурой, системой ответственности, мотивацией, распределением полномочий и достижением стратегических целей организации.

Учебное пособие направлено на формирование у обучающихся целостного профессионального понимания природы и механизмов лидерства, развитие практических управленческих компетенций и подготовку специалистов, способных эффективно руководить людьми и командами, инициировать и поддерживать организационные изменения, принимать ответственные решения и обеспечивать достижение долгосрочных целей организации в условиях динамичной и конкурентной среды.

ГЛАВА I. СУЩНОСТЬ ЛИДЕРСТВА В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Ключевые слова и фразы: лидерство, воздействие на членов группы, лидер и последователи, формальное лидерство, неформальное лидерство, отличительные особенности руководителя от лидера, власть, влияние, источники власти, основные формы проявления власти, принудительная власть, власть вознаграждения, эталонная (референтная) власть, экспертная власть, законная власть, черты лидера, «Колесо Леонардо», элементы лидерства: лидер, группа, ситуация, последователи, задачи.

1.1. Понятие и сущность лидерства

Феномен лидерства отличается сложностью и многогранностью. Это явление проявляется в самых разных формах и трактуется по-разному. В наиболее общем понимании лидерство можно охарактеризовать как способность человека оказывать влияние на других людей, направляя их усилия на достижение определённых целей и стимулируя использование их творческого потенциала.

Анализируя природу данного понятия, важно подчеркнуть, что лидерство является ключевым элементом результативного управления. Оно присутствует во всех сферах человеческой деятельности, особенно когда речь идёт о стабильных объединениях людей. Хотя термин «лидерство» на первый взгляд кажется простым, в научной литературе существует множество подходов к его толкованию.

Интерес исследователей к этому явлению проявляется не только в специализированных трудах, но и в разнообразных источниках – словарях, энциклопедиях, отечественных и зарубежных монографиях, а также в аналитических статьях различных авторов.

Ниже в таблице 1.1 представлены некоторые наиболее распространённые определения лидерства.

Таблица 1.1

Авторские подходы к определению понятия «лидерство»

Автор(ы)	Определение
Карлоф Б., Седеберг С. Вызов лидеров / пер. со швед. – М.: Дело. – 1996. – С. 177.	Лидерство – комплексное понятие, включающее личностные качества, процесс ведения группы и результат деятельности.
Бэрон Р., Бирн Д., Джонсон Б. Социальная психология: ключевые идеи. – 4-е изд. − СПб.: Питер. – 2003. – С. 512.	Лидерство – это процесс, посредством которого один член группы влияет на остальных для достижения целей группы.
Прыгин Б.Д. Руководство и лидерство. – Л.: ЛГЛИ. – 1973. – С. 32.	Лидерство определяется как процесс социального влияния, при котором лидер добивается добровольного участия подчинённых в деятельности по достижению организационных целей.
Стогдилл Р. Справочник по лидерству / пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Лори. – 2003. – С. 5.	Лидерство – процесс влияния на групповую активность, направленный на достижение целей.
Фидлер Ф. Повышение эффективности руководства: концепция соответствия требованиям, предъявляемым к лидеру. – СПб.: Питер. – 2009. – С. 25.	Лидерство рассматривается как действия лидера по координации и управлению деятельностью группы.
Коттер Дж. Управление изменениями / пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер. – 2012. – С. 41.	Лидерство – это способность формировать направление развития, объединять людей вокруг общего видения и стимулировать их к изменениям.
Басс Б.М. Басс и Стоугдилл: Энциклопедия лидерства / пер. с англ. – М.: Изд-во ИНФРА-М. – 2006. – С. 87.	Лидерство – процесс влияния, при котором последователи стремятся достигать целей, превышающих стандартные ожидания.
Юкл Г. Лидерство в организациях / пер. с англ. – М.: Питер. – 2013. – С. 54.	Лидерство – это влияние на интерпретацию событий, действия, мотивацию и взаимодействие группы для достижения результата.
Нортхаус П. Лидерство: теория и практика / пер. с англ. – М.: Юрайт. – 2018. – С. 29.	Лидерство – это процесс, в ходе которого индивид воздействует на группу людей, направляя их усилия к общим целям.

Анализ представленных ранее трактовок позволяет сделать вывод, что общее содержание понятия «лидерство» сводится к процессу воздействия на социальную группу. Для более глубокого понимания обратимся к тому, как данное явление объясняется в различных научных областях – философии, социологии, социальной психологии, педагогике и теориях организационного поведения.

В философском контексте лидерство понимается как субъективный, личностный фактор, который сплачивает людей и направляет их деятельность на достижение определённых целей.

В социологии лидерство трактуется как особый вид социального влияния, при котором один человек способен мобилизовать поддержку и участие других членов группы для выполнения совместной задачи.

В социальной психологии лидерство рассматривается как процесс организации и регулирования деятельности группы, направленный на достижение поставленных целей с наибольшей эффективностью и в оптимальные сроки, что определяется характером существующих социальных отношений.

Теории организационного поведения определяют лидерство как способность руководителя, основанную на его индивидуальных качествах, добиваться добровольного согласия и поддержки со стороны последователей по широкому кругу вопросов.

В педагогической науке лидерство понимается как доминирующее влияние одного из членов коллектива; как механизм, объединяющий группу вокруг определённой личности; а также как комплекс социально-психологических процессов, связанных с выдвижением лидера и его взаимодействием с группой.

Интерес к феномену лидерства возник ещё в трудах мыслителей античной эпохи, однако систематическое исследование психологических механизмов лидерства и подчинения сформировалось лишь в XX веке. Учёные изучали различные аспекты этого сложного явления, придавая понятию «лидерство» всё новые оттенки смысла. В современной научной литературе выделяют три основных подхода к его пониманию и анализу в организациях:

– лидерство трактуется как воздействие на членов группы, обеспечивающее согласованность их действий при выполнении совместных задач;

– лидерство понимается как процесс влияния, который

способствует объединению группы для достижения поставленных целей;

– лидерство рассматривается как влияние на поведение людей, эффективность которого определяется качествами лидера, свойствами последователей и конкретными условиями ситуации.

В обобщённом виде лидерство можно представить как процесс, в ходе которого один человек воздействует на других и направляет их деятельность в соответствии с установленными задачами и целями.

Из перечисленных подходов следует, что категория «лидерство» имеет многомерный характер. Несмотря на различия акцентов в научных трактовках, их объединяют несколько ключевых компонентов:

• наличие управленческих и организаторских навыков;

• способность оказывать влияние;

• умение мотивировать людей и направлять их поведение.

Таким образом, лидерство можно определить как способность воздействовать как на отдельного человека, так и на группу, направляя их совместные усилия на достижение общих результатов.

Лидерское воздействие может выражаться в разных формах: через идеи и убеждение, внушение, авторитет, личный пример, а также посредством применения властных полномочий и других методов влияния.

По мнению П. Ф. Друкера, ключевым содержанием лидерства является наличие последователей, поскольку без них само явление теряет смысл. Лидеры необходимы для определения целей, постановки задач, организации работы, координации действий и налаживания межличностного взаимодействия с подчинёнными, а также для выбора наиболее эффективных способов решения возникающих проблем. Поэтому организации, в которых присутствуют сильные лидеры, достигают поставленных целей значительно быстрее, чем структуры, лишённые такого влияния[1].

Лидер (от англ. lead – «вести») – это человек, который направляет других и задаёт направление движения. В организационной среде лидером становится личность, обладающая высоким уровнем авторитета, способная заметно влиять на поведение, установки и решения коллектива, а также выполнять весь спектр функций, связанных с лидерской позицией.

[1] Шалагинова, Л.В. Психология лидерства / Л.В. Шалагинова. – Санкт-Петербург : Речь, 2007. – 464 с.

Лидерские отношения представляют собой особую форму управленческого взаимодействия и лежат в основе феномена лидерства. Они строятся по схеме «лидер – последователи». Особенность этих отношений заключается в том, что признание лидерства возникает только тогда, когда группа убеждается в профессиональной компетентности лидера и его значимости для достижения общих результатов. Власть лидера существует потому, что последователи добровольно наделяют его этим статусом. Для сохранения своей роли лидер должен давать людям возможность удовлетворять те потребности, которые они не могут реализовать самостоятельно. В ответ последователи поддерживают лидера и помогают ему достигать целей организации.

Настоящее лидерство немыслимо без регулярной самооценки. Эффективные лидеры постоянно задают себе вопросы о собственных сильных сторонах, дефицитах, возможностях развития и необходимых качествах, которые нужно усилить для повышения эффективности.

Рассмотрим распространённые заблуждения о лидерстве[2]:

1. Лидерство основано на контроле, давлении и манипуляции.

Это ошибочное представление. Наиболее результативное лидерство строится на уважении, личном примере, умении вдохновлять и способности принимать своевременные решения. Люди следуют за лидером, потому что разделяют его видение и цели. Настоящие лидеры помогают другим становиться лучше, формируют мотивирующую рабочую среду и укрепляют приверженность сотрудников.

2. Лидер – это человек высокого ранга или должности.

Настоящее лидерство не определяется официальной позицией. Его основа – личная инициатива, способность влиять и достигать результатов. Известны многочисленные случаи, когда формальные «лидеры» не обладали реальным авторитетом. Лучшие организации стремятся развивать лидерство в каждом сотруднике, создавая условия для проявления лидерских качеств. Настоящими лидерами становятся те, кто вызывает уважение и служит примером.

3. Лидеры всегда обладают высоким уровнем образования.

Связи между лидерским потенциалом и количеством дипломов не существует. Главным учителем лидера является накопленный

[2] Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, 2015. – 656 с.

опыт, а движущей силой – воля. Формальное образование может обеспечить профессию, тогда как самообразование приносит развитие, а сильная воля – способность влиять. Многие выдающиеся деятели политики и бизнеса не имели завершённого высшего образования. Образование даёт знания правил, опыт – понимание их исключений. Великие лидеры формируют свои собственные правила[3].

1.2. Взаимосвязь лидерства и управления

В научной и практической литературе термины «управление» и «лидерство» нередко употребляются как взаимозаменяемые, однако они отражают разные стороны руководящей деятельности. Управление ориентировано прежде всего на то, чтобы работа выполнялась корректно и в соответствии с установленными требованиями. Лидерство же направлено на выбор правильных направлений деятельности и побуждение людей к достижению значимых целей.

Для более глубокого понимания различий важно сопоставить пары «лидерство – лидер» и «управление – руководитель». Такое сравнение позволяет выявить как отличительные особенности, так и точки соприкосновения этих категорий.

Различия между лидером и руководителем проявляются следующим образом.

1. Эффективный руководитель не всегда является эффективным лидером, и наоборот.

Нередко лидерские качества проявляются у человека независимо от занимаемой им должности. Руководитель может обладать формальными полномочиями, но не иметь реального влияния на людей. В то же время многие менеджеры обладают выраженными лидерскими характеристиками, однако в практической деятельности используют их не в полной мере (табл. 1.2)[4].

[3] Психология. Теория жизненного цикла Херси и Бланшара. [Элек- тронный ресурс]. – Режим доступа: http://azps.ru/articles/org/org30.html

[4] Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : Магистр, 2015. – 656 с.

Таблица 1.2

Отличительные особенности руководителя от лидера

Руководитель:	Лидер:
– направляет работу	– ведёт за собой
– отдаёт распоряжения	– поручает и делегирует
– опирается на установленную систему	– опирается на людей и их потенциал
– аргументирует через логику	– воздействует через эмоции
– контролирует процесс	– строит отношения на доверии
– действует, исходя из стратегии	– действует, исходя из видения будущего
– профессионал своего дела	– вдохновлённый энтузиаст
– пользуется уважением	– вызывает искреннюю симпатию и восхищение
– соблюдает правила и процедуры	– формирует новые подходы и идеи
– стремится к стабильности	– стремится к изменениям и развитию
– распределяет обязанности	– раскрывает способности последователей

Во-вторых, человек, который организует деятельность других и несёт персональную ответственность за конечный результат, выполняет функцию руководителя. Такой специалист обеспечивает упорядоченность, последовательность и структурированность рабочих процессов. Его взаимодействие с сотрудниками основано на фактах, формальных правилах и заранее определённых целях.

Лидер же действует по-иному: он воодушевляет людей, формирует в коллективе настрой на движение вперёд, предлагает образ желаемого будущего и помогает группе успешно пройти через изменения, облегчая адаптацию к новым условиям.

В-третьих, руководители часто занимают позицию пассивных исполнителей по отношению к целям: в большинстве случаев они ориентируются на задачи, определённые кем-то раньше, и применяют их без стремления инициировать преобразования. Лидеры, напротив, вырабатывают собственные цели и используют их как средство влияния на отношение сотрудников к работе.

В-четвёртых, лидеры стремятся формировать вокруг себя команду, которая разделяет их ценности, убеждения и представления о смыслах. Они активно используют эмоциональные и интуитивные средства воздействия, уделяют внимание потребностям сотрудников, особенностям их мотивации и

воспринимаемым ими ценностям. Руководители, в свою очередь, предпочтение отдают порядку, структурированности и взаимодействию в рамках формально закреплённых ролей. Их отношения с подчинёнными строятся на основе заранее установленных процедур и должностных функций.

Конечно, в практической деятельности столь жёсткого разграничения между двумя моделями не существует. Нередко руководители обладают выраженными лидерскими способностями. Однако обратная ситуация, когда лидер в полной мере выполняет функции формального руководителя, встречается значительно реже.

Несмотря на различия между понятиями «руководство» и «лидерство», между ними существуют и общие характеристики. Так, например, отечественный исследователь Р. Л. Кричевский выделяет следующие точки сходства[5]:

«1) и руководитель, и лидер выполняют функции организаторов и координаторов деятельности членов социальной группы;

2) оба оказывают влияние на коллектив, однако используют для этого различные методы и инструменты;

3) и руководитель, и лидер опираются на отношения подчинения: в случае руководителя эти связи формально закреплены, тогда как у лидера они возникают неформально и заранее не определяются»[6].

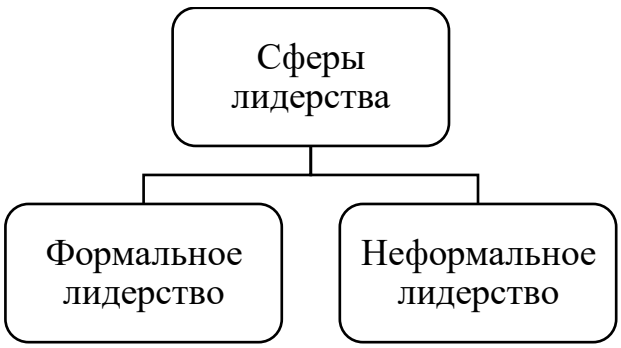


Рисунок. 1.1. Сферы лидерства в организации

Природа лидерства имеет двоякий характер: в нём выделяют официальную, деловую сторону (формальное лидерство) и сферу межличностных взаимодействий (неформальное лидерство). Эти две составляющие тесно взаимосвязаны и не могут функционировать отдельно друг от друга (Рисунок. 1.1).

[5] Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : Магистр, 2015. – 656 с.
[6] Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : Магистр, 2015. – 656 с.

Формальное лидерство – это воздействие на подчинённых, которое опирается на официальные полномочия и статус, предоставленные занимаемой должностью.

Неформальное лидерство понимается как способность влиять на людей благодаря личным качествам, компетентности, опыту и другим индивидуальным ресурсам, не связанным с формальной должностью[7].

1.3. Власть и влияние в организации

Для понимания сущности лидерства и руководства важно рассмотреть два основных понятия – власть и влияние.

Под силой понимают совокупность ресурсов и возможностей, которые позволяют одному человеку или группе воздействовать на поведение других. Это способность побуждать, принуждать или склонять людей к определённым действиям или способам мышления.

Эффективное влияние на поведение людей возможно только тогда, когда субъект располагает определённым объёмом силы.

Власть в организации представляет собой закреплённое право применять силу для регулирования поведения членов коллектива.

Индивид или группа внутри организации могут обладать силой и, соответственно, быть источником влияния. Сила приобретает форму власти тогда, когда она получает официальное подтверждение или когда её признание в качестве легитимной не вызывает сомнений. Формальный руководитель или менеджер обладает силой, закреплённой за ним должностными полномочиями, и именно это превращает его ресурсы во власть.

Конкретные способы влияния напрямую зависят от того, каким видом силы располагает человек. Поэтому руководителю важно понимать, как формируется власть в организации и каким образом она может эффективно использоваться.

В системе управления ключевую роль играют властные отношения, которые определяются такими категориями, как сила, влияние и власть. В организационной среде принято выделять четыре основные формы силы:

- сила, основанная на обладании ресурсами;
- сила, вытекающая из занимаемой должности;
- сила, связанная с личностными качествами;

[7] Беляцкий, Н.П. Основы лидерства: учеб. пособие / Н.П. Беляцкий. – Мн. : БГЭУ, 2014. – 268 с.

• сила, основанная на компетентности, знаниях и профессиональных навыках.

Власть может быть двух типов: позиционная (легитимная, опирающаяся на возможность применения принуждения) и личная (основанная на индивидуальных характеристиках человека). Совокупность всех властных взаимодействий образует систему власти. Управление этой системой трактуется как политика, включающая защиту полномочий, сохранение влияния, объединение вокруг себя необходимых групп и формирование союзов для противодействия конкурирующим силам.

Любое действие одного человека, которое изменяет поведение, отношение или эмоциональное состояние другого, рассматривается как влияние. Чтобы влияние руководителя было действенным, он должен обладать властью, так как воздействие возможно лишь тогда, когда субъект имеет достаточный объём силы. Власть представляет собой способность индивида или группы воздействовать на других, и без неё невозможно функционирование организации и поддержание порядка в её деятельности.

Основные источники власти включают:

Должностные полномочия. Такая власть является формальной и зависит от роли должности в достижении целей организации, а также от возможности её замещения.

1. Личностный авторитет. В этом случае власть основывается на признанном влиянии личности и уважении к её качествам.
2. Корпоративная культура. Этот источник формируется благодаря межличностным, зачастую неформальным коммуникациям, общности ценностей, корпоративным традициям и специфическому стилю лидерства.
3. Внешние факторы. Власть может возникать под воздействием решений исполнительных и законодательных государственных органов.

Основные формы проявления власти:

1. Принудительная власть. Основана на возможности руководителя применять наказание или создавать угрозу наказания.
2. Власть вознаграждения. Базируется на способности субъекта удовлетворять определённые потребности исполнителя.
3. Эталонная (референтная) власть. Возникает благодаря привлекательности личности лидера, стремлению следовать его примеру.

4. Экспертная власть. Формируется на убеждении, что лидер обладает необходимыми знаниями или профессиональной компетентностью, способной удовлетворить значимую потребность.

5. Законная власть. Основана на вере подчинённых в то, что руководитель имеет право отдавать распоряжения, а исполнители обязаны подчиняться.

Следовательно, власть и влияние в равной степени зависят от особенностей людей, на которых направлено воздействие, от ситуации и от способностей самого руководителя. Из этого вытекает важный вывод: абсолютной власти не существует, поскольку ни один человек не способен воздействовать на всех и при любых обстоятельствах.

Современная практика показывает, что решение задач, ради которых объединяется группа людей, чаще всего происходит под руководством определённого лидера. В сфере предпринимательства такой тип лидерства является доминирующим, поскольку сосредоточение власти в руках лидера позволяет оперативно решать сложные проблемы, связанные с выживанием и развитием организации.

Наиболее действенной считается модель лидерства, в которой сочетаются два вида власти:

– власть, основанная на формальном, организационном влиянии;

– власть, вытекающая из личного авторитета и индивидуальных качеств лидера.

Однако применение подобной модели внутри организации может сопровождаться и определёнными трудностями во взаимодействии лидера с группой, что наглядно иллюстрируется на рисунке 1.2.[8].

Таким образом, эффективный руководитель должен поддерживать взвешенный баланс власти: её объём должен обеспечивать достижение целей организации, но не быть чрезмерным, чтобы не вызывать у сотрудников сопротивления или протестных настроений.

[8] Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : Магистр, 2015. – 656 с.

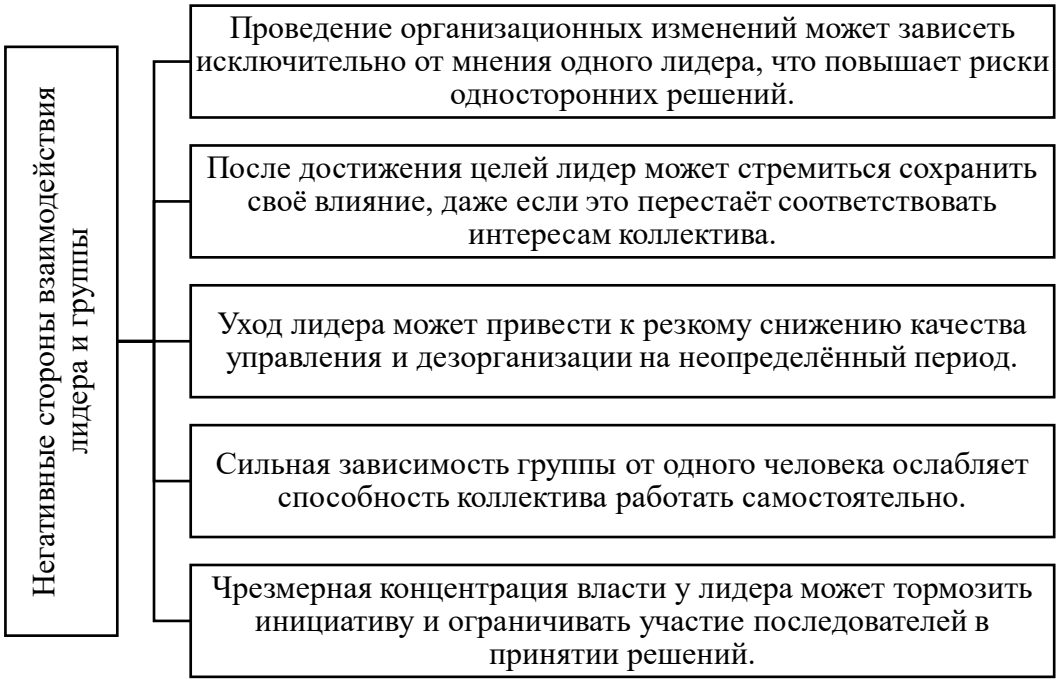


Рисунок. 1.2. Слабые стороны взаимодействия лидера и группы

1.4. Элементы лидерства

Совокупность элементов лидерства формирует процесс лидерского воздействия, а в теоретическом плане определяет содержание различных подходов к его изучению. Основные компоненты лидерства можно представить в структурированной форме (см. Рисунок. 1.3).

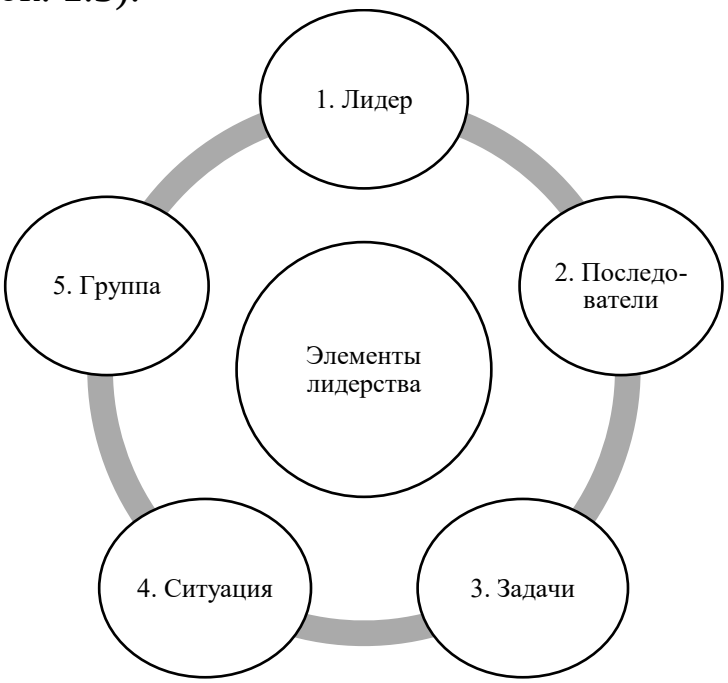


Рисунок. 1.3. Элементы лидерства

Прежде чем перейти к рассмотрению элементов лидерства, необходимо уточнить содержание самого термина «лидер».

I. Понятие лидера.

Лидер – это руководитель, обладающий высоким личным статусом, выраженными индивидуальными качествами, способностями и потенциалом, направленными на достижение целей.

Согласно определению С. И. Ожегова и Н. Ю. Шведовой, лидер – это глава политической партии, общественной организации или любой другой группы людей; человек, обладающий авторитетом и влиянием в коллективе (Толковый словарь русского языка. – М.: Азбуковник, 1999. – С. 326).

П. Друкер определял лидера как личность, способную расширять горизонты восприятия, поднимать уровень человеческой эффективности и стимулировать развитие личности за пределы привычных ограничений.

М. Мескон рассматривал лидера как человека, способного воздействовать на отдельных индивидов и группы, направляя их усилия на достижение целей организации.

Как центральная фигура лидерского процесса, лидер обладает комплексом характеристик, которые выделяют его среди других членов коллектива. Это может быть развитая интуиция, профессиональная компетентность, развитые коммуникативные навыки и другие качества, позволяющие не только занять лидерскую позицию, но и удерживать её длительное время.

Р. Стогдилл, анализируя качества лидеров, выделил пять основных характеристик:

– интеллект;
– доминирование;
– уверенность в себе;
– активность и высокая энергичность;
– объём знаний.

В исследованиях К. Дэ Вадера и Г. Аллигера были определены шесть черт, отличающих результативных лидеров от остальных: высокий уровень интеллекта, экстраверсия, склонность к доминированию, мужественность в принятии решений, консерватизм и выраженное стремление к лидерству. (Приводится

по кн.:[9]).

И. П. Чередниченко подчёркивает особое значение коммуникабельности как важнейшего качества лидера. Под ней понимается способность устанавливать и поддерживать конструктивные отношения, а также умение формировать те межличностные связи, которые наиболее востребованы коллективом[10].

Для анализа эффективности лидера и определения уровня развития его качеств используется методика «Колесо Леонардо», позволяющая структурированно оценить сильные стороны и зоны роста личности (см. Рисунок. 1.4)[11].

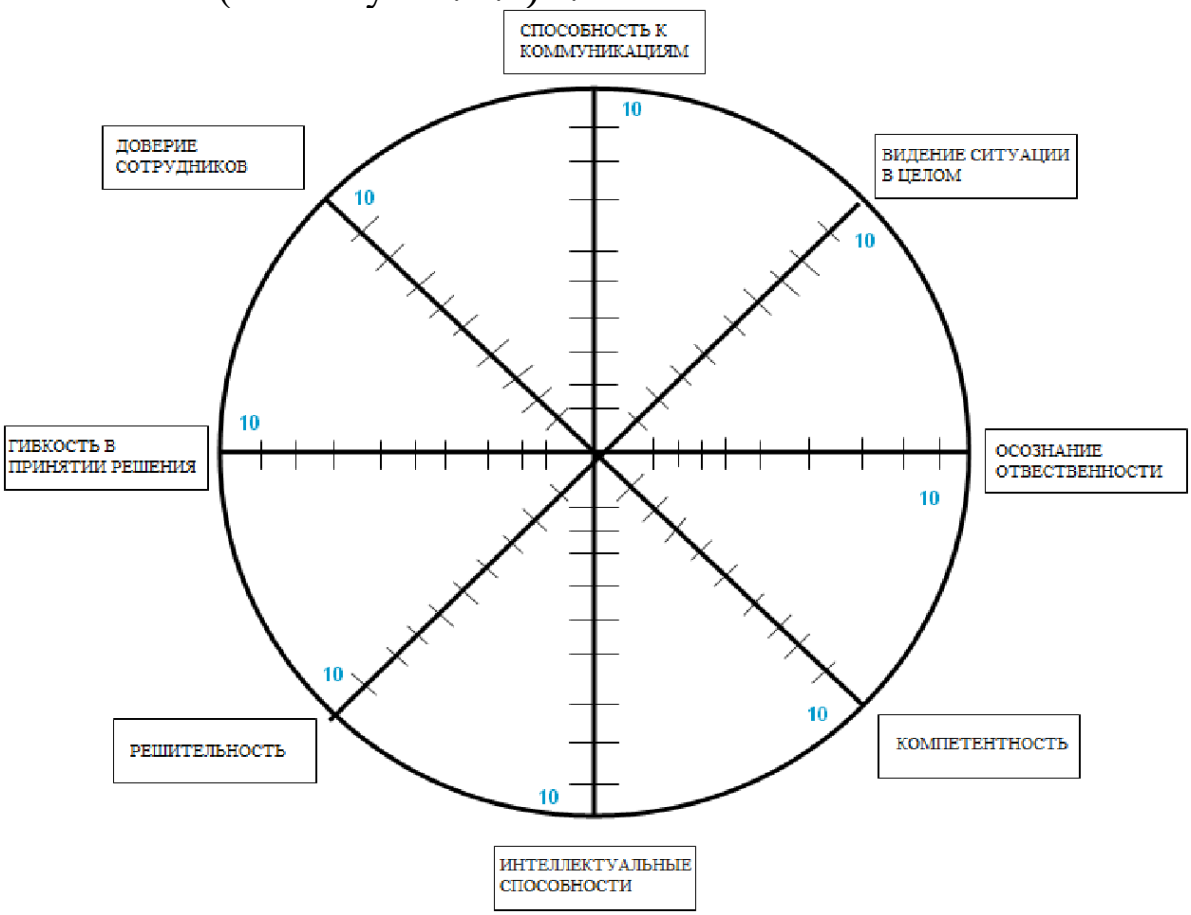


Рисунок. 1.4. Методика «Колесо Леонардо» в оценке эффективности лидера

В соответствии с данной методикой каждое лидерское качество оценивается по шкале от одного до десяти баллов. После проставления оценок они суммируются и образуют наглядный

[9] Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : Магистр, 2015. – 656 с.
[10] Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : Магистр, 2015. – 656 с.
[11] Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : Магистр, 2015. – 656 с.

«профиль» лидера. Чем более развернутой является полученная фигура, тем выше уровень лидерской эффективности. Такой подход позволяет визуально выявить сильные и слабые стороны и определить направления развития, необходимые для повышения личной результативности и приближения к оптимальной модели лидерского поведения.

II. Последователи – это участники, обладающие ресурсами, компетенциями и личностными характеристиками, необходимыми для достижения поставленных целей. Лидерство не может существовать без последователей, так же как и роль последователя теряет смысл без лидера. Вместе они формируют единую команду, движение которой к общей цели требует постоянного взаимодействия. В отдельных ситуациях возможна смена ролей между лидером и последователями, например в спортивных коллективах, где влияние членов команды на капитана может быть сопоставимо с его воздействием на них.

III. Задачи, выполняемые сотрудниками в процессе совместной деятельности, определяют вектор работы всей группы и формируют ожидания по отношению к лидеру. В пределах одного подразделения задачи могут значительно различаться – от стандартных и повторяющихся до креативных и проблемно-ориентированных. Их специфика обусловлена целями деятельности, которые, в свою очередь, определяют набор функций и требований, предъявляемых к лидеру.

IV. Ситуация, в рамках которой развивается лидерство, формируется под воздействием состава коллектива, особенностей рабочих процессов и факторов внешней среды. Зачастую лидерские позиции занимают не те, кто обладает врождёнными качествами, а те, кто способен оперативно адаптироваться к изменениям, эффективно использовать свои сильные стороны и выстраивать конструктивные отношения. Каждая ситуация требует индивидуального стиля поведения, что делает лидерство уникальной формой взаимодействия в конкретных условиях.

V. Группа, в которой осуществляется межличностное взаимодействие, представляет собой коллектив или его часть с определённой системой формальных и неформальных связей. Состояние группы и особенности её структуры оказывают прямое влияние на характер лидерства, устойчивость лидерских позиций и степень проявления лидерских качеств.

Для любой группы значимыми являются такие характеристики, как организация труда, уровень взаимодействия между членами коллектива, дисциплина, психологическая атмосфера, удовлетворённость работой, а также половозрастной состав[12].

Вопросы для самопроверки

1. Как трактуется понятие лидерства применительно к организации?
2. Какие сходные элементы присутствуют в различных авторских интерпретациях лидерства?
3. В чём заключаются различия понимания лидерства в философии, социологии и социальной психологии?
4. Какова природа воздействия лидера на коллектив?
5. Какие личностные характеристики чаще всего относят к лидерским?
6. В чём состоит отличие формального лидерства от неформального?
7. Чем лидер отличается от менеджера?
8. По какой причине лидерство рассматривают как динамический процесс?
9. Какие виды власти выделяются в рамках организации?
10. На чём основаны позиционная и личностная формы власти?
11. Какую роль играют источники власти в управленческой деятельности?
12. В чём проявляются уязвимые стороны взаимодействия лидера и группы?
13. Какие компоненты образуют структуру лидерства?
14. Как ситуация влияет на проявление лидерских качеств?
15. Почему существование лидерства невозможно без последователей?

Практические задания

КЕЙС 1. Формальное и неформальное лидерство в трудовом коллективе

Описание ситуации: В отделе продаж крупной компании официальную руководящую должность занимает Сергей. Его назначение обусловлено профессиональной квалификацией и опытом. Он контролирует выполнение плановых показателей,

[12] Беляцкий, Н.П. Основы лидерства: учеб. пособие / Н.П. Беляцкий. – Мн.: БГЭУ, 2014. – 268 с.

распределяет задачи и строго придерживается утверждённых стандартов.

В то же время в коллективе работает Алина, не имеющая управленческого статуса, но обладающая высоким доверием со стороны коллег. Она оказывает помощь в сложных ситуациях, поддерживает сотрудников в периоды повышенной нагрузки и часто предлагает нестандартные решения. Работники нередко обращаются к ней за советом чаще, чем к формальному руководителю.

По итогам квартала план был достигнут, однако сотрудники отмечают снижение вовлечённости и ухудшение командного взаимодействия.

Задания:

1. Определите, какие действия и проявления относятся к формальному, а какие – к неформальному лидерству.
2. Укажите, какими формами власти располагают Сергей и Алина (должностная, ресурсная, личностная, экспертная).
3. Сравните характер влияния официального руководителя и неформального лидера на коллектив.
4. Предложите три управленческих шага, направленных на улучшение взаимодействия Сергея и Алины в интересах подразделения.
5. Сформулируйте вывод о возможных последствиях игнорирования неформального лидерства в команде.

КЕЙС 2. Анализ руководителя с применением методики «Колесо Леонардо»

Описание ситуации:

В проектную группу IT-компании назначен новый руководитель – Тимур. Он отличается высокой профессиональной компетентностью, уверенностью в принятии решений и способностью рационально распределять задачи. Вместе с тем сотрудники отмечают недостаточную коммуникативность, дефицит эмоциональной поддержки и слабую адаптивность в нестандартных ситуациях.

Для оценки его лидерского потенциала была использована методика «Колесо Леонардо». Члены команды выставили оценки по следующим критериям: уверенность, профессиональная компетентность, взаимодействие, инициативность и способность вдохновлять.

Результаты оказались неоднородными: уверенность и

компетентность получили 9–10 баллов, инициативность – 8 баллов, тогда как взаимодействие и вдохновение – лишь 5–6 баллов.

Задания:

1. Постройте визуальную модель «Колеса Леонардо» на основе указанных оценок и охарактеризуйте её форму.
2. Определите сильные стороны Тимура и те качества, которые требуют целенаправленного развития.
3. Проанализируйте, как недостаточная выраженность отдельных характеристик может повлиять на результативность работы команды.
4. Предложите конкретные меры по развитию качеств, получивших минимальные оценки.
5. Сформулируйте общий вывод о значении сбалансированности лидерских качеств для эффективности проектной деятельности.

ГЛАВА II. ОСНОВНЫЕ КОНЦЕПЦИИ ЛИДЕРСТВА

Ключевые слова и фразы: концепции лидерства, теория великих людей, лидерские качества, поведенческий подход, стили лидерства, управленческая решётка, ситуационное руководство, ситуационные переменные, адаптация поведения лидера, эффективность лидерства, личностные характеристики, руководящее влияние, условия среды, профессиональная подготовка лидеров, сопоставление подходов к лидерству.

2.1. Концепция на основе личностных качеств

«Теория великих людей» относится к числу первых концепций, направленных на объяснение сущности лидерства. На начальном этапе изучения данного явления внимание исследователей было сосредоточено на выявлении характеристик, отличающих выдающихся исторических деятелей от большинства людей. Основной целью таких исследований являлось формирование образа идеального лидера, вобравшего в себя черты наиболее успешных правителей и военачальников прошлого.

В рамках данного подхода лидерство рассматривалось как результат врождённых способностей, не подлежащих развитию в процессе жизненного пути. Однако со временем представления о природе лидерства претерпели изменения. Уже в XIX веке идеи этого направления получили дальнейшее развитие в работах Т. Карлайла и Ф. Гальтона, которые выдвинули «теорию лидерских качеств», представляющую собой более упорядоченный вариант личностного подхода к изучению лидерства.

В отличие от ранних сторонников концепции врождённого лидерства, Карлайл и Гальтон учитывали не только природные задатки, но и влияние внешних условий. В своих исследованиях они анализировали жизненные пути известных личностей, обращая внимание на роль социальной среды, образования, профессионального и жизненного опыта, а также других факторов, способствующих формированию личности. В результате лидерские качества стали рассматриваться как итог взаимодействия наследственных предпосылок и окружающих обстоятельств.

Лишь в начале XX века, по мере развития управленческой науки, исследования лидерства приобрели системный характер и получили более глубокое теоретическое обоснование. Учёные

сосредоточились на выявлении совокупности личностных характеристик, обеспечивающих эффективность руководителя, а также на установлении взаимосвязи между наличием определённых качеств и результативностью управленческой деятельности.

К числу наиболее известных представителей направления «теории лидерских качеств» относятся Ф. А. Вудс, Р. Кеттел, Г. Стайс, Р. Стогдилл, Р. Манн, А. Лоутон и Э. Роуз. Проведённые ими исследования позволили сформировать обширный перечень личностных характеристик, рассматриваемых как значимые для успешного осуществления лидерских функций[13].

Так, Р. Стогдилл в 1948 году и Р. Манн в 1959 году предприняли попытку систематизировать и объединить все лидерские качества, выявленные в предшествующих исследованиях. Р. Стогдилл выдвинул положение о том, что лидера в основном характеризуют пять ключевых качеств[14]:

1) ум, интеллект;
2) господство;
3) уверенность в себе;
4) активность и энергичность;
5) знание дела.

Однако последующий анализ показал, что наличие перечисленных характеристик не является исключительной особенностью лидеров, поскольку они встречаются и у людей, не занимающих лидерских позиций.

Схожие выводы получил и Р. Манн. В рамках своей концепции он выделил семь личностных качеств лидера, при этом интеллект рассматривался им как наиболее значимый показатель потенциального лидерства. Тем не менее практические результаты не подтвердили, что высокий уровень интеллекта сам по себе гарантирует проявление лидерского поведения.

Исследования лидерских качеств продолжались вплоть до середины 1980-х годов. Наиболее примечательные выводы были сделаны известным американским консультантом У. Беннисом, который проанализировал деятельность 90 успешных лидеров и

---

[13] Основы Лидерства. Лидерство. Психология Лидерства. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://psyfactor.org/lib/lider2.htm

[14] Основы Лидерства. Лидерство. Психология Лидерства. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://psyfactor.org/lib/lider2.htm

выделил несколько обобщённых групп лидерских качеств[15]:

- управление вниманием;
- управление значением;
- управление доверием;
- управление собой.

Сущность его концепции, основанной на анализе личностных характеристик лидеров, заключалась в утверждении, что человек, обладающий определённым набором личных качеств, способен быть эффективным лидером независимо от специфики ситуации, в которой он действует[16].

Несмотря на определённые преимущества, теория лидерских качеств обладает и рядом существенных ограничений, к которым относятся следующие положения:

1)перечень характеристик, признаваемых значимыми для лидерства, оказался чрезмерно обширным, что сделало невозможным формирование универсального и однозначного образа лидера;

2)по ряду объективных и субъективных причин не удалось выявить устойчивую и прямую зависимость между наличием отдельных личностных качеств и проявлением лидерства;

3)представители теории лидерских качеств не пришли к согласию относительно существования строго определённого набора характеристик, который бы неизменно отличал выдающегося лидера, при этом им также не удалось объяснить, за счёт каких преимуществ добиваются успеха лидеры, обладающие такими качествами.

В итоге можно констатировать, что подход, основанный на анализе лидерских качеств, представляет значительный теоретический интерес, однако на данном этапе он не дал ощутимых практических результатов. Вместе с тем именно этот подход стал отправной точкой для формирования и дальнейшего развития других теорий лидерства.

Теория личностных качеств рассматривает лидерство как результат наличия определённых внутренних характеристик, которые выделяют человека среди окружающих и позволяют ему оказывать влияние на других. Изначально данный подход опирался

---

[15] Основы Лидерства. Лидерство. Психология Лидерства. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://psyfactor.org/lib/lider2.htm

[16] О менеджменте по-современному: Теория «путь-цель» Митчела и Хауса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.mostmana- ger.ru/parts-314-1.html

на представление о врождённой природе лидерских способностей и предполагал, что успешные лидеры обладают особым, уникальным набором природных черт. Со временем модель стала более сложной и многомерной, включая в анализ дополнительные параметры – от уровня интеллекта, решительности и инициативности до особенностей воспитания и воздействия социальной среды.

Исследователи, придерживавшиеся данного направления, стремились выявить устойчивый комплекс качеств, напрямую связанный с эффективностью лидерской деятельности. С этой целью они обращались к изучению биографий выдающихся государственных деятелей, военачальников и предпринимателей, пытаясь определить, какие личностные свойства обеспечивали им лидерское преимущество. Однако сформированные перечни качеств оказывались чрезмерно широкими, а взаимосвязь между отдельными характеристиками и реальным проявлением лидерства – непостоянной и недостаточно надёжной.

Несмотря на критику, адресованную данной теории, личностный подход оказал заметное влияние на дальнейшее развитие научных представлений о лидерстве. Он стал отправной точкой для формирования последующих концепций и заложил основу традиции системного исследования этого феномена. Кроме того, в рамках данного направления был сделан акцент на индивидуальности руководителя и значимости его внутреннего потенциала, что впоследствии нашло отражение в современных моделях лидерских компетенций.

Дополнение к рассматриваемому разделу позволяет более глубоко проследить эволюцию личностного подхода и объяснить причины, по которым он стал фундаментом для многих последующих теорий. Если ранние исследования были ориентированы на поиск универсального набора врождённых характеристик, то в дальнейшем стало очевидно, что лидер представляет собой не просто носителя уникальных качеств, а результат сложного взаимодействия личности и окружающей среды. Это обусловило расширение теоретической модели за счёт анализа социального опыта, условий воспитания, культурного контекста и образовательных возможностей.

Кроме того, личностный подход стал важной точкой отсчёта для формирования представлений о лидерских компетенциях. Он подчёркивал, что руководитель отличается не только уровнем

интеллекта или доминирования, но и тем, насколько он способен концентрировать внимание, управлять восприятием подчинённых и формировать доверительную атмосферу в коллективе. Эти выводы оказали значительное влияние на развитие организационной психологии.

Также важным следствием данного направления стало признание того, что лидерство невозможно свести к набору универсальных черт. В каждой профессиональной сфере выделяются свои ключевые качества, которые обусловлены характером задач, уровнем неопределённости, спецификой рисков и особенностями межличностного взаимодействия. Поэтому лидер в образовании, лидер в бизнесе и лидер в армии – не одно и то же явление.

Несмотря на критику, личностная концепция продолжает играть роль теоретического основания для современных исследований в HR, оценочных центрах и программах развития персонала. Она позволила сформировать научный инструментарий, применяемый в отборе, развитии и оценке руководителей, а также дала импульс для появления компетентностных моделей, которые доминируют в современной практике управления.

2.2. Концепция на основе поведенческого подхода к лидерству

Исследование лидерского поведения началось в период, предшествующий Второй мировой войне, и активно развивалось вплоть до середины 1960-х годов.

Общей чертой этого этапа стало возобновление попыток найти универсальный подход к объяснению лидерства, но на этот раз акцент сместился с личностных качеств на модель поведения лидера.

Главным отличием данного подхода была идея о том, что лидерские навыки можно формировать целенаправленно – посредством специализированных обучающих программ. В центре внимания оказались не вопросы о том, кто способен стать лидером, а то, какие действия лидеры совершают и каким образом они ведут себя в различных ситуациях[17].

Поведенческая теория исходит из того, что сущность лидерства определяется не личными качествами руководителя, а его стилем поведения по отношению к подчинённым. Иначе говоря,

[17] Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, 2015. – 656 с.

эффективность лидера проявляется в том, как он действует, взаимодействует и влияет на членов коллектива.

В рамках этого направления наибольшее значение получили такие теоретические модели, как подход К. Левина, концепции «X» и «Y» Д. МакГрегора, модель стилей руководства Р. Лайкерта, классификация лидерского поведения, разработанная учёными Университета штата Огайо, а также управленческая решётка Р. Блейка и Дж. Моутон.

Среди всех поведенческих концепций именно «управленческая сетка» Блейка и Моутон получила наиболее широкое признание. Эта модель основана на предположении, что существует оптимальный стиль лидерства, который определяется сочетанием двух ключевых ориентаций руководителя: на выполнение задачи и на отношения с людьми. Матрица строится на пересечении этих двух переменных, отражающих направленность внимания руководителя либо на деятельность коллектива, либо на его участников. Оба параметра характеризуют не только управленческие решения лидера, но и особенности его восприятия, отношения и поведения.

Управленческая сетка широко используется в образовательных программах и курсах повышения квалификации. С её помощью руководители изучают собственные поведенческие особенности, могут корректировать индивидуальный стиль влияния и осваивать набор лидерских компетенций, необходимых для более эффективного управления коллективом.

Однако даже эта модель не позволила получить окончательный ответ на вопрос о том, каким именно образом стиль лидерства влияет на ключевые параметры функционирования организации – производительность, эффективность и уровень удовлетворённости работников.

Поведенческое направление перенесло акцент с врождённых свойств личности на практические действия руководителя и его способ взаимодействия с коллективом. Основная идея заключалась в том, что лидерство проявляется не в прирождённых особенностях человека, а в его конкретном поведении в рабочих ситуациях. В рамках этого подхода главное внимание уделялось выявлению моделей поведения, которые можно развивать, изменять и формировать через обучение.

Исследователи поведенческой школы стремились определить универсальный стиль лидерства, обеспечивающий наилучшие

результаты. В процессе анализа были выделены такие направления поведения, как ориентация на выполнение задачи, ориентация на людей, демократичность, директивность, участие в принятии решений. Это позволило перейти от абстрактных представлений о лидерских качествах к изучению реальных поведенческих стратегий руководителя.

Появление управленческой решётки Блейка и Моутон стало важным этапом развития этого направления. Модель наглядно демонстрировала соотношение внимания лидера к людям и к производственным задачам. Именно она впервые позволила сделать процесс обучения лидерству более системным и управляемым, положив основу современным тренингам и программам подготовки руководителей.

Поведенческое направление стало логичным продолжением эволюции теории лидерства и позволило рассматривать влияние руководителя через набор наблюдаемых действий. В отличие от личностного подхода, здесь ключевым объектом анализа выступают не врождённые качества, а стиль взаимодействия, то есть то, как лидер ведёт себя в реальных управленческих ситуациях. Это сделало возможным обучение и развитие лидерских навыков, что стало важным прорывом в управленческой практике.

Данный подход также способствовал устранению неопределённости, которая была присуща теории личностных качеств. Методологический акцент сместился на изучение поведения, поддающегося фиксации и оценке. Это позволило исследователям выявить универсальные модели поведения, такие как ориентация на задачу и на людей, которые лежат в основе управленческой решётки Блейка и Моутон.

Особое значение поведенческого подхода заключается в том, что он впервые позволил рассматривать лидерство как навык, который можно развивать. Это стало основой для современных программ управленческого образования, тренингов лидерских компетенций и корпоративных школ менеджмента. С помощью поведенческих моделей организации получили инструмент оценки эффективности руководителей.

Некоторые недостатки поведенческих теорий связаны с тем, что они не всегда способны объяснить разницу в результативности лидеров, действующих в разных условиях. Однако, несмотря на ограничения, данный подход стал ключевым шагом к

формированию ситуационных концепций, которые расширили понимание влияния контекстных факторов на лидерское поведение.

2.3. Концепция на основе ситуационного подхода к лидерству

После того как предыдущие теории лидерства не смогли дать исчерпывающие объяснения его природы и механизмов, исследователи переключили внимание на новые концепции, основанные на ситуационном подходе. Учёные попытались понять лидерство через анализ условий, в которых оно проявляется, и последствий, которые оно порождает. Центральная идея заключалась в том, что поведение руководителя не является постоянным: оно должно адаптироваться к конкретным обстоятельствам и меняющимся требованиям.

Ситуационный подход оформился в конце 1960-х годов. Его фундаментальное положение состоит в том, что лидерское поведение определяется совокупностью внешних факторов, и именно их взаимодействие позволяет выявить причинно-следственные связи. Это открывает возможность прогнозировать, как именно будет действовать лидер и какие результаты принесёт выбранный стиль руководства.

Развитие данного направления происходило в двух основных плоскостях. С одной стороны, анализировалось поведение лидера как переменная, полностью зависящая от ситуации. С другой – изучалась способность руководителя воздействовать на саму ситуацию, изменяя её под требования группы. В рамках этих идей были сформулированы такие значимые модели, как теория Фидлера, концепция Митчелла и Хауса, модель жизненного цикла Херси и Бланшара, а также модель принятия решений Врума–Йеттона.

Авторы этих подходов стремились определить, какие стили управления и какие качества лидера оказываются наиболее эффективными в конкретных условиях, поскольку каждая организационная ситуация требует особого способа взаимодействия с подчинёнными. В этой логике лидер постоянно корректирует собственное поведение, ориентируясь на требования роли, внешние обстоятельства и особенности коллектива.

Исходя из принципов ситуационного подхода, результативность руководства зависит от того:

• насколько точно лидер понимает требования конкретной ситуации;

• какова сила внешнего влияния;

• способен ли он определить, какие элементы обстоятельств можно изменить и каким образом.

Ситуационные теории заняли ведущее место в исследованиях лидерства почти полвека назад, во многом вытеснив концепции, опиравшиеся преимущественно на личностные качества руководителя. При этом многие исследователи и в настоящее время подчёркивают, что сама по себе ситуация не способна исчерпывающе объяснить феномен лидерства, поскольку она лишь формирует условия, в рамках которых лидер реализует свои способности.

Ситуационный подход возник как ответ на ограничения предыдущих теоретических моделей лидерства. Его ключевая идея состоит в том, что оценка эффективности лидера вне конкретного контекста лишена смысла. Стиль управления, показывающий высокую результативность в одних обстоятельствах, в иных условиях может оказаться неэффективным. В связи с этим именно ситуация стала рассматриваться как определяющий фактор, формирующий поведение руководителя.

Представители данного направления акцентировали внимание на необходимости адаптации лидерского воздействия с учётом уровня подготовленности и зрелости сотрудников, степени структурированности задач, интенсивности внешнего давления и других переменных. Такие модели, как подход Фред Фидлера, концепция Ренсис Лайкерта, теория жизненного цикла лидерства Пол Херси и Кен Бланшара, а также модель принятия решений Виктор Врума – Филип Йеттона, позволяют определить, какой стиль руководства является наиболее уместным в конкретный момент и какие факторы обусловливают этот выбор.

Ситуационный подход убедительно доказал отсутствие универсального стиля лидерства. Эффективность руководителя определяется его способностью выявлять ключевые параметры среды, адекватно оценивать границы и возможности собственного влияния и выбирать форму взаимодействия, наилучшим образом соответствующую текущим условиям. Благодаря этому исследования лидерства приобрели более выраженную практическую направленность и прикладную значимость для управленческой деятельности.

Возникновение ситуационного подхода стало важным этапом в

осмыслении природы лидерства, поскольку впервые ключевая роль была отведена самой ситуации как определяющему фактору управленческого поведения. В рамках данного подхода подчёркивается невозможность применения одного и того же стиля руководства во всех условиях, поскольку разнообразие обстоятельств требует использования различных форм и механизмов лидерского воздействия.

Значимость ситуационного подхода проявляется в его широкой применимости: он одинаково эффективен в управлении военными подразделениями, коммерческими организациями и образовательными учреждениями. Каждая управленческая ситуация отличается собственной структурой, уровнем неопределённости и требованиями к степени зрелости персонала, что делает способность к адаптации одной из ключевых характеристик лидера.

Кроме того, ситуационные модели акцентируют внимание на необходимости тщательной оценки факторов, влияющих на процесс лидерства, включая мотивацию сотрудников, уровень их самостоятельности, профессиональную компетентность, характер задач и воздействие внешних угроз. Руководитель должен не только адекватно интерпретировать сложившиеся условия, но и уметь прогнозировать последствия как собственных управленческих решений, так и коллективного поведения.

Несмотря на отрицание идеи универсального стиля лидерства, ситуационный подход демонстрирует, что эффективный лидер – это не тот, кто действует по неизменной схеме, а тот, кто способен гибко корректировать своё поведение в зависимости от контекста. Данное положение легло в основу современных концепций адаптивного лидерства и исследований управленческой гибкости.

Вопросы для самопроверки

1. В чём заключается суть теории личностных качеств?
2. Какие недостатки были выявлены у подхода, основанного на личностных чертах?
3. Почему поведенческий подход стал важным этапом развития теорий лидерства?
4. Какие вопросы ставила поведенческая школа перед исследователями лидерства?
5. В чём значение управленческой решётки Блейка и Моутон?
6. Почему универсального стиля лидерства не существует?

7. Какие переменные учитывает ситуационный подход?
8. Какие выводы о лидерстве сделал Фидлер?
9. Как модели Херси–Бланшара объясняют поведение лидера?
10. В чём отличие поведенческого подхода от концепции личностных качеств?
11. Что объединяет все три подхода?
12. Какие факторы влияют на выбор стиля лидерства?
13. Почему ситуация является ключевым элементом анализа лидерства?
14. Как развивались исследования лидерства в XX веке?
15. Какие элементы лидерства поддаются обучению, а какие – нет?

Практические задания

Задание №1. ***(Анализ концепций лидерства)***

Используя текст темы, выполните аналитическое задание:

Сравните три концепции лидерства – личностную, поведенческую и ситуационную.

1. Составьте таблицу из трёх колонок, где для каждой концепции:

– укажите основные идеи;

– охарактеризуйте сильные стороны;

– обозначьте ограничения.

2. На основе анализа сформулируйте вывод (5–7 предложений), в котором объясните:

– какая концепция, на ваш взгляд, наиболее применима в современных организациях;

– какие факторы определяют эффективность подхода;

– почему универсального подхода к лидерству не существует.

Задание №2. ***(Применение теории к реальной группе)***

Выберите любую группу или коллектив, в котором вы работали или взаимодействовали (учебная группа, проектная команда, подразделение).

1. Оцените проявления лидерства по трём направлениям:

– качества личности лидера (в духе личностного подхода);

– поведение лидера в группе (поведенческий подход);

– влияние ситуации на стиль его работы (ситуационный подход).

2. Опишите по 5–6 предложений для каждого направления.

3. Сформулируйте общий вывод:

– какой подход лучше всего объясняет действия лидера;

– какие элементы трёх подходов проявились одновременно;

– что можно улучшить в работе лидера для повышения эффективности группы.

ГЛАВА III. ЛИДЕРСКИЕ КАЧЕСТВА

Ключевые слова и фразы: лидерские качества личности, индивидуальные особенности лидера, факторы успешного лидерства, теория лидерских черт, психологические параметры лидера, поведенческие проявления лидерства, интегральные модели лидерства, биографические детерминанты лидерских качеств, профессиональная компетентность лидера, социальная природа лидерства, методы диагностики личности, психометрическая оценка лидерства, ситуационные предпосылки лидерства, профессиональная пригодность к руководству, интерпретация результатов диагностики.

3.1. Теории лидерских качеств

Исследования в области лидерских качеств в рамках данного направления были направлены на выявление тех индивидуальных характеристик, которые отличают эффективных лидеров от остальных участников группы. Представители разных научных школ изучали широкий спектр свойств личности – от особенностей темперамента и уровня интеллектуального развития до самодисциплины, ответственности и умения сохранять устойчивость в напряжённых ситуациях. Со временем стало ясно, что лидерские качества не образуют раз и навсегда заданного перечня. Это комплекс взаимосвязанных особенностей, проявление которых зависит от социального окружения, условий деятельности и жизненного опыта человека.

Несмотря на различия в исследовательских подходах, теория лидерских качеств позволила выделить ключевые характеристики, имеющие существенное значение для выполнения лидерской роли: способность оказывать влияние на людей, формировать доверительные отношения, принимать взвешенные решения, направлять коллектив и поддерживать продуктивные формы взаимодействия. Развитие данного направления подтвердило, что лидерство не сводится исключительно к природным свойствам личности, однако именно индивидуальные качества выступают фундаментом, на котором формируются профессиональные умения и поведенческие проявления лидера.

3.1.1. Теория Ф. Вудса

В первых трудах, посвящённых изучению лидерства, исследователи опирались на убеждение, что личностные качества человека неизменно обеспечивают ему статус лидера вне зависимости от обстоятельств. Такое понимание восходит к представлениям древних историков и мыслителей – Тита Ливия, Плутарха, Платона, Аристотеля и Гегеля, которые подчёркивали решающую роль выдающихся личностей в развитии общества. Согласно этим взглядам, именно исключительные индивидуальные способности определяют ход событий и направление развития социальной группы.

Мыслители XIX столетия развили данное представление, утверждая, что лидер отличается от окружающих врождёнными и исключительными свойствами, позволяющими ему вдохновлять людей и подчинять их своей воле. В рамках этого подхода лидерство рассматривалось как следствие наследственной предрасположенности: человек не становится лидером в процессе развития, а изначально рождается с набором качеств, которые предопределяют его управленческий успех.

Американский исследователь Фредерик Вудс, проанализировав историю правящих династий четырнадцати государств на протяжении почти тысячи лет, пришёл к выводу о тесной связи между личностными характеристиками монархов и уровнем развития управляемых ими стран. Сформулированный им тезис «каков правитель, таков и народ» отражал убеждение в том, что именно индивидуальные способности лидера во многом определяют состояние общества. Это послужило основанием для трактовки лидерства как проявления совокупности психологических, физиологических и поведенческих особенностей личности, обеспечивающих человеку возможность эффективно выполнять лидерские функции и оказывать влияние на группу.

В своей работе «Влияние монархов: движение к новой науке истории» (1913) Ф. Вудс стремился подкрепить выдвинутые положения эмпирическими данными. Изучив деятельность 386 правителей Западной Европы, начиная с XII века и заканчивая периодом Французской революции, он условно разделил монархов на три категории: сильных, умеренных и слабых. Сопоставление личностных характеристик правителей с особенностями

соответствующих исторических эпох позволило выявить закономерность: примерно в 70 % случаев сила или слабость личности монарха соответствовала характеру времени, в которое он осуществлял правление.

Вместе с тем Фредерик Вудс обращал внимание и на исключительные случаи. Примерно в 10 % наблюдений прослеживалась противоположная зависимость: сильная личность правителя совпадала с периодом упадка, тогда как слабый монарх мог осуществлять правление в эпоху относительного развития. Данное обстоятельство позволило исследователю выдвинуть предположение о том, что исторический контекст оказывает влияние не только на результаты правления, но и на формирование личностных характеристик самого лидера. Иными словами, воздействие носит двусторонний характер: правитель влияет на эпоху, но и эпоха способна формировать качества лидера.

Подводя итоги своих исследований, Вудс пришёл к выводу, что монархи играют определяющую роль в выборе направления исторического развития, одновременно признавая значимость биологических факторов, оказывающих влияние на проявление лидерских качеств.

Теория Ф. Вудса рассматривает лидерские качества как результат взаимодействия трёх основных компонентов – индивидуальных особенностей личности, воздействия внешней среды и характера внутригрупповых отношений. Учёный подчёркивал, что лидерство невозможно свести к строго фиксированному набору врождённых черт, поскольку необходимые качества формируются, проявляются и укрепляются в процессе деятельности, участия в коллективной работе и социального взаимодействия. Согласно Вудсу, эффективный лидер – это не просто носитель определённых характеристик, а человек, способный соотносить свои личные особенности с требованиями ситуации, гибко корректировать поведение и направлять группу, опираясь на собственный потенциал.

Особое значение Вудс придавал связи между качествами лидера и его реальными действиями. Он отмечал, что личностные характеристики становятся действительно значимыми лишь тогда, когда подтверждаются практикой и позволяют достигать конкретных результатов. В этом понимании лидерские качества не существуют сами по себе – они имеют ценность только в том случае,

если проявляются в поведении, в принятии решений и в способности организовать коллектив.

Подход Вудса показывает, что лидерство – это изменчивая и развивающаяся категория, зависящая от опыта человека, его мотивации и особенностей среды, в которой он действует. Лидерские свойства формируются постепенно, через процесс обучения, самосовершенствования и адаптации к организационным условиям. Такое понимание подчеркивает динамичную природу лидерства и необходимость рассматривать личность лидера в связи с контекстом его деятельности.

3.1.2. Теория Р. Кеттела и Г. Стайса

Следующим шагом в исследовании лидерских характеристик стала типология, предложенная Р. Кеттелом и Г. Стайсом. Учёные попытались классифицировать лидеров в зависимости от их индивидуальных свойств и психологических особенностей, выделив характерные типы лидерского поведения. Разработанная ими модель отражена на рисунке 3.1[18]:

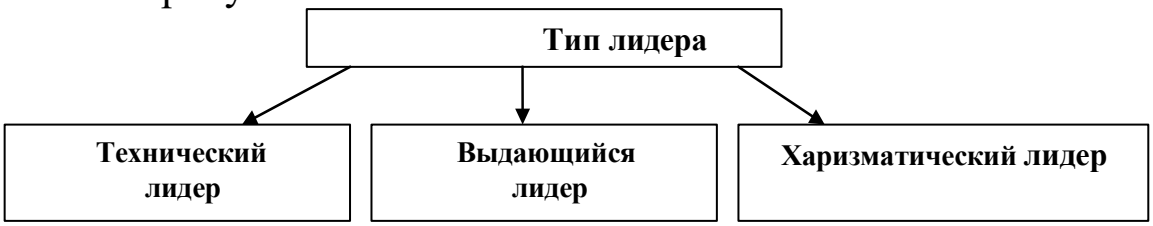


Рисунок. 3.1. Типы лидеров по Р. Кеттелу и Г. Стайсу

На рисунке 3.1 отражены три основных типа лидеров:

1)«технический» лидер – ориентирован на практическое выполнение текущих задач, обладает значительным влиянием внутри группы благодаря постоянному и непосредственному контакту с её членами;

2)«выдающийся» лидер – способен оказывать наиболее выраженное воздействие на коллектив вне зависимости от условий и характера ситуации;

3)«харизматический» лидер – вызывает у подчинённых сильную симпатию и эмоциональное доверие, что усиливает его влияние.

По мнению английского философа, социолога и психолога

[18] Основы Лидерства. Лидерство. Психология Лидерства. [Элек- тронный ресурс]. – Режим доступа: http://psyfactor.org/lib/lider2.htm

Реймонд Кеттела, личностные черты представляют собой устойчивые предрасположенности человека реагировать определённым образом в разных ситуациях и на протяжении различных этапов жизни. Данные склонности отличаются широтой проявлений. Иными словами, черты личности можно рассматривать как внутренние психологические структуры, которые находят выражение в поведении и формируют устойчивую готовность действовать сходным образом в аналогичных условиях в течение длительного времени[19].

Сравнительный анализ личностных характеристик лидеров и последователей показал, что лидеры превосходят членов группы по восьмиосновным параметрам. К числу таких характеристик относятся:

• личностная зрелость и внутренняя устойчивость;

• способность оказывать влияние на окружающих, выражающаяся в доминирующем поведении;

• развитое чувство ответственности и высокий уровень моральных ориентиров;

• социальная смелость, инициативность и активность;

• умение тонко воспринимать и интерпретировать поведение других людей;

• отсутствие склонности к вредным привычкам;

• выраженная сила воли и уверенное, компетентное поведение;

• эмоциональная уравновешенность и способность сохранять самообладание в стрессовых ситуациях.

В то же время представители различных типов лидерства, обладая общим базовым набором качеств, демонстрировали определённые различия. Так, «технический» лидер, как правило, отличался более высоким уровнем интеллектуального развития, тогда как «харизматический» лидер характеризовался большей эмоциональной устойчивостью.

На основе полученных эмпирических результатов Реймонд Кеттел и Гарольд Стайс сформулировали ряд ключевых выводов:

• человек, не обладающий социальной смелостью и уверенностью в себе, с высокой вероятностью не сможет занять лидерскую позицию;

• личность с выраженной тревожностью или постоянным

[19] Виханский, О.С. Менеджмент : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, 2015. – 656 с.

состоянием настороженности не способна сформировать доверие со стороны окружающих;

• индивид с развитым чувством ответственности и высокими нравственными установками будет ориентировать коллектив на значимые ценности и достижение общего блага.

Исследования Кеттела и Стайса внесли существенный вклад в упорядочение представлений о личностных характеристиках, определяющих способность человека к эффективному лидерству. Использование факторного анализа позволило им выделить устойчивые психологические параметры, поддающиеся объективному измерению и сопоставлению. Учёные стремились определить, какие внутренние свойства способствуют занятию руководящих позиций, успешному выполнению управленческих функций и оказанию влияния на других людей. К числу наиболее значимых факторов они относили эмоциональную устойчивость, смелость, доминантность, самоконтроль и способность к социальной адаптации.

Основная ценность данной концепции заключается в том, что она придала исследованиям лидерства научную строгость и прочную эмпирическую основу. Личность лидера стала рассматриваться как совокупность относительно независимых и измеряемых характеристик, а не как абстрактный набор качеств. Это открыло возможности практического применения полученных результатов, в частности при отборе управленческих кадров, профессиональной ориентации и оценке потенциала будущих руководителей.

3.1.3. Исследования Р. Стогдилла

В 1940-е годы исследователи попытались упорядочить значительный массив эмпирических данных, накопленных в работах, посвящённых изучению лидерских черт. В 1948 году американский психолог и специалист в области менеджмента Ральф Стогдилл проанализировал более ста подобных исследований и пришёл к выводу, что характеристики, приписываемые лидерам, отличаются широтой, неоднородностью и внутренними противоречиями. Из большого числа описанных свойств он выделил пять наиболее существенных, которые, по его мнению, чаще всего встречаются у эффективных руководителей:

• развитые интеллектуальные способности и стремление к

получению знаний;

• выраженная склонность к доминированию;

• уверенность в собственных возможностях;

• высокий уровень активности и работоспособности;

• способность профессионально и компетентно выполнять управленческие функции.

При этом Стогдилл подчёркивал, что даже наличие указанных качеств само по себе не гарантирует человеку лидерского положения. Он отмечал, что многие люди, обладающие сходным набором черт, так и не становились лидерами. Более того, в различных ситуациях успешные руководители проявляли разные комбинации личностных характеристик, что указывает на отсутствие универсального и неизменного набора лидерских свойств. Исходя из этого, Стогдилл сделал вывод о том, что лидерство не определяется исключительно наличием определённых черт личности: решающее значение имеют условия деятельности и требования конкретной ситуации.

Труды Ральф Стогдилла сыграли значительную роль в переосмыслении теории личностных качеств. Он показал, что оценка лидера вне конкретного контекста является некорректной, поскольку личностные характеристики проявляют свою эффективность лишь тогда, когда они соответствуют ожиданиям группы и особенностям сложившихся обстоятельств. В одном из своих ключевых аналитических обзоров Стогдилл доказал, что качества, которые различные исследователи относили к «лидерским», нередко присущи и рядовым членам коллектива, а результативность руководства возникает только при совпадении личностных характеристик с требованиями ситуации. Данный вывод стал важным этапом в развитии теории лидерства, объединив индивидуальные особенности личности с факторами социальной среды.

В дальнейшем Стогдилл разработал расширенное понимание лидерства, включив в него не только личностные черты, но и поведенческие характеристики, а также социально-психологические аспекты группового взаимодействия. Он подчёркивал, что эффективный лидер должен уметь анализировать динамику коллектива, учитывать ожидания его участников и гибко адаптировать стиль поведения в зависимости от изменяющихся условий. Такой подход сделал исследования Стогдилла

теоретической основой ситуационных теорий лидерства и обозначил новый вектор развития данной области – переход от поиска универсальных лидерских качеств к признанию решающей роли взаимосвязи личности и ситуации.

3.1.4. Теория Р. Манна

• В 1959 году Р. Манн, обобщив результаты многочисленных исследований, посвящённых изучению лидерских качеств, пришёл к сходному выводу. Он выделил ряд характеристик, которые, по его мнению, в наибольшей степени определяют поведение человека в роли лидера. Среди них он назвал:

- • высокий уровень интеллекта;
- • умение адаптироваться к меняющимся условиям;
- • развитые коммуникативные способности;
- • способность оказывать влияние на окружающих;
- • гибкость мышления и отсутствие излишнего консерватизма;
- • способность понимать других людей и чувствовать их эмоциональное состояние.

Кроме того, Р. Манн установил, что значимость обозначенных черт и точность их оценки зависят от того, с каких позиций проводится анализ лидерства:

- с точки зрения члена группы;
- с точки зрения наблюдателя (исследователя);
- с точки зрения соответствия лидера определенным критериям[20].

Эти выводы позволили Манну сделать важное обобщение: влияние отдельных личностных черт на лидерство не является одинаковым во всех случаях. Оно зависит как от метода анализа, так и от того, в каком контексте действует лидер. Таким образом, проявление качеств лидера носит вариативный характер и определяется спецификой ситуации, в которой реализуется лидерская роль[21].

Р. Манн продолжил развитие исследований, ориентированных на поиск устойчивых личностных характеристик, отличающих лидеров от остальных членов группы. Однако накопленные им данные показали, что ни один перечень качеств не позволяет с

[20] Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, 2015. – 656 с.

[21] Основы Лидерства. Лидерство. Психология Лидерства. [Элек- тронный ресурс]. – Режим доступа: http://psyfactor.org/lib/lider2.htm

уверенностью определить, кто займёт лидерскую позицию в реальной социальной среде. Хотя наиболее значимым показателем он считал интеллект, даже этот фактор не обеспечивал высокой надёжности прогнозов в практических условиях. На основе анализа Манн сделал вывод, что результативность лидера формируется под влиянием не только индивидуальных особенностей, но и значимости стоящих перед группой задач, уровня её зрелости, а также характера внешних условий.

Исследования Манна усилили скептическое отношение к концепциям, трактующим лидерство главным образом как проявление врождённых качеств. Он убедительно показал, что выделение отдельных черт личности даёт лишь ограниченное понимание природы лидерства, поскольку успех руководителя складывается из сложного сочетания разнообразных факторов. Его работы стимулировали развитие комплексных методов оценки личности, способствовали переходу к многофакторным моделям анализа и стали важным этапом в отходе от узких интерпретаций лидерского феномена.

3.1.5. Теория А. Лоутона и Э. Роуза

К концу XX столетия интерес к изучению конкретных качеств, необходимых для формирования лидера, заметно снизился. Тем не менее работа по систематизации, созданию перечней и моделей лидерских характеристик не утратила актуальности и продолжает занимать важное место в научных исследованиях.

Современные подходы к развитию лидерского потенциала отражены, в частности, в трудах А. Лоутона и Э. Роуз. Учёные подчёркивают, что подлинный лидер – это тот, кто способен превратить коллег и подчинённых в союзников, действующих не по принуждению, а по внутреннему убеждению.

В 1987 году А. Лоутон и Э. Роуз представили перечень качеств, которыми, по их мнению, должен обладать лидер-руководитель[22]:

- дальновидность (формирование облика и задач организации);
- умение определять приоритеты;
- умение мотивировать последователей, посредством признания и вознаграждения за успехи;
- владение искусством межличностных отношений: умение

[22] Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, 2015. – 656 с.

говорить, слушать, подсказать, быть уверенным в своих действиях;

- «политическое чутье» – способность понимать запросы своего окружения и лиц, имеющих власть;
- стойкость – непоколебимость перед лицом оппонента;
- харизма (обаяние);
- способность идти на риск в таких вопросах, как передача полномочий последователям;
- гибкость – способность откликаться на новые идеи и опыт;
- решительность, твердость при необходимости в соответствующих обстоятельствах.

Важно подчеркнуть, что до настоящего времени нет единой позиции относительно того, какими именно свойствами должен обладать лидер. Существующие модели лидерских характеристик не устанавливают, какие качества являются первостепенными, а какие – второстепенными. В рамках теории черт остаётся без внимания множество факторов, сопровождающих процесс лидерства, в том числе особенности взаимодействия между лидером и последователями, а также влияние среды, в которой разворачивается лидерское поведение. При этом очевидно, что лидер обязательно должен обладать такими личностными характеристиками, которые способны вызвать доверие и признание со стороны группы.

Лидерские черты следует рассматривать вместе с другими компонентами лидерства, в их взаимосвязи и динамическом развитии. Кроме того, сама деятельность лидера способствует формированию и укреплению необходимых качеств. Если человек длительное время выполняет функции руководства, его способности неизбежно совершенствуются и адаптируются к требованиям роли.

А. Лоутон и Э. Роуз предложили подход, в котором лидерские качества оцениваются через призму профессиональной этики, личных ценностей и моральных норм. Они утверждали, что современный лидер должен обладать высокой степенью ответственности, ориентироваться на общественные интересы и придерживаться принципов честности, открытости и справедливости. По их мнению, руководитель обязан быть не только профессионально подготовленным и инициативным, но и демонстрировать зрелую ценностную позицию, способную направлять и вдохновлять последователей.

Концепция Лоутона и Роуза подчёркивает значимость нравственной составляющей в лидерстве, связывая успешность

руководителя с его способностью формировать доверительные отношения и поддерживать позитивный морально-психологический климат. Этот подход акцентирует внимание на том, что лидерство представляет собой не просто совокупность умений, а важную общественную функцию, требующую моральной устойчивости и готовности принимать решения, основанные на ценностях, а не исключительно на прагматических интересах.

3.2. Методы диагностики лидерских качеств личности

Диагностика лидерских качеств занимает важное место в системе менеджмента, организационной психологии и исследованиях трудового поведения. Способность выявлять и анализировать характеристики лидера позволяет организациям разрабатывать адресные программы подготовки руководителей, определять сотрудников с высоким потенциалом, оценивать перспективы их управленческой эффективности и формировать результативные модели взаимодействия внутри коллектива. Поскольку лидерство включает личностные, социальные, поведенческие и ситуационные компоненты, его оценка требует использования разнообразных диагностических средств. Ни одна отдельная методика не способна дать исчерпывающее представление о лидерских качествах, так как они носят комплексный, изменчивый характер и зависят от условий проявления.

В современной диагностической практике применяется несколько основных групп методов: психометрические тесты, наблюдение, экспертные оценки, деловые игры и моделирование, анализ биографических данных, методы самооценки, а также комбинированные мультимодальные технологии. Каждая из этих групп выполняет собственную функцию и позволяет рассматривать личностные и поведенческие особенности лидера с разных позиций. В совокупности они обеспечивают целостное представление о лидерском потенциале, индивидуальном стиле управления, мотивационных установках и специфике поведения в профессиональной среде.

1. Психометрические методы диагностики лидерских качеств. Психометрические методы относятся к числу наиболее распространённых инструментов оценки лидерского потенциала. Они включают стандартизированные опросники и тесты,

позволяющие выявить личностные особенности, уровень коммуникативной компетентности, типичные поведенческие стратегии, мотивационные ориентации и склонность к определённым стилям руководства. Ключевым преимуществом данных методик является возможность количественной обработки результатов, сопоставления индивидуальных профилей и обеспечения высокой воспроизводимости полученных данных.

На практике наиболее часто используются личностные опросники, ориентированные на выявление характеристик, традиционно ассоциируемых с лидерством, таких как уверенность в собственных силах, стремление к доминированию, чувство ответственности, психологическая устойчивость, инициативность и готовность принимать рискованные решения. Ряд методик делает акцент на коммуникативной сфере, оценивая способность убеждать, выстраивать конструктивный диалог, оказывать влияние на партнёров по взаимодействию и поддерживать продуктивные формы общения. Существуют также инструменты, направленные на анализ мотивационных факторов, включая ориентацию на достижения, потребность во власти, стремление к признанию и включённость в коллективную деятельность.

Отдельную группу составляют опросники, предназначенные для определения стилей лидерства. Эти методики базируются на поведенческих моделях и позволяют установить, к какому типу управления склонен человек: ориентированному на выполнение задач, на межличностные отношения, а также к директивному, демократическому или либеральному стилю поведения. Подобный анализ даёт возможность понять особенности взаимодействия лидера с подчинёнными, характер принимаемых управленческих решений и стратегии, которые он выбирает в различных ситуациях.

Несмотря на высокую информативность, психометрические методы не всегда позволяют отразить реальное поведение руководителя в практических условиях. В связи с этим их применение целесообразно дополнять другими диагностическими подходами, которые дают возможность наблюдать человека непосредственно в процессе деятельности.

2. Наблюдение как метод изучения лидерского поведения. Наблюдение относится к числу наиболее надёжных диагностических методов, поскольку оно позволяет фиксировать реальные проявления лидерства непосредственно в ходе

деятельности – как в естественной рабочей среде, так и в специально организованных ситуациях.

Естественное наблюдение осуществляется в процессе реальной профессиональной деятельности: во время рабочих обсуждений, выполнения совместных заданий, командного взаимодействия, участия в переговорах и распределения ролей. При этом внимание сосредоточено на таких проявлениях, как инициативность, убедительность, способность выстраивать эффективную коммуникацию, степень влияния на поведение группы, эмоциональное воздействие на окружающих, реакция на стрессовые факторы и поведенческая адаптивность. Данный метод позволяет увидеть не только теоретический образ лидера, но и то, как он реально действует внутри коллектива и каким образом его поведение отражается на групповой динамике.

Лабораторное наблюдение проводится в рамках тренинговых программ, деловых игр и моделирования управленческих ситуаций. В таких условиях создаются специально сконструированные задания, предполагающие проявление лидерских компетенций, включая руководство командой, разрешение конфликтных ситуаций и принятие решений в условиях неопределённости. Исследователь фиксирует поведенческие стратегии участников и затем анализирует их на основе заранее заданных критериев. Преимущество данного подхода заключается в возможности воспроизведения одинаковых условий, сопоставления поведенческих особенностей разных людей и выявления скрытых аспектов лидерства, которые в повседневной деятельности могут оставаться незаметными.

3. Экспертные методы и оценка со стороны. Экспертные методы диагностики предполагают привлечение руководителей, коллег, наставников или специально подготовленных специалистов, которые оценивают проявления лидерских качеств на основе структурированных показателей. Одним из наиболее распространённых инструментов данного типа является метод оценки «360 градусов».

Данный метод основывается на многосторонней оценке личности: обратную связь предоставляют руководитель, коллеги, подчинённые, а также сам оцениваемый. Такой формат позволяет получить целостное представление о поведенческом профиле человека и выявить расхождения между его самооценкой и восприятием со стороны окружающих. Оценка по принципу «360

градусов» показывает, насколько эффективно лидер формирует доверие, выстраивает рабочие отношения, мотивирует персонал, организует деятельность и направляет коллектив на достижение поставленных целей.

Ключевым преимуществом экспертных методов является их опора на реальные наблюдения людей, которые регулярно взаимодействуют с лидером в профессиональной среде. В то же время использование подобных методик требует высокой компетентности оценщиков, чётко сформулированных критериев и корректной интерпретации полученных результатов.

4. Деловые игры, тренинги и ситуационное моделирование. Применение деловых игр и имитационных упражнений считается одним из наиболее эффективных способов наблюдения за проявлением и развитием лидерских качеств в условиях, приближённых к реальной практике. Такие форматы создают среду, в которой участникам необходимо проявлять инициативу, рационально распределять ресурсы, координировать работу команды, действовать в условиях неопределённости, аргументировать решения и справляться со сложными управленческими задачами.

Одним из наиболее распространённых инструментов данного типа является ассессмент-центр. Он представляет собой комплексную технологию оценки, включающую ролевые упражнения, индивидуальные задания, моделирование управленческих ситуаций, тестирование и интервью. В ходе проведения оценки эксперты фиксируют поведение участников по ключевым компетенциям, таким как способность принимать решения, лидерский потенциал, стратегическое мышление, коммуникативные навыки и эмоциональная устойчивость. Благодаря многокомпонентному подходу ассессмент-центр позволяет получить объективное представление о реальных управленческих возможностях кандидата.

Ключевое преимущество деловых игр заключается в том, что они позволяют наблюдать лидерство в динамике – как человек реагирует на нестандартные или стрессовые ситуации, способен ли он мотивировать и направлять команду, насколько эффективно распределяет обязанности и удерживает контроль над происходящим.

5. Биографический метод и анализ жизненного пути. Биографический подход предполагает изучение профессионального пути личности, включая её достижения, преодолённые трудности, участие в значимых проектах, опыт взаимодействия с различными коллективами и уровень ответственности на разных этапах карьеры.

Анализ резюме, портфолио, рекомендаций, особенностей карьерного роста, а также проведение интервью по компетенциям позволяют проследить процесс формирования управленческих качеств. Особенно высокой диагностической ценностью обладает интервью по компетенциям, поскольку оно опирается на конкретные примеры поведения в прошлом и даёт возможность прогнозировать действия человека в аналогичных ситуациях в будущем.

Данный метод подчёркивает, что лидерство формируется не только за счёт врождённых личностных особенностей, но и в результате накопленного опыта, постоянного профессионального развития, участия в командной работе и способности извлекать уроки из сложных жизненных и профессиональных ситуаций.

6. Самооценочные методики. Методы самооценки занимают важное место в диагностике лидерских способностей. С их помощью можно определить, как человек воспринимает собственный управленческий потенциал, уровень уверенности в себе, осознаваемые слабые стороны, а также те качества, которые он считает наиболее значимыми для эффективного лидерства.

Различные опросные методики позволяют выявить уровень осознанности личности, её готовность к изменениям, стремление к профессиональному развитию и способность анализировать собственное поведение. Это имеет принципиальное значение, поскольку формирование лидерства предполагает непрерывное внутреннее развитие, а без рефлексии невозможно выстроить осмысленную и целенаправленную траекторию роста.

В то же время самооценка не всегда отличается высокой точностью: она может быть завышенной или заниженной, зависеть от текущего эмоционального состояния, внешних факторов или субъективных переживаний. По этой причине результаты самооценочных методик целесообразно сопоставлять с данными, полученными с помощью других диагностических подходов.

7. Комбинированные и интегрированные методы. Наиболее надёжная оценка лидерских качеств достигается при использовании комплексных подходов, объединяющих тестирование, наблюдение,

экспертные оценки, ситуационное моделирование и анализ биографической информации. Такой интегрированный формат позволяет рассматривать личность в динамике, отслеживать особенности поведения в различных условиях, выявлять мотивационные установки и оценивать управленческий потенциал.

Комплексные методы широко применяются в крупных организациях, образовательных учреждениях и центрах подготовки управленческих кадров. Они способствуют формированию объективного представления о степени готовности человека к выполнению лидерских функций и позволяют определить направления профессионального и личностного развития, требующие дополнительного внимания.

В целом диагностика лидерских качеств представляет собой сложную и многомерную область, в которой необходимо сочетать научно обоснованные инструменты, практический анализ и индивидуальный подход. Лидерство проявляется в чертах характера, системе ценностей, способах взаимодействия с окружающими и способности гибко адаптироваться к меняющимся условиям. Поэтому полноценная и достоверная оценка возможна лишь при всестороннем рассмотрении личности.

Каждый диагностический метод по отдельности предоставляет значимую информацию, однако именно их комплексное использование позволяет сформировать наиболее точное и аргументированное заключение. Последовательно и грамотно выстроенная система диагностики служит основой для подготовки управленческих кадров, развития лидерского потенциала персонала и повышения эффективности управленческих процессов. Она даёт возможность не только выявить кандидатов с выраженными лидерскими способностями, но и определить условия, способствующие раскрытию и дальнейшему развитию их потенциала.

В приложении приведены примеры диагностических инструментов, применяемых для оценки лидерских качеств личности (Приложение).

Вопросы для самопроверки

1. В чём состоит основная идея теорий лидерских качеств?
2. Какие факторы могут влиять на формирование лидерских свойств личности?

3. Чем теория лидерских качеств отличается от поведенческих подходов?

4. Почему универсального набора лидерских черт не существует?

5. Как Ф. Вудс объяснял связь личных качеств правителя с развитием эпохи?

6. Какие личностные факторы, по Кеттелу и Стайсу, определяют лидерский потенциал?

7. Почему, по мнению Стогдилла, лидерские качества нельзя рассматривать вне ситуации?

8. Почему Р. Манн считал интеллект важным, но недостаточным признаком лидерства?

9. Какую роль Лоутон и Роуз придавали этическим качествам лидера?

10. Какие методы диагностики используются для выявления лидерского потенциала?

11. Какова роль психометрических тестов в оценке лидерства?

12. В чём преимущества наблюдения и экспертной оценки?

13. Почему деловые игры и моделирование ситуаций позволяют глубже понять особенности лидера?

14. Какие ограничения могут возникать при использовании самооценочных методик?

15. Почему современная диагностика стремится использовать комплексные подходы?

Практические задания

Задание №1. Заполните таблицу, сопоставив **личностные качества** выбранного вами человека (руководителя, коллеги, исторического лидера) с ключевыми положениями пяти теорий: Ф. Вудса, Р. Кеттела и Г. Стайса, Р. Стогдилла, Р. Манна, А. Лоутона и Э. Роуза.

Таблица для выполнения

Теория / Автор	**Основные идеи теории (кратко)**	**Наблюдаемые качества выбранного человека**	**Соответствие теории (да / нет / частично)**	**Краткое объяснение (2–3 предложения)**
Теория Ф. Вудса				

Теория Р. Кеттела и Г. Стайса				
Исследования Р. Стогдилла				
Теория Р. Манна				
Теория А. Лоутона и Э. Роуза				

Задание к таблице

1. Выберите конкретного человека для анализа (можно себя).

2. Заполните таблицу:

– кратко отметьте суть каждой теории;

– впишите реальные наблюдаемые качества выбранного человека;

– определите степень соответствия теории;

– обоснуйте своё решение в коротком письменном комментарии.

3. Сделайте итоговый вывод (8–10 предложений), какой подход наиболее полно объясняет лидерство выбранной личности и почему.

Задание №2. Сравнительный анализ методов диагностики

1. Выберите три метода диагностики лидерских качеств (например, наблюдение, анкетирование, интервью по компетенциям).

2. Сравните их по четырём критериям: цель, преимущества, ограничения, область применения.

3. На основе анализа сформулируйте, какой метод наиболее подходит для:

– оценки руководителя;

– оценки потенциального лидера;

– оценки лидерства в проектной команде.

ГЛАВА IV. ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА

Ключевые слова и фразы: поведенческое лидерство, стиль руководства, авторитарный стиль, демократический стиль, либеральный стиль, теория «X» и «Y» МакГрегора, континуум лидерского поведения, инициирование структуры, внимание к подчинённым, двумерная модель лидерства, матрица блейка и моутон, ориентация на задачу, ориентация на человека, производственно-командное управление, командный стиль.

4.1. Одномерная трактовка стилей лидерства (традиционная классификация)

Лидерство, как уже отмечалось ранее, представляет собой процесс взаимного воздействия между руководителем и членами коллектива, в рамках которого обе стороны ориентированы на изменения и достижение целей, значимых для группы в целом.

Появление поведенческого направления в исследованиях лидерства было обусловлено стремлением выявить устойчивые модели поведения, присущие эффективным руководителям. Представители данного подхода исходили из того, что результативность управления определяется прежде всего характером взаимодействия лидера с подчинёнными, а не совокупностью его личностных характеристик. В связи с этим поведенческие теории рассматривают лидерство через анализ стилей руководства.

В рамках данного подхода стиль руководства понимается как относительно устойчивая модель поведения руководителя, проявляющаяся в системе его отношений с сотрудниками и направленная на оказание влияния и побуждение работников к достижению целей организации.

Ранние исследования в области поведенческого анализа рассматривали стиль конкретного руководителя как расположенный на континууме между авторитарным и демократическим типами управления. Развитие этой концепции связано с трудами таких исследователей, как Курт Левин, Роберт Танненбаум и Уоррен Шмидт, Дуглас МакГрегор и других[23].

[23] Распространённые заблуждения о лидерстве [Электронный ре- сурс]. – Режим доступа : http://igorkovalenko.com/2014/06/16/rasprostra- nyonnye-zabluzhdeniya-o-liderstve/

Классическая классификация лидерских стилей, разработанная Курт Левином совместно с Рональд Липпитом и Ральф Уайтом, рассматривается как исходная точка для последующего развития поведенческих теорий лидерства. Проведённые ими экспериментальные исследования впервые наглядно показали, что поведение руководителя поддаётся систематическому наблюдению, описанию и анализу в специально организованных условиях. Данная модель заложила основу для выделения ключевых направлений лидерского поведения и позволила продемонстрировать, каким образом выбранный стиль управления отражается на групповой динамике, эмоциональном состоянии участников и результатах совместной деятельности.

1. Экспериментальные исследования К. Левина. Исследования Левина были реализованы в форме серии экспериментов с детскими группами. Руководителей заранее обучали действовать в рамках одного из трёх строго заданных стилей: авторитарного, демократического или либерального. Анализируя реакции участников на различные модели лидерского поведения, исследователи выявили устойчивые закономерности, которые впоследствии стали фундаментальными научными выводами.

Авторитарный стиль. Руководитель, придерживающийся авторитарного стиля, принимает решения единолично и практически не вовлекает группу в обсуждение. Он самостоятельно определяет задачи, распределяет роли, устанавливает правила и контролирует их соблюдение. Мотивы и основания принимаемых решений, как правило, не разъясняются, что способствует формированию зависимости подчинённых и существенно ограничивает их инициативу и самостоятельность.

Экспериментальные результаты показали, что данный стиль обеспечивает высокую эффективность в краткосрочном периоде: участники работали более интенсивно, особенно при непосредственном присутствии руководителя. Однако после его ухода уровень активности резко снижался. Наряду с этим фиксировались неблагоприятные социально-психологические эффекты, включая рост напряжённости, раздражительности и межличностных конфликтов.

Таким образом, авторитарный стиль способствует поддержанию дисциплины и быстрому выполнению задач, но зачастую препятствует формированию благоприятного психологического

климата и снижает качество деятельности, требующей творческого подхода.

Демократический стиль. Лидер, ориентированный на демократическую модель, делает упор на сотрудничество и совместную работу. Он вовлекает группу в обсуждение задач, учитывает мнения её членов и поощряет коллективное принятие решений. Основная цель такого стиля заключается не только в координации деятельности, но и в развитии способности группы к самостоятельному и ответственному выполнению задач.

Экспериментальные данные свидетельствуют о том, что при демократическом стиле управления производительность сохраняется на стабильном уровне даже при отсутствии лидера. Участники проявляют инициативность, заинтересованность и склонность к творческому поиску решений. Групповая атмосфера становится более благоприятной, а взаимоотношения – устойчивыми и доброжелательными.

В связи с этим демократический стиль рассматривается как наиболее эффективный в долгосрочной перспективе, поскольку он способствует формированию ответственности, уверенности в собственных возможностях и навыков совместной деятельности.

Либеральный стиль. Либеральный, или попустительский, стиль отличается минимальным участием руководителя в деятельности группы. Лидер предоставляет членам коллектива значительную свободу в выборе способов выполнения задач, редко устанавливает чёткие правила и практически не контролирует ход работы. В результате группа получает высокий уровень автономии, но одновременно испытывает дефицит организационного руководства и поддержки.

Экспериментальные данные свидетельствуют о том, что подобная модель управления часто приводит к снижению результативности, росту неорганизованности и ослаблению ориентации на поставленные цели. Вместе с тем в отдельных случаях – прежде всего в высокопрофессиональных или творческих коллективах – такая атмосфера может способствовать достижению положительных результатов.

Основной вывод, к которому пришли Курт Левин и его коллеги, состоит в том, что выбранный стиль лидерства оказывает влияние не только на уровень производительности, но и на психологический климат и общее состояние группы. Именно эти исследования стали

исходной точкой для формирования и дальнейшего развития поведенческого подхода к изучению лидерства.

2. Теории «X» и «Y» Дугласа МакГрегора. Исследователь Дуглас МакГрегор подробно рассмотрел авторитарный и демократический подходы к руководству в рамках разработанных им теорий «X» и «Y»[24].

Его концепция основана на системе базовых предположений и установок руководителя относительно природы работников, что позволяет выделить два принципиально различных стиля управления: автократический, соответствующий теории «X», и демократический, отражённый в теории «Y» (рис. 4.1)[25].

Теория «X». В рамках автократического стиля, описанного МакГрегором, руководитель исходит из убеждения, что работники по своей природе склонны избегать труда, не проявляют должной ответственности и при первой возможности стремятся уклониться от выполнения своих обязанностей. Опираясь на такие представления, лидер считает необходимым постоянно направлять деятельность сотрудников, осуществлять жёсткий контроль и использовать принудительные меры воздействия для достижения целей организации. С его точки зрения, материальное вознаграждение делает труд лишь приемлемым, а удовлетворительный уровень выполнения задач обеспечивается главным образом за счёт строгого надзора и постоянного контроля.

Руководитель автократического типа располагает достаточными властными полномочиями для прямого навязывания своей воли исполнителям. В своей управленческой практике он сознательно ориентируется на удовлетворение базовых потребностей сотрудников, исходя из предположения, что именно данный уровень мотивации определяет их трудовое поведение. Такой руководитель жёстко регламентирует деятельность подчинённых, допускает использование психологического давления и воспринимает собственное влияние как закономерное следствие занимаемой им должности. По его убеждению, сила формальной власти гарантирует неукоснительное выполнение распоряжений и инструкций.

---

[24] Распространённые заблуждения о лидерстве [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://igorkovalenko.com/2014/06/16/rasprostra- nyonnye-zabluzhdeniya-o-liderstve/

[25] Распространённые заблуждения о лидерстве [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://igorkovalenko.com/2014/06/16/rasprostra- nyonnye-zabluzhdeniya-o-liderstve/

Теория «X» (автократический стиль руководства)	**Теория «Y»** (демократический стиль руководства)
– люди инертны по своей природе; – отсутствие амбиций у человека; – отсутствие ответственности; – работа под руководством; – контролирование, давление и угроза наказанием заставляет человека трудиться эффективно.	– люди активны и энергичны по своей природе; – трудолюбивы; – развито чувство самоконтроля и ответственности; – свойственным процессом для человека является работа; – при достижении конкретной цели поощряются вознаграждением.

Рисунок. 4.1. Теория «X» и «Y» МакГрегора

Если автократичный руководитель избегает жёсткого принуждения и предпочитает воздействовать посредством поощрений, его принято называть благожелательным автократом. Однако даже в этом варианте сохраняется авторитарная логика управления, предполагающая строгую систему правил и детальную регламентацию поведения сотрудников с требованием их неукоснительного соблюдения.

Теория «Y». Демократический стиль, соответствующий теории «Y», основывается на представлении о работниках как о трудолюбивых и ответственных людях, нуждающихся в поддержке, признании и доверии. В рамках данного подхода внешнее давление и угрозы наказания не рассматриваются в качестве ключевых средств воздействия. Организации, ориентированные на демократичное управление, как правило, отличаются широким распределением полномочий и высокой степенью децентрализации. Сотрудники активно вовлекаются в процесс принятия решений и обладают значительной свободой при выполнении поставленных задач.

Поскольку демократический руководитель исходит из того, что людей мотивируют потребности более высокого уровня – стремление к общению, достижениям и самореализации, – он стремится придать работе смысл и привлекательность. Его основная задача заключается в создании таких условий, при которых у сотрудников формируется внутренняя мотивация, а сама деятельность воспринимается как ценная и приносящая удовлетворение.

Теории «X» и «Y», разработанные Дуглас МакГрегором, отражают две противоположные, предельные позиции в понимании управления, тогда как реальные управленческие стили в большинстве случаев занимают промежуточное положение между ними.

В практической деятельности трудового коллектива неизбежно присутствуют сотрудники с различным отношением к работе, уровнем мотивации и ответственности. В связи с этим эффективное руководство предполагает сочетание различных управленческих подходов. Поведенческая гибкость руководителя позволяет поддерживать мотивацию персонала и сохранять высокий уровень деловой активности.

Появление теорий «X» и «Y», предложенных Д. МакГрегором, вызвало неоднозначную реакцию в научной и управленческой среде: каждый из подходов получил как сторонников, так и критиков.

Сторонники автократического стиля управления (теория «X») полагают, что данный подход является наиболее результативным, поскольку:

• концентрация власти в руках руководителя усиливает его влияние на подчинённых и позволяет целенаправленно направлять их усилия на достижение целей организации;

• ориентация на выполнение задач способствует высокой производительности, так как руководитель способен существенно повысить эффективность труда, даже если не может изменить индивидуальные особенности работников.

Приверженцы демократического подхода (теория «Y») придерживаются иной позиции и считают, что:

• перераспределение власти в организации приводит к росту самостоятельности исполнителей, тогда как чрезмерное усиление позиций автократа, напротив, ослабляет управляемость и создаёт дополнительные организационные сложности;

• демократичный стиль управления обеспечивает наилучшие результаты, поскольку сотрудники, удовлетворённые своей деятельностью, демонстрируют более высокую эффективность труда.

Сравнительная характеристика преимуществ и ограничений традиционных стилей управления – авторитарного, демократического и либерального – представлена в таблице 4.1[26].

Таблица 4.1

Преимущества и недостатки традиционных стилей управления

Признак	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Либеральный стиль
Природа стиля	Сосредоточение всей власти и ответственности в руках лидера	Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера	Снятие лидером с себя ответственности и отказ от власти в пользу группы
Сильные стороны	Лидер выбирает цели и средства их достижения. Коммуникационные потоки идут преимущественно сверху вниз. Внимание к срочности и порядку, возможность предсказания результата	Принятие решений разделено по уровням управления на основе участия. Коммуникации осуществляются во всех направлениях. Усиление личных обязательств по выполнению работы через участие в управлении.	Предоставление возможности самоуправления в желаемом для группы режиме. Коммуникации осуществляются преимущественно по горизонтали. Позволяет начать дело так, как это видится самой группой, без вмешательства лидера.
Слабые стороны	Имеет тенденцию к сдерживанию индивидуальной инициативы	Повышенные затраты времени на принятие решения	Группа может потерять скорость и направление движения без лидерского вмешательства

Анализ таблицы 4.1 показывает, что автократический стиль, в отличие от либерального, обеспечивает выполнение значительно большего объёма работы. Однако подобная эффективность достигается ценой снижения мотивации сотрудников и слабого развития их творческого потенциала. Кроме того, в коллективе усиливаются проявления агрессии, а подчинённые становятся более

[26] Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, 2015. – 656 с.

зависимыми и склонными к пассивному подчинению руководителю.

На практике устойчивой связи между стилем лидерства и уровнем производительности работников не существует. На эффективность руководителя влияет не только его поведение и личные особенности, но и множество внешних и организационных факторов.

В рамках традиционных подходов к классификации стилей управления Ренсис Лайкерт предложил собственную систему критериев, позволяющих по-новому определить и описать различные типы лидерства. (Рисунок. 4.2)[27].

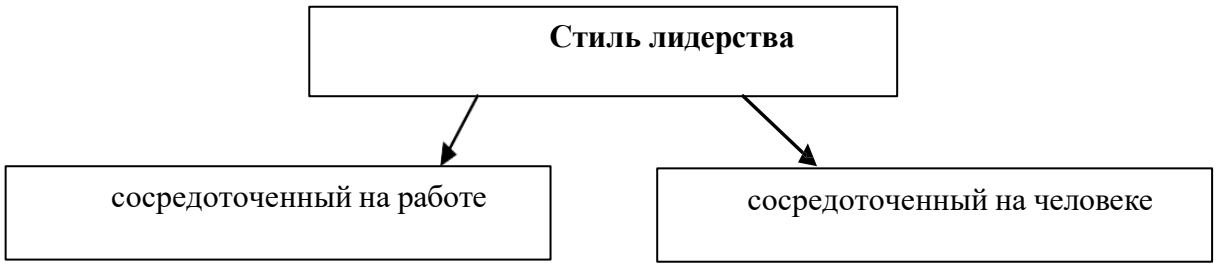


Рисунок. 4.2. Стиль лидерства Р. Лайкерта

Руководители, ориентированные на выполнение задачи, уделяют основное внимание планированию работы, распределению обязанностей и разработке системы вознаграждений, направленной на повышение производительности труда.

Напротив, руководители, сосредоточенные на человеке, стремятся повысить эффективность деятельности через улучшение взаимоотношений, вовлечение сотрудников в подготовку и принятие решений, а также оказание поддержки в решении возникающих проблем.

Таким образом, описанные выше поведенческие концепции лидерства представляют собой одномерные модели, исходящие из предположения, что руководителю в большей или меньшей степени присущ только один определённый стиль – авторитарный, демократический или либеральный, то есть либо ориентация на задачу, либо ориентация на человека.

Континуум лидерского поведения Тэнненбаума и Шмидта.

В отличие от трёхстильной схемы Левина, Р. Тэнненбаум и У. Шмидт предложили рассматривать поведение руководителя не как набор отдельных стилей, а как непрерывный спектр. Представленная

[27] Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, 2015. – 656 с.

ими в 1958 году модель стала важным этапом развития поведенческого подхода и позволила более гибко анализировать стиль управления в зависимости от конкретных действий руководителя и характеристик группы.

Ключевая идея модели заключается в том, что лидерский стиль может плавно изменяться – от строго авторитарного до максимально демократического. Руководитель, согласно этой концепции, должен выбирать подход не случайно, а осмысленно, принимая во внимание уровень зрелости подчинённых, специфику задач, собственную компетентность и требования конкретной ситуации.

Континуум Тэнненбаума и Шмидта строится вокруг двух ключевых параметров:

• уровня участия сотрудников в процессе принятия решений;

• степени управленческого контроля, который осуществляет руководитель.

Стиль 1: Руководитель сам принимает решение и просто сообщает его группе. Это наиболее авторитарная позиция в модели. Лидер самостоятельно определяет цели, методы работы и ожидаемые результаты. Подчинённые выступают в роли исполнителей. Такой вариант подходит в ситуациях дефицита времени, низкой подготовленности коллектива или при высоких рисках.

Стиль 2: Руководитель принимает решение и поясняет его причины. Лидер по-прежнему выступает единственным субъектом принятия решения, однако он объясняет сотрудникам логику и основания своего выбора. Это снижает сопротивление и повышает готовность подчинённых принять предложенное решение.

Стиль 3: Руководитель предлагает уже сформулированное решение и обсуждает его с подчинёнными. Руководитель выдвигает концепцию решения, но открывает дискуссию. Мнения работников учитываются, хотя окончательное слово остаётся за лидером. Такой формат создаёт у сотрудников ощущение участия в управленческом процессе.

Стиль 4: Руководитель формулирует проблему и предлагает несколько альтернативных вариантов её решения. Он не ограничивается единственным подходом, а обозначает суть задачи и предоставляет группе возможность выбрать один из предложенных путей. Тем самым сотрудники получают реальное влияние на итоговое решение.

Стиль 5: Руководитель определяет цель, а коллектив самостоятельно разрабатывает способы её достижения. Группа наделяется высокой степенью автономии: лидер задаёт направление, однако выбор методов и средств полностью остаётся за сотрудниками. Руководитель выполняет роль наблюдателя и подключается лишь при необходимости, оказывая поддержку процессу.

Стиль 6: Руководитель и подчинённые совместно участвуют в принятии решений. Все участники выступают как равноправные стороны, а решения формируются в ходе общего обсуждения или на основе согласия. Такой подход повышает уровень вовлечённости и способствует укреплению сплочённости коллектива.

Стиль 7: Решения принимаются самой группой, тогда как руководитель выполняет координационную функцию. Коллектив получает практически полную самостоятельность, а лидер обеспечивает согласованность действий, организационную и ресурсную поддержку. Это наиболее демократическая позиция на континууме стилей управления: руководитель передаёт группе основную ответственность за выработку решений, сохраняя за собой роль наблюдателя и помощника. Применение данного стиля возможно лишь в коллективах с высоким уровнем зрелости, ответственности и самодисциплины.

Континуум Тэнненбаума–Шмидта акцентирует внимание на ряде принципиальных положений:

• стиль руководства должен носить гибкий и изменяемый характер;

• выбор управленческого подхода определяется конкретными условиями деятельности руководителя;

• эффективный лидер способен варьировать своё поведение, переходя от более жёстких, авторитарных форм к более демократичным моделям;

• уровень вовлечённости подчинённых выступает одним из ключевых факторов результативности управления.

Данная модель стала важным связующим звеном между поведенческими и ситуационными теориями лидерства, поскольку впервые наглядно продемонстрировала зависимость стиля руководства от степени развития и зрелости коллектива.

4.2. Двумерная трактовка стилей лидерства

В 1945 году исследователи Университет штата Огайо предложили качественно иной подход к типологии стилей руководства. Работы, выполненные в середине XX века в рамках данной исследовательской программы, стали одним из наиболее весомых достижений поведенческого направления в теории управления. Учёные убедительно показали, что управленческое поведение невозможно корректно описать с помощью линейного континуума, в котором один стиль последовательно сменяет другой. Вместо этого было предложено рассматривать деятельность руководителя по двум независимым измерениям, каждое из которых отражает отдельный аспект управленческого поведения. Такой подход стал методологической основой для дальнейшего развития многомерных моделей лидерства, включая управленческую решётку Роберт Блейка и Джейн Моутон.

В ходе исследований было установлено, что хотя автократический руководитель не может одновременно быть демократичным, он способен сочетать высокую требовательность с вниманием к людям. Иначе говоря, лидер может одновременно проявлять ориентацию на достижение задач и заботу о межличностных отношениях.

До появления исследований Университета Огайо лидерство в основном рассматривалось в одномерной логике: стиль определяли расположением на линии «авторитарный – демократический – либеральный». Предполагалось, что руководитель может занимать только одну позицию, а переход к другой автоматически исключает предыдущую. Такой подход сужал возможности анализа, потому что в реальной практике руководители часто используют элементы разных стилей одновременно. Для управления реальными организациями подобная модель оказалась излишне упрощённой и не отражала многообразия взаимодействий между лидером и подчинёнными.

Потребность в новом, более гибком подходе усиливалась под влиянием роста промышленного производства, усложнения организационных структур и увеличения значения человеческого фактора в управлении. Всё это создаёт условия для поиска новых методов исследования руководящего поведения. Именно в такой научной и практической среде возникла идея анализа лидерства на

основе независимых параметров, которые могут комбинироваться в различных пропорциях.

Исследовательская программа Университета штата Огайо продолжалась несколько десятилетий и включала масштабное изучение поведения руководителей и сотрудников различных организаций – от государственных учреждений до крупных промышленных предприятий. Основным методом сбора данных стала специальная анкета LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire), разработанная непосредственно для этих исследований. В ней содержались многочисленные утверждения, описывающие типичные формы поведения руководителя. Респонденты – как сами руководители, так и их подчинённые – оценивали частоту проявления этих действий в практической деятельности.

После статистической обработки полученных данных был выявлен широкий спектр поведенческих моделей. Однако факторный анализ показал, что большинство наблюдаемых действий руководителя можно объединить всего в две крупные категории. Именно они легли в основу двумерной модели лидерского поведения.

Первое измерение: инициирование структуры

Первый параметр получил название initiating structure – инициирование структуры. Он отражает уровень, на котором руководитель организует деятельность коллектива, формализует рабочие процессы и определяет порядок выполнения задач. Высокие показатели по этому параметру характерны для лидеров, которые:

• чётко обозначают задачи и ожидаемые результаты;

• подробно описывают процедуры выполнения работы;

• контролируют соблюдение установленных норм и инструкций;

• распределяют функции и определяют роли участников группы;

• устанавливают строгие стандарты качества и сроки выполнения;

• стремятся поддерживать дисциплину и порядка в работе.

Несмотря на внешнее сходство с директивным поведением, данный параметр не сводится к авторитарности. Инициирование структуры представляет собой рациональную организацию деятельности коллектива, направленную на повышение эффективности. Руководитель, ориентированный на структурирование, вовсе не обязательно подавляет инициативу

сотрудников, но стремится обеспечить чёткость, последовательность и стабильность рабочих процессов.

Исследования показали, что высокая степень структурирования особенно важна в тех ситуациях, когда:

• сотрудники сталкиваются со сложными или новыми задачами;

• коллектив имеет недостаточный опыт;

• работа требует точной координации и строгой согласованности действий;

• группа привыкла действовать в условиях формализованных требований и чётких инструкций.

Если же инициирование структуры выражено слабо, могут возникать размытость ролей, снижение эффективности и усиление конфликтности из-за неясности обязанностей.

Второе измерение: ориентированность на людей

Второй параметр был обозначен как consideration – внимание руководителя к подчинённым. Он отражает степень проявления человеческого отношения к членам коллектива, готовность учитывать их индивидуальные особенности, состояние, мотивы и эмоциональные потребности. Лидер, ориентированный на людей, обычно демонстрирует следующие формы поведения:

• поддерживает благоприятный психологический климат;

• внимательно относится к идеям сотрудников;

• уважает мнение и эмоциональные реакции подчинённых;

• оказывает помощь в трудных ситуациях;

• стремится обеспечить справедливые взаимоотношения в группе;

• принимает участие в разрешении межличностных проблем;

• стимулирует инициативность и активное участие работников.

В отличие от параметра структурирования, связанного с организацией работы, внимание к людям описывает социально-эмоциональную сторону взаимодействий внутри коллектива. Руководители с высоким уровнем consideration формируют атмосферу доверия, повышают удовлетворённость трудом и укрепляют приверженность сотрудников организации.

Исследования, проведённые в Университете штата Огайо, показали, что высокая степень внимания к людям приносит особенно существенные результаты в тех случаях, когда:

• коллектив переживает стрессовые ситуации или работает в условиях организационных изменений;

• выполнение задач требует сотрудничества, взаимодействия и совместного поиска решений;

• сотрудники обладают высокой профессиональной подготовкой и ожидают уважительного, поддерживающего отношения.

Независимость двух параметров

Одним из важнейших выводов модели Университета Огайо стало доказательство того, что оба параметра поведения руководителя существуют независимо друг от друга. Это означает, что лидер может демонстрировать различные сочетания этих характеристик, например:

• высокий уровень структурирования при низком внимании к людям;

• низкую степень структурирования при одновременно высоком внимании к сотрудникам;

• высокие показатели по обеим шкалам;

• низкие значения в обоих измерениях.

Таким образом, модель дала возможность формировать разные комбинации стилей, уходя от прежней одномерной логики. Эти четыре основные варианты сочетаний легли в основу дальнейших исследований лидерской эффективности.

Объединение двух параметров позволило выделить четыре типичных поведенческих модели руководителя.

Высокий уровень структурирования – высокий уровень ориентации на людей. Такое сочетание считалось наиболее гармоничным. Руководитель обеспечивает чёткую организацию работы, одновременно создавая благоприятный эмоциональный климат. Он формулирует ясные цели и требования, но делает это деликатно и уважительно, признавая ценность каждого сотрудника.

Высокое структурирование – низкое внимание к людям. Подобная комбинация отражает жёсткий, требовательный стиль управления. Задачи выполняются эффективно, однако атмосфера в коллективе нередко бывает напряжённой. Работники ощущают сильный контроль и нехватку социальной поддержки.

Низкое структурирование – высокое внимание к людям. Этот тип поведения характерен для дружелюбного лидера, который уделяет приоритетное внимание отношениям внутри коллектива, но не стремится к строгой регламентации работы. В результате показатели деятельности могут снижаться из-за недостаточной организованности процессов.

Низкое структурирование – низкое внимание к людям. Наименее результативный вариант. Руководитель не задаёт чётких ориентиров и не формирует конструктивных отношений в коллективе. В таких условиях сотрудники теряют направление, а уровень мотивации заметно падает.

Первоначальные наблюдения показали, что наилучшие результаты достигаются тогда, когда лидер демонстрирует высокие показатели по обеим шкалам. Однако дальнейшие исследования выявили более сложную зависимость. Эффективность конкретного стиля определяется:

• характером выполняемых задач;
• уровнем профессиональной подготовки работников;
• особенностями организационной структуры;
• специфическими чертами корпоративной культуры;
• ожиданиями и установками сотрудников.

Так, коллективы с высокой квалификацией нередко успешно работают при минимальном структурировании, а группы, привыкшие к строгим правилам, нуждаются в жёсткой регламентации. Внимание к людям также работает неоднозначно: в ряде производственных ситуаций оно повышает удовлетворённость трудом, но не оказывает прямого влияния на результативность.

Таким образом, исследователи Университета штата Огайо разработали двумерную модель лидерского поведения, которая позволяет объяснить влияние руководителя на подчинённых через два независимых критерия:

– ориентация на задачу – отражает степень внимания лидера к организации работы, постановке целей и направлению деятельности сотрудников на достижение результатов;

– ориентация на людей – характеризует уровень уважения к сотрудникам, учёт их чувств и мнений, заботу об условиях труда и стремление к формированию доверительных отношений.

Эффективный руководитель, согласно этой концепции, должен уметь одновременно поддерживать высокую организованность рабочих процессов и выстраивать позитивные, уважительные отношения с подчинёнными.

Однако дальнейшие исследования показали, что модель не может одинаково эффективно работать в любой ситуации. Разные группы работников могут нуждаться в разных стилях управления, и универсальное сочетание двух критериев не всегда обеспечивает

удовлетворённость и мотивацию. Несмотря на это ограничение, модель Университета Огайо оказала значительное влияние на эволюцию лидерских теорий. На её основе была создана управленческая решётка Блейка и Моутон.

Этот подход к оценке эффективности руководства был развит и усовершенствован американскими исследователями Р. Блейком и Дж. С. Моутон. В 1964 году они предложили матрицу стилей лидерства, выделив две основные ориентации руководителя (см. Рисунок. 4.3).

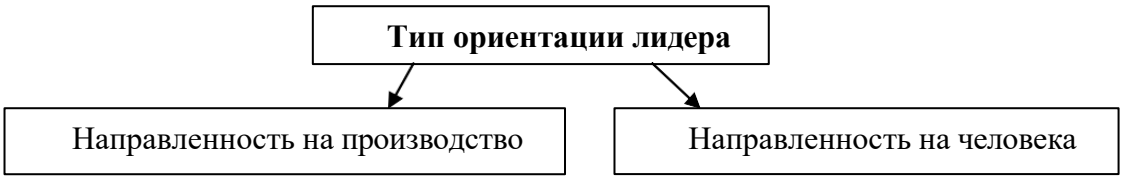


Рисунок. 4.3. Типы ориентации лидера

Блейком Р. и Дж. С. Моутоном исходили из убеждений, что любой стиль руководства находится в «силовом поле» – между производством и человеком (Рисунок. 4.4)[28].

«Y» – забота о людях	1.9								9.9
					5.5				
	1.1								9.1
	«X» – забота о производстве								

Рисунок. 4.4. Матрица стилей руководства Р. Блейка и Дж. С. Моутона

На рисунке 4.4 горизонтальная ось «X» отражает уровень заботы о производстве и оценивается по шкале от 1 до 9. Вертикальная ось «Y» показывает степень внимания к человеку, также выраженную в диапазоне от 1 до 9. Конкретный стиль лидерства определяется сочетанием значений по двум этим параметрам. Между осями формируется особое «поле», в котором проявляется противоречие

[28] Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, 2015. – 656 с.

между производственной ориентацией и ориентацией на людей.

Авторы управленческой решётки выделили пять основных типов лидерского поведения (1.1, 1.9, 5.5, 9.1, 9.9). Рассмотрим их особенности.

1. Стиль 1.1 – минимальное руководство. Руководитель проявляет крайне низкое внимание как к производственным результатам, так и к нуждам персонала. Управление носит формальный характер, инициативы почти нет.

2. Стиль 1.9 – ориентированность на людей. Лидер сосредоточен главным образом на удовлетворении социальных потребностей подчинённых. Он стремится создать благоприятную, дружелюбную атмосферу. Однако из-за недостаточного внимания к рабочему процессу производительность снижается.

3. Стиль 5.5 – компромиссное управление. Руководитель стремится поддерживать приемлемый уровень выполнения задач, одновременно заботясь о нормальном эмоциональном фоне в коллективе. Это срединный вариант, в котором обеспечивается умеренная эффективность и удовлетворённость работников.

4. Стиль 9.1 – авторитарное управление («власть – подчинение»). Лидер концентрируется исключительно на результатах производства. Он добивается высокой эффективности, но практически не уделяет внимания межличностным отношениям и состоянию коллектива. Социально-психологический климат воспринимается как второстепенный фактор.

5. Стиль 9.9 – командное руководство. Самый сбалансированный и эффективный вариант. Руководитель одинаково высоко оценивает значимость людей и производственных задач. Он добивается того, что сотрудники осознанно разделяют цели организации, что способствует высокой мотивации и оптимальным результатам.

Управленческая решётка, разработанная Р. Блейком и Дж. С. Моутон, стала одной из наиболее значимых и результативных концепций в области менеджмента, поскольку позволила системно объяснить поведение руководителя и его влияние на коллектив[29].

Дополнительная ценность данной модели заключается в том, что она впервые дала руководителям возможность осмысленно рассматривать собственное поведение не как неизменный стиль, а

[29] Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, 2015. – 656 с.

как совокупность управленческих установок, поддающихся развитию и корректировке. Решётка акцентирует внимание на том, что результативность лидерства определяется не только личностными особенностями руководителя, но и его способностью адаптировать стиль управления к характеристикам команды и условиям деятельности. Использование данного инструмента позволяет выявлять индивидуальные сильные стороны и зоны роста за счёт осознанного изменения соотношения ориентации на людей и ориентации на производственные задачи.

Исследования, проведённые на основе управленческой решётки Роберт Блейка и Джейн Моутон, показали, что устойчивые долгосрочные результаты организации во многом зависят от последовательного следования сбалансированному стилю управления. Такой подход способствует формированию культуры сотрудничества, поддерживает высокий уровень мотивации персонала и обеспечивает стабильную результативность. Он также снижает текучесть кадров, поскольку сотрудники ощущают уважение и признание, а также видят прямую связь между собственным вкладом и успехом организации. В условиях постоянных изменений командно-ориентированный стиль облегчает адаптацию коллектива, так как внутреннее доверие снижает влияние неопределённости внешней среды.

Модель Блейка и Моутон стала основой для разработки практико-ориентированных методик обучения руководителей. На её базе были созданы тренинговые программы, инструменты оценки и системы развития управленческих компетенций. В современных организациях решётка широко применяется для диагностики стиля руководства, анализа эффективности команд и формирования управленческой культуры. Благодаря универсальности и наглядности данная модель сохраняет актуальность и активно используется как в бизнес-практике, так и в образовательных программах по менеджменту и лидерству.

Вопросы для самопроверки

1. В чём заключается основная идея поведенческого подхода к лидерству?
2. Какие особенности отличают авторитарный стиль от демократического?
3. Почему либеральный стиль может приводить к снижению

эффективности группы?

4. В чём суть теории «X» и «Y» Д. МакГрегора?
5. Как теория МакГрегора раскрывает разницу в отношении лидера к подчинённым?
6. Какие два параметра лежат в основе континуума Тэнненбаума и Шмидта?
7. Что определяет место руководителя на континууме от авторитарности к участию?
8. Какие факторы влияют на выбор стиля поведения руководителем?
9. Какие два критерия используются в двумерной модели университета Огайо?
10. Что означает инициирование структуры в поведении лидера?
11. Какие особенности характеризуют внимание к подчинённым?
12. Почему параметры модели Огайо считаются независимыми?
13. Какие стили выделены в матрице Блейка и Моутон?
14. Чем отличается стиль 9.1 от стиля 1.9 в управленческой решётке?
15. Почему командный стиль (9.9) считается оптимальным в модели Блейка – Моутон?

Практические задания

Задание №1. Анализ континуума Тэнненбаума и Шмидта

1. Выберите один из семи уровней континуума лидерского поведения (от полного авторитаризма до полной автономии группы).
2. Опишите, в каких условиях этот уровень будет наиболее эффективен.

Необходимо указать:

- ✓ характеристику выбранного уровня;
- ✓ тип задач, подходящий для него;
- ✓ особенности коллектива;
- ✓ возможные ограничения применения.

Задание №2. Анализ поведения руководителя в реальной управленческой ситуации

Ниже приведена описательная управленческая ситуация. Ваша задача – определить, к какому поведенческому стилю относится деятельность руководителя, используя знания о поведенческих теориях лидерства (Левин, Тэнненбаум–Шмидт, Огайо, Блейк–

Моутон).

Ответ оформите в виде краткого анализа.

Ситуация: Руководитель проектной группы проводит совещания каждый понедельник. Он начинает встречи с уточнения целей и ожидаемых результатов, после чего предлагает сотрудникам высказать мнения относительно способов выполнения задач. Решения принимаются после обсуждения, при этом руководитель старается учитывать предложения подчинённых. Он поддерживает открытое общение, проявляет внимание к эмоциональному состоянию работников, но при этом достаточно внимательно следит за соблюдением сроков и распределением нагрузки.

Вопросы для анализа:

1. Какой поведенческий стиль использует руководитель в данной ситуации?
2. Какие элементы поведения указывают на ориентацию на задачу, а какие – на ориентацию на людей?
3. В какой точке континуума Тэнненбаума и Шмидта можно разместить данное поведение?
4. К какому квадранту матрицы Блейка и Моутон ближе всего относится данный стиль и почему?
5. Какие преимущества и возможные риски такого поведения?

Задание №3. Классификация лидерского поведения по двум моделям

1. В таблице приведены описания действий трёх руководителей. Необходимо определить, к каким стилям они относятся:

– по двумерной модели Огайо (инициирование структуры / внимание к подчинённым);

– по матрице Блейка и Моутон (1.1; 1.9; 9.1; 5.5; 9.9).

2. Заполните таблицу, указав предполагаемые стили в двух колонках.

№	Описание поведения руководителя	Модель Огайо: степень инициирования структуры	Модель Огайо: степень внимания к подчинённым	Стиль по Блейку–Моутон
1	Руководитель постоянно контролирует выполнение задач, чётко определяет обязанности, редко интересуется мнением работников.			
2	Активно поддерживает сотрудников, создаёт благоприятный климат, но не всегда следит за выполнением сроков и качеством.			
3	Уделяет внимание и производительности, и человеческим отношениям; старается достичь согласия и мотивировать команду.			

ГЛАВА V. СИТУАЦИОННЫЕ ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА

Ключевые слова и фразы: ситуационный подход к лидерству, контингентные переменные, модель НПС Ф. Фидлера, благоприятность ситуации, стиль «путь–цель», директивное руководство, поддерживающий стиль, участвующий стиль, стиль, ориентированный на достижения, уровень зрелости исполнителей, теория жизненного цикла, делегирование полномочий, дерево решений Врума – Йеттона, участие подчинённых в принятии решений, адаптация стиля к ситуации.

5.1. Модель ситуационного руководства Ф.Фидлера

Американский исследователь Ф. Фидлер начал формировать свою концепцию с утверждения, что руководство никогда не функционирует в условиях социальной изолированности.

Руководитель всегда стремится воздействовать на коллектив, ориентируясь на конкретные обстоятельства, и, следовательно, наибольшая результативность достигается тогда, когда стиль управления адаптируется к ситуации. Именно это положение лежит в основе ситуационной модели лидерства.

Ситуационный подход предполагает, что успешность выполнения задач группой зависит как от личностных особенностей руководителя, так и от характеристик самой ситуации. Чтобы понять механизм эффективного управления, необходимо рассмотреть оба элемента.

Говоря о личностных качествах руководителя, Ф. Фидлер в качестве ключевого признака называет отношение к наименее предпочтительному сотруднику (НПС). Под этим понимается склонность руководителя воспринимать работника, с которым взаимодействие приносит наибольшие трудности, либо позитивно, либо негативно. Если руководитель оценивает НПС отрицательно, он, как правило, ориентирован на выполнение задачи и сосредоточен на производственных результатах. Напротив, руководители, которые дают НПС более высокий балл, уделяют больше внимания построению благоприятных отношений с подчинёнными.

Фидлер подчёркивает, что показатель НПС является устойчивым элементом индивидуального стиля руководства и не поддаётся изменению. Это имеет важное практическое значение, поскольку позволяет определять, какой стиль будет наиболее

эффективен в конкретных условиях.

Для выявления того, относится ли руководитель к категории с высоким или низким уровнем НПС, Ф. Фидлер предлагает анализировать три ключевых ситуационных параметра[30]:

– характер взаимодействия руководителя с коллективом, то есть степень необходимости в поддержке и доверии со стороны подчинённых;

– уровень формализованности выполняемой задачи, когда цели, обязанности и функции участников чётко обозначены;

– объём властных полномочий руководителя, определяющий его возможность проявлять настойчивость либо идти на уступки.

В рамках ситуационной модели НПС Ф. Фидлера предполагается, что руководители с низкой оценкой НПС (ориентированные преимущественно на выполнение задач) показывают лучшие результаты в условиях либо очень высокого, либо, наоборот, крайне низкого уровня ситуационного контроля. Руководители же с высокой оценкой НПС (ориентированные на взаимоотношения) оказываются эффективнее в ситуациях со средним уровнем контроля.

Так как теория Ф. Фидлера объединяет личностные особенности руководителя, влияние ситуации и реакцию коллектива, она хорошо согласуется с современным пониманием принципов управления.

Тем не менее эмпирические исследования нередко демонстрировали расхождения с ожидаемыми выводами. В частности, при распределении ситуаций по степени ситуационного контроля иногда возникала неопределённость. Пока ситуации могут быть чётко отнесены к категориям «очень низкий», «низкий», «средний» и так далее, можно делать выводы об эффективных действиях руководителя, однако на практике подобная классификация часто вызывает сомнения.

Кроме того, ряд специалистов высказывал сомнение в точности анкеты, предназначенной для определения уровня НПС у руководителя. Надёжность этой методики заметно ниже по сравнению с другими общепринятыми инструментами оценки личностных характеристик.

Следовательно, несмотря на то что ситуационная теория НПС даёт представление о механизмах эффективного лидерства,

[30] Основы Лидерства. Лидерство. Психология Лидерства. [Элек- тронный ресурс]. – Режим доступа: http://psyfactor.org/lib/lider2.htm

использовать её как универсальный практический инструмент нельзя.

При этом Ф. Фидлер в своей концепции выделил два ключевых положения, имеющих принципиальное значение для обеспечения результативного руководства[31].

1)эффективность работы руководителя определяется не только тем, каким стилем он пользуется, но и тем, насколько сама ситуация способствует результативной деятельности;

2)руководители, ориентированные на выстраивание отношений, обеспечивают более высокий уровень выполнения задач в условиях средней степени благоприятности. Напротив, руководитель, сосредоточенный на достижении цели, способен обеспечить высокий результат своей группы как в благоприятных, так и в неблагоприятных обстоятельствах.

Ключевым моментом является соответствие стиля управления конкретным условиям, в которых функционирует группа. Добиться такого соответствия возможно двумя путями.[32]:

1)изменить саму ситуацию, например, расширив полномочия руководителя и усилив его влияние;

2)подстроить руководителя под существующие условия – через обучение, повышение квалификации, развитие необходимых навыков, систему мотивации, а в крайних случаях путём его замены.

Сочетание ориентации на выполнение производственных задач и умения выстраивать благоприятные взаимоотношения внутри коллектива является основой выбора оптимального стиля руководства. Согласно данной теории, лидер должен владеть обоими подходами и применять их в зависимости от конкретных обстоятельств.

5.2. Модель «путь-цель» Т. Митчела и Р. Хауса

Модель «путь–цель», предложенная Теренсом Митчеллом и Робертом Хаусом в середине 1970-х годов, во многом перекликается с концепцией Ф. Фидлера и имеет с ней значительное сходство.

Её центральная идея заключается в том, что результативный руководитель должен выполнять три ключевые функции.

---

[31] Основы Лидерства. Лидерство. Психология Лидерства. [Элек- тронный ресурс]. – Режим доступа: http://psyfactor.org/lib/lider2.htm

[32] Основы Лидерства. Лидерство. Психология Лидерства. [Элек- тронный ресурс]. – Режим доступа: http://psyfactor.org/lib/lider2.htm; Психология. Теория жизненного цикла Херси и Бланшара. [Элек- тронный ресурс]. – Режим доступа : http://azps.ru/articles/org/org30.html

Во-первых, он обязан разъяснять сотрудникам, с помощью каких средств и каким наиболее эффективным способом можно справиться с возникающими задачами и добиться нужного результата.

Во-вторых, он должен координировать работу группы и направлять процесс выполнения производственных операций.

В-третьих, руководитель отвечает за разработку и установление способов достижения поставленных целей.

Кроме того, в процессе деятельности руководитель способен как усиливать, так и ослаблять мотивацию и интенсивность работы своих сотрудников. Модель «путь–цель» описывает механизмы влияния руководителя на удовлетворённость трудом, мотивацию и производительность коллектива.

Эта теория выделяет четыре стиля управления, выбор которых определяется рядом условий: личными качествами исполнителей, их предпочтениями, ситуацией в коллективе, возможностью изменить эту ситуацию и степенью уверенности работников в собственных силах[33].

1. Инструментальный (директивный) стиль. Он близок к стилю управления, ориентированному на создание чётких организационных и технических условий. В ситуациях, когда работники мало могут повлиять на результат, они предпочитают, чтобы руководитель давал конкретные указания, чётко объяснял, что и как необходимо делать, и обеспечивал понятные и удобные условия работы. Руководитель при таком подходе планирует действия, определяет порядок выполнения задач и ясно формулирует требования к сотрудникам[34].

2. Стиль поддержки. Этот тип поведения применяется тогда, когда работникам важно ощущать принадлежность к группе и сохранять чувство собственного достоинства. Такой подход напоминает модель взаимодействия «руководитель – подчинённый», в которой руководитель открыт в общении, проявляет заботу о сотрудниках и стремится обеспечить им максимально комфортные условия труда.

3. Стиль, ориентированный на достижение. Его сущность

---

[33] Распространённые заблуждения о лидерстве [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://igorkovalenko.com/2014/06/16/rasprostra- nyonnye-zabluzhdeniya-o-liderstve/; Шалагинова, Л.В. Психология лидерства / Л.В. Шалагинова. – Санкт-Петербург: Речь, 2007. – 464 с.

[34] Распространённые заблуждения о лидерстве [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://igorkovalenko.com/2014/06/16/rasprostra- nyonnye-zabluzhdeniya-o-liderstve/; Шалагинова, Л.В. Психология лидерства / Л.В. Шалагинова. – Санкт-Петербург: Речь, 2007. – 464 с.

заключается в том, что руководитель ставит перед сотрудниками сложные, требующие усилий задачи, создаёт необходимые условия для их выполнения и ожидает, что подчинённые будут принимать самостоятельные решения и стремиться к высоким показателям.

4. Стиль, стимулирующий участие. Для него характерно то, что руководитель активно делится информацией с подчинёнными, обсуждает с ними важные вопросы и привлекает их к выработке управленческих решений, опираясь на их идеи и предложения.

На рисунке 5.1 представлена модель ситуационного лидерства «путь–цель», разработанная Теренсом Митчеллом и Робертом Хаусом.

В отличие от модели Ф. Фидлера эта концепция исходит из того, что руководитель способен изменять своё поведение и использовать один или несколько описанных стилей. Согласно данной теории, наиболее эффективная комбинация стилей определяется конкретными обстоятельствами, в которых работает коллектив.



Рисунок. 5.1. Модель ситуационного лидерства «путь-цель»

Для анализа ситуации в рамках модели выделяются два вида ситуационных условий:

1) особенности самих исполнителей;

2) параметры организационной среды.

Для того чтобы охарактеризовать последователей и определить наиболее подходящий стиль лидерства, применяются следующие критерии[35].

Убеждённость в том, от чего зависит результат.

По этому параметру выделяются два типа подчинённых:

a) одни считают, что получаемое вознаграждение напрямую связано с их собственными усилиями;

b) другие уверены, что итог определяется внешними обстоятельствами.

Первая группа лучше воспринимает стиль, основанный на участии, тогда как вторая предпочитает директивный подход руководителя.

Склонность подчиняться.

Этот показатель отражает готовность работника принимать руководство других и внутренне соглашаться с их влиянием. Те, кому такая зависимость комфортна, тяготеют к более директивному стилю управления. Остальные, наоборот, стремятся включаться в процесс принятия решений.

Навыки и профессиональный опыт подчинённых.

Именно они определяют, насколько эффективно исполнители способны работать с руководителем, который делает акцент на достижении целей, либо с тем, кто привлекает их к совместному управлению.

В модели рассматриваются также три элемента организационной среды, которые определяют выбор соответствующего стиля руководства:

– содержание и структурированность выполняемой работы;

– существующая в организации система распределения власти;

– нормы и динамика взаимодействия внутри группы.

Эти факторы способны как усиливать, так и снижать результативность выбранного стиля лидерства.

Для воздействия на путь достижения целей руководитель использует следующие методы:

– поясняет подчинённому, что именно от него ожидается;

– оказывает поддержку, наставляет, устраняет мешающие барьеры;

---

[35] Распространённые заблуждения о лидерстве [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://igorkovalenko.com/2014/06/16/rasprostra- nyonnye-zabluzhdeniya-o-liderstve/; Шалагинова, Л.В. Психология лидерства / Л.В. Шалагинова. – Санкт-Петербург: Речь, 2007. – 464 с.

– направляет энергией сотрудников на достижение результата;

– формирует у подчинённых такие потребности, которые могут быть удовлетворены руководителем;

– удовлетворяет эти потребности после достижения цели.

В таблице 5.1[36] приводятся примеры того, как модель ситуационного лидерства «путь–цель» Т. Митчелла и Р. Хауса применяется на практике: она демонстрирует взаимодействие характеристик последователей и условий организационной среды в рамках каждого стиля управления и показывает, как эти факторы влияют на восприятие мотивации исполнителями.

Таблица 5.1

Примеры применения модели ситуационного лидерства «путь-цель»

Ситуация	Стиль лидерства	Воздействие на подчиненного	Результат
Амбициозное задание	Директивный стиль	Обеспечивает направленность и ясность в действиях	Прилагается больше усилий
Недостаточное вознаграждение	Директивный стиль	Разъясняет путь к вознаграждению или увеличивает вознаграждение	Прилагается больше усилий
Утомительная и неинтересная работа	Поддерживающий стиль	Увеличивает интерес к работе	Прилагается больше усилий
Неуверенность в своих силах	Поддерживающий стиль	Облегчает понимание роли и усиливает ожидание вознаграждения	Прилагается больше усилий
Отсутствие возможностей отличиться	Стиль, ориентированный на достижения	Обеспечивает напряженные и делающие вызов цели	Прилагается больше усилий
Задача или цель не определены	Участвующий стиль	Выясняются цели и параметры работы	Прилагается больше усилий

Важно подчеркнуть, что то, как последователи воспринимают ситуацию, а также уровень их мотивации напрямую влияют на их

[36] Распространённые заблуждения о лидерстве [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://igorkovalenko.com/2014/06/16/rasprostra- nyonnye-zabluzhdeniya-o-liderstve/; Шалагинова, Л.В. Психология лидерства / Л.В. Шалагинова. – Санкт-Петербург: Речь, 2007. – 464 с.

удовлетворённость трудом, качество выполнения задач и отношение к руководителю.

Как видно, модель «путь–цель» Т. Митчела и Р. Хауса строится на использовании различных управленческих стилей. Она показывает, что эффективный лидер должен быть способен подстраиваться под изменяющиеся обстоятельства и сохранять гибкость в своём поведении.

Отличительной особенностью этой модели является то, что в ней не выделяется один доминирующий стиль руководства. Каждый из описанных стилей приносит результат только в сочетании с другими, что делает подход комплексным и адаптивным.

5.3. Теория Херси-Бланшара

Теория ситуационного лидерства, предложенная П. Херси и К. Бланшаром, основывается на том, что сотрудники отличаются друг от друга уровнем готовности к выполнению профессиональных задач. Именно поэтому для разных исполнителей требуется применять разные подходы. Если работник недостаточно обучен, руководителю следует использовать один стиль; если же он обладает высокой квалификацией и развитым опытом – другой. Таким образом, выбор стиля лидерства определяется степенью подготовки и зрелости исполнителей.

Эту концепцию авторы назвали теорией «жизненного цикла». При этом термин «зрелость» не связан с возрастом сотрудника. Он отражает уровень профессиональных навыков, накопленного опыта и способность нести ответственность, а не количество прожитых лет.

Зрелость рассматривается не как постоянное качество личности или группы, а как характеристика конкретной ситуации. Руководитель может оценить её, анализируя образование работника, его опыт и готовность брать на себя ответственность за результат.

В модели определяются четыре стиля лидерства, соответствующие определённым уровням зрелости подчинённых:

1. «Давать указания». Стиль характеризуется тем, что руководитель полностью сосредоточен на выполнении задач и уделяет минимальное внимание отношениям с сотрудниками.
2. «Продавать» или стиль убеждения. Руководитель демонстрирует высокий интерес как к заданиям, так и к работникам, объясняет решения и мотивирует подчинённых принять поставленные цели.

3. «Участвовать». Лидер активно делится знаниями и опытом, вовлекает сотрудников в обсуждение вопросов и принятие решений, делая акцент на взаимоотношениях, а не на структуре задач.

4. «Делегировать». При таком подходе руководитель минимально вмешивается в процесс: его внимание к заданиям и к отношениям одинаково невелико, так как исполнители способны работать самостоятельно.

Главная идея теории Бланшара и Херси заключается в том, что стиль управления должен соответствовать уровню зрелости сотрудников – их профессиональному опыту, самооценке, установкам и степени готовности выполнять задания[37].

5.4. Модель Врума-Йеттона

В 1973 году Виктор Врум совместно с Филиппом Йеттоном представили модель, известную как модель Врума–Йеттона.

Основная идея этого подхода состоит в том, что существует пять возможных стилей руководства, и руководитель выбирает один из них в зависимости от того, насколько сотрудникам разрешено участвовать в процессе принятия решений.

Ниже представлены стили принятия решений в соответствии с моделью Врума–Йеттона[38]:

A1. Руководитель самостоятельно принимает решение, опираясь только на ту информацию, которой он располагает в данный момент.

A2. Руководитель собирает нужные сведения у подчинённых, после чего сам формулирует решение. При этом он может как сообщить сотрудникам суть проблемы, так и не раскрывать её. Роль подчинённых ограничивается предоставлением информации, а не поиском вариантов действий или оценкой возможных решений.

C1. Руководитель индивидуально обсуждает проблему с каждым сотрудником, которого она касается, выслушивает их предложения и идеи, но не собирает их в группу. Затем он сам принимает решение, которое может учитывать или не учитывать высказанные мнения.

C2. Руководитель формулирует проблему перед всей группой. Коллектив совместно обсуждает идеи и предлагает варианты. После

---

[37] Основы Лидерства. Лидерство. Психология Лидерства. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://psyfactor.org/lib/lider2.htm

[38] Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, 2015. – 656 с.

обсуждения руководитель сам принимает итоговое решение – с опорой на мнения подчинённых или без них.

G1. Руководитель озвучивает проблему группе и вместе с подчинёнными анализирует ситуацию, стремясь к общему решению. Он не пытается принять решение единолично или навязать своё мнение.

Для более точного выбора подходящего способа принятия решения модель включает семь оценочных критериев:

- Поддерживают ли сотрудники ваши предполагаемые действия?
- Насколько важно согласие коллектива для успешной реализации решения?
- Чётко ли сформулирована сама проблема?
- Каков уровень требований к качеству принимаемого решения?
- Примут ли сотрудники решение, если вы примете его единолично?
- Существуют ли разногласия между сотрудниками по поводу решения?
- Имеются ли все необходимые данные для принятия решения?

Эти вопросы образуют «дерево решений», позволяя логически определить наиболее подходящий стиль руководства.

Несмотря на практическую ценность модели, ситуационный подход имеет ряд недостатков:

– Во-первых, перечень лидерских качеств, считающихся важными, слишком широк, что делает невозможным формирование единого универсального портрета лидера, отвечающего всем требованиям.

– Во-вторых, из-за трудностей в измерении многих характеристик лидера и отсутствия признанных методов учёта различий, обусловленных спецификой организации или ситуации, сложно установить прочную взаимосвязь между отдельными качествами и эффективностью лидерства.

Из этого следует, что каждый подход представляет собой ценную концепцию, однако их применение на практике нередко вызывает затруднения.

Также необходимо учитывать, что модель практически не затрагивает социальные характеристики личности лидера.

Вопросы для самопроверки

1. В чём заключается основная идея ситуационного подхода к лидерству?
2. Почему Ф. Фидлер считал стиль руководства устойчивой характеристикой личности?
3. Какие три фактора определяют благоприятность ситуации в модели Фидлера?
4. Какова главная задача лидера в модели «путь–цель»?
5. В каких условиях наиболее эффективен директивный стиль по Митчелу и Хаусу?
6. Как личные характеристики последователей влияют на выбор лидерского поведения?
7. Что понимают под «зрелостью» исполнителей в модели Херси–Бланшара?
8. Как связаны готовность сотрудника и выбор стиля руководства?
9. В чём особенность делегирующего стиля?
10. Какие пять стилей принятия решений выделены в модели Врума – Йеттона?
11. Какие критерии используются для выбора управленческого решения?
12. Почему дерево решений повышает обоснованность выбора стиля руководства?
13. Какие ограничения существуют у ситуационных теорий?
14. Можно ли полностью стандартизировать выбор стиля руководства?
15. Как situational leadership помогает руководителю адаптироваться к изменениям?

Практические задания

Задание №1. Определение эффективного стиля в конкретной управленческой ситуации.

Ситуация: В отделе маркетинга начат крупный проект. Команда состоит из опытных сотрудников, но один из новичков испытывает трудности с самостоятельной организацией работы. Руководитель замечает, что группа в целом уверена в себе, активно предлагает идеи, но новичок часто ждёт указаний и избегает ответственности. Сроки проекта ограничены, при этом важна и согласованность действий, и креативность.

Задание:

1. Определите, какой стиль руководства будет наиболее эффективен для группы в целом, руководствуясь теориями Фидлера, Херси–Бланшара и моделью «путь–цель».
2. Укажите, какой стиль требуется применить именно к новичку.
3. Обоснуйте необходимость разных подходов в рамках одной команды.

Задание №2. Определение стиля по Врууму – Йеттону

В таблице ниже приведены три управленческие ситуации. Определите, какой стиль принятия решений должен выбрать руководитель по модели Врума – Йеттона (AI, AII, CI, CII, GI).

Заполните последнюю колонку, обосновав выбор кратким комментарием.

Таблица. Выбор стиля руководства по модели Врума – Йеттона

№	Описание ситуации	Требования к решению	Предполагаемый стиль по Врууму–Йеттону	Обоснование
1	Требуется срочно утвердить порядок работы оборудования после аварийного сбоя. Команда неопытна, дискуссия может затянуть процесс.	Высокая скорость решения, низкая необходимость согласования		
2	Перед внедрением новой IT-системы необходимо учесть опыт сотрудников и возможные риски. Коллектив квалифицированный, мотивированный.	Высокое качество решения, важность поддержки исполнителей		
3	Нужно выбрать формат корпоративного обучения на следующий год. От предпочтений сотрудников зависит посещаемость.	Средняя сложность решения, высокая значимость участия сотрудников		

ГЛАВА VI. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА

Ключевые слова и фразы: современные концепции лидерства, атрибутивная интерпретация поведения, харизматическое воздействие, преобразующее лидерство, разделённое лидерство, совместная ответственность, лидерская субъектность, мотивационный потенциал лидера, взаимное влияние лидера и последователей, когнитивные механизмы лидерства, социальная идентификация, поведенческие эффекты группы, этическая позиция лидера, сетевые формы взаимодействия, эволюция лидерских моделей.

6.1. Проблема лидерства в современном менеджменте

Одним из ключевых выводов современной теории лидерства стало признание того, что универсально эффективного стиля не существует. Представление о единственно верном подходе оказалось несостоятельным: лидерство всегда определяется ситуацией, а его результативность зависит от того, какие параметры в конкретный момент становятся определяющими. Поэтому современное понимание лидерства можно рассматривать как динамичную систему взаимосвязей – своеобразную «когнитивную карту», отражающую влияние многочисленных факторов.

Важную роль играет личность самого лидера. Его качества формируют основу поведения, но они проявляются не в вакууме. Недаром отмечают, что каждое время рождает своих лидеров: меняющиеся условия, темп внешней среды и характер стоящих задач напрямую влияют на эффективность лидерства.

Результативность лидера зависит не только от его индивидуальных характеристик, но и от зрелости последователей – уровня их профессиональных навыков, опыта, мотивации и готовности принимать ответственность. Внешние обстоятельства, случайные факторы, удачные или неблагоприятные повороты событий также могут усилить или, напротив, ослабить влияние лидера. Не менее значимы и действия самих последователей, которые иногда способны поддержать или разрушить даже сильное лидерство.

При этом поведение лидера остаётся центральным элементом всей системы. От его решений, способов коммуникации, реакции на изменения и умения адаптироваться зависит эффективность

деятельности организации и её способность достигать поставленных целей.

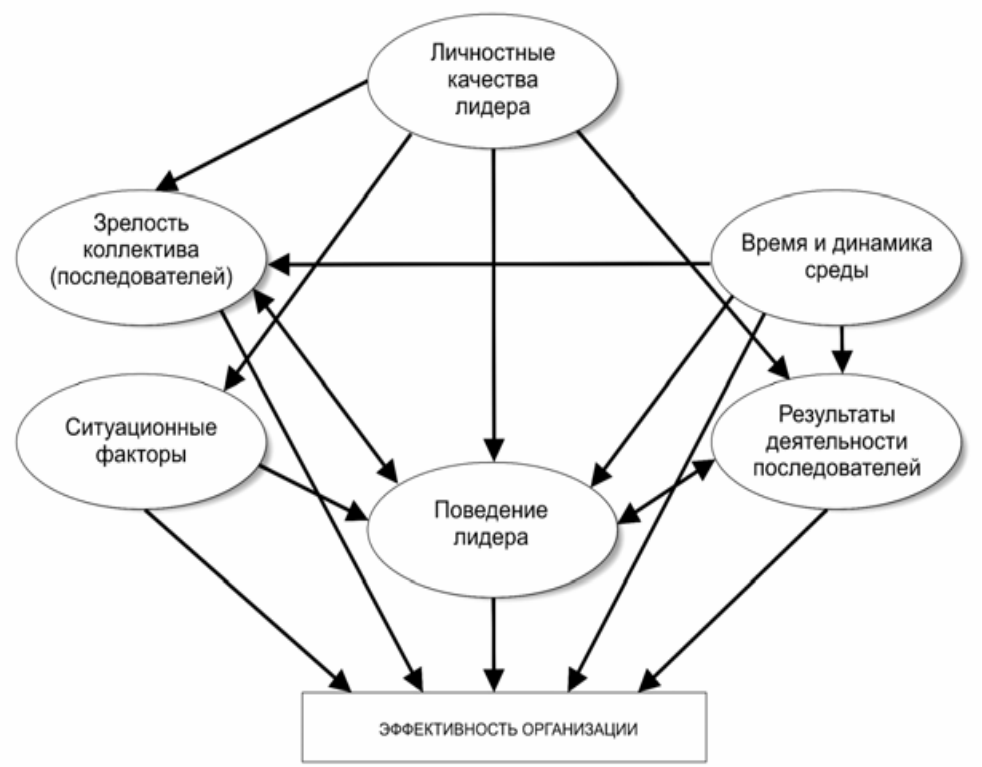


Рисунок. 6.1. «Когнитивная карта» лидерства

Сегодня все заметнее проявляется смена управленческих ориентиров: на смену устоявшейся концепции TQM (Total Quality Management), представляющей философию всеобщего управления качеством, постепенно приходит подход TQL (Total Quality Leadership) – философия всеобщего лидерства, основанного на качестве. Это объясняется тем, что именно качество становится решающим фактором конкурентоспособности организаций.

В современном менеджменте отсутствует единая трактовка лидерства и фигуры лидера, однако анализ существующих исследований позволяет обозначить несколько ключевых выводов:

• универсального перечня качеств, обязательных для лидера, не существует;

• лидер может быть ориентирован либо на межличностные отношения («человек–центрированный подход»), либо на выполнение задач («ориентация на результат»);

• эффективность любого стиля определяется конкретной ситуацией: в крайних условиях – исключительно благоприятных или крайне сложных – лидеры, сфокусированные на задаче, добиваются более высоких результатов, тогда как подход,

ориентированный на людей, наиболее продуктивен в стабильной, спокойной среде;

• способности лидера поддаются развитию: руководителей можно обучать эффективным методам влияния, а сами лидеры должны постоянно совершенствовать профессиональные навыки, развивать подчинённых, опираясь на собственные сильные стороны и устраняя пробелы в компетенциях; доверие, личные ценности и органичное сочетание эмоций, разума и профессионализма – обязательные элементы лидерского поведения;

• лидеру необходимо уметь формировать и поддерживать внутренние и внешние сети влияния, нередко на неформальной основе. Такие связи приводят к возникновению партнерств и союзов как внутри отрасли, так и между различными сферами деятельности и могут перерастать в структурные объединения. Лидер должен раскрывать и направлять нематериальные ресурсы организации – человеческий капитал, знания, интеллектуальный потенциал.

Таким образом, лидер – это человек, мыслящий стратегически, способный видеть перспективы, формировать будущее организации, развивать командное взаимодействие и делегировать полномочия. Он действует в соответствии с принятыми ценностями, но при необходимости способен гибко пересматривать их, адаптируясь к изменяющимся условиям и требованиям среды.

У лидера складывается особое отношение к власти как внутри организации, так и за её пределами. При этом власть сама по себе не тождественна лидерству. Однако обратная зависимость прослеживается почти всегда: наличие лидерства неизбежно формирует влияние и обеспечивает его устойчивость. Принципиальное отличие лидерского влияния от административного заключается в том, что оно не требует применения силы, хотя может обладать ею потенциально. Сила перестаёт быть необходимой, когда в действие вступает идеология. Именно лидер способен сформулировать такую идею или систему убеждений, которая станет значимой и для тех, кто ищет смысл, и для тех, кому требуется объяснение происходящего. Руководитель должен быть внутренне сильным, чтобы не сталкиваться с сопротивлением. Недаром С. Вивекананда подчёркивал: «Слабость порождает саму идею сопротивления». Следовательно, слабый руководитель лидером быть не может.

Современные концепции лидерства выделяют способность

лидера увидеть нестандартное решение проблемы и, опираясь на личное влияние, передать это видение команде так, чтобы оно вызывало энтузиазм и вовлекало работников в достижение цели. Здесь важны два компонента: во-первых, умение сформировать новое видение ситуации; во-вторых, способность вдохновить людей на его реализацию.

К направлениям этого подхода относят:

• атрибутивное лидерство;

• харизматическое лидерство;

• преобразующее лидерство.

Современное понимание лидерства базируется на сочетании стратегического видения, лидерских поведенческих компетенций и готовности оперативно реагировать на изменения внешней среды. В таких условиях руководитель рассматривается как субъект, эффективность которого определяется не только личными качествами, но и способностью организовать процессы влияния, формировать атмосферу доверия и обеспечивать рост профессиональных компетенций сотрудников. Лидер выступает не просто направляющим звеном, а архитектором внутреннего потенциала организации, соединяя стратегические цели с возможностями команды их реализовать

6.2. Концепция атрибутивного лидерства

Данная концепция опирается на атрибутивную теорию, которая изучает, каким образом люди объясняют происходящие события и соотносят их с предполагаемыми причинами. В рамках этого подхода предполагается, что поведение лидера определяется его субъективными оценками и интерпретациями действий подчинённых. Такие выводы формируются на основе информации, получаемой руководителем в процессе взаимодействия с сотрудниками. Именно трактовка причин происходящего становится основой выбора конкретного стиля реагирования. Так, если руководитель считает, что низкая результативность связана с пассивностью или недостаточной ответственностью работника, он может прибегнуть к мерам дисциплинарного воздействия. Если же причина усматривается во внешних факторах, например в резком увеличении рабочей нагрузки, лидер будет склонен искать альтернативные пути решения проблемы.

Ключевая идея данного подхода заключается в том, что

понимание причин сложной ситуации повышает способность руководителя прогнозировать поведение сотрудников. Модели и концепции, разработанные в рамках этого направления, объясняют, почему люди действуют определённым образом, особенно в условиях, когда лидер не имеет возможности напрямую наблюдать их работу.

В рамках атрибутивного подхода руководитель выступает прежде всего в роли интерпретатора информации. Он стремится собрать максимальное количество сигналов и косвенных данных, позволяющих установить причины произошедших событий. Сформированное объяснение затем служит основой для выбора стратегии лидерского поведения и управленческих решений.

Атрибуция причин поведения сотрудников базируется на трёх ключевых компонентах:

– индивидуальных характеристиках работника;

– особенностях и содержании выполняемых задач;

– организационных условиях и внешних обстоятельствах деятельности.

Стремясь понять, почему подчинённый действует определённым образом, руководитель анализирует три вида информации:

• соответствие заданиям – степень связи поведения с характером выполняемой работы;

• устойчивость – регулярность проявления данного поведения и условия, в которых оно возникает;

• сопоставимость – типичность подобного поведения по сравнению с действиями других сотрудников.

На процесс интерпретации причин произошедшего существенное влияние оказывают атрибутивные искажения – факторы, снижающие точность восприятия и приводящие к непоследовательности управленческих решений. Чем в большей степени руководитель связывает поведение сотрудника с его внутренними личностными качествами, тем большую ответственность он возлагает на самого исполнителя. В подобных случаях индивидуальные особенности работника начинают выступать в роли дополнительных источников атрибутивных ошибок. Исследования показывают, что руководители нередко объясняют успехи женщин воздействием внешних факторов, а неудачи – их внутренними причинами, тогда как в отношении

мужчин чаще применяется противоположная логика интерпретации.

Внутри данного подхода выделяются две ключевые взаимосвязи. Первая касается стремления лидера выявить факторы, вызывающие низкое качество работы. Вторая отражает последующее поведение лидера, которое напрямую зависит от того, какие причины он считает определяющими. Экспериментальные данные свидетельствуют, что подобные процессы не сводятся лишь к воздействию руководителя на подчинённого. На практике формируется двустороннее взаимодействие: реакция сотрудника на шаги руководителя способна изменить его дальнейший стиль поведения.

В зависимости от успешности лидерства динамика отношений «лидер – последователь» может развиваться по восходящей линии, когда взаимодействие приносит высокий эффект, или по нисходящей, когда эффективность падает. Негативная спираль нередко завершает-ся прекращением сотрудничества – увольнением сотрудника или уходом самого руководителя.

Атрибутивный подход подчёркивает, что руководящее поведение формируется через субъективное понимание действий последователей. Анализируя причины происходящего, лидер вырабатывает определённые модели реагирования, которые со временем закрепляются и влияют на эмоциональный фон в коллективе. Чем точнее лидер способен отличить истинные причины проблем от кажущихся, тем более адаптивным и продуктивным становится его стиль управления.

6.3. Концепция харизматического лидерства

В последние годы значительно увеличилось количество работ, посвящённых теме харизматического лидерства. Постепенно формируется убеждение, что современный руководитель обязательно должен обладать этим качеством. Однако многочисленные примеры из деловой практики и политической сферы показывают: наличие харизмы далеко не всегда обеспечивает результативность управленца.

Кто же является харизматическим лидером? Понятия «харизма», «харизматический лидер» и «харизматическое управление» настолько широко используются, что вокруг них возникло множество порой фантастических интерпретаций.

Известно, что слово «харизма» в древнегреческом языке означает «благодать», «дар свыше», «особая милость». Поэтому выражения вроде «харизматичная личность» или «он обладает харизмой» обычно указывают на способность человека увлекать за собой других и вдохновлять их на значимые поступки.

При этом ряд уважаемых исследователей относится к самому термину достаточно критично. Например, Джеймс МакГрегор Бернс избегал его употребления, считая слишком неопределённым. Вместо этого он говорил о «героическом лидерстве», подразумевая под ним безусловную веру последователей в личность руководителя, независимо от его компетенций, жизненного опыта или официального статуса.

Коммуникативные свойства харизматического лидерства (**коммуникативный потенциал**) формируются из нескольких взаимосвязанных элементов. Такой лидер отличается выраженной привлекательностью, умением легко устанавливать контакт и внутренней уверенностью. Его харизма проявляется в особенностях общения: выразительном голосе, богатой интонационной палитре, прямом и открытом взгляде, эмоциональной мимике, а также жестах и позах, усиливающих воздействие. Даже обычное рукопожатие становится частью его коммуникативного влияния.

Важной составляющей выступает уверенность в себе. Харизматический лидер действует решительно, потому что убеждён в правильности собственных целей и взглядов. Это чувство уверенности естественным образом передаётся его последователям и укрепляет их доверие.

Его личное влияние основано на умении аргументировать, вести содержательные дискуссии, убеждать и воздействовать на эмоции и поведение окружающих. Такой лидер способен занимать ведущую позицию, заряжая людей своей энергией и эмоциональным настроем.

Дополнительно в числе значимых коммуникативных характеристик выделяют честность и прямоту: его слова соответствуют поступкам, что усиливает его авторитет и укрепляет доверие со стороны группы.

Мотивационный потенциал.

Уверенность харизматического лидера не является случайной или поверхностной. Она вырастает из его глубокой внутренней потребности преобразовать окружающую реальность и из

понимания того, каким образом это можно сделать на практике.

Нередко харизматичным лидерам приписывают сильное стремление к лидерской роли и высокую потребность во власти. Однако одного желания «быть лидером» недостаточно. Более того, для подлинно харизматической личности лидерство не выступает конечной целью. Оно служит средством реализации более значимых задач. Главная цель его деятельности – изменение и обновление окружающего мира.

С одной стороны, такой человек действительно стремится оказывать влияние на людей и вести их за собой. С другой – он готов нести ответственность за тех, кто идет за ним, поскольку его интересует не власть ради самой власти, а влияние как инструмент преобразований.

Поэтому важнейшим условием харизматического поведения является ощущение собственной миссии. Если человек осознаёт своё предназначение, верит, что способен повлиять на ход событий и понимает механизмы изменений, то лидерский статус и власть приходят к нему естественным путём: окружающие начинают воспринимать его как носителя харизмы.

Предвидение включает в себя:

– чёткий образ будущего;

– убеждённость в правильности этого видения;

– способность ярко и эмоционально донести своё представление о будущем;

– умение вселить в последователей уверенность в реальности этого сценария.

Поведение лидера как бы транслирует: «Мы справимся с этой сложной задачей». Это придаёт сторонникам веру, пробуждает надежду и укрепляет уверенность в успехе. Кроме того, предвидение меняет отношение к самой деятельности, смещая акценты: вместо «мы продаём цветы» – «мы дарим красоту».

Сообщение «ключей».

Речь идёт о точной формулировке задач: что именно нужно сделать и каким способом следует действовать для достижения общей цели. Это предполагает максимальную ясность в объяснении требований, этапов и критериев выполнения задания, а также опору на рациональное мышление и интеллектуальные ресурсы последователей.

Энергетический потенциал.

Чтобы реализовать поставленные цели, харизматическому лидеру требуется значительный запас сил и устойчивость к нагрузкам. Поэтому важной составляющей его поведения является сильный тип темперамента. Отсюда – характерные для таких лидеров высокая работоспособность, способность сохранять самообладание в напряжённых условиях, внутренняя энергия, смелость, предприимчивость, настойчивость, надёжность и готовность брать ответственность. Эти качества делают лидера независимым в суждениях и свободным в действиях.

Интеллектуальный потенциал, креативность и профессиональная компетентность.

Развитый интеллект значительно повышает эффективность лидера: ему необходимо работать с большим объемом данных, быстро анализировать ситуации и прогнозировать последствия управленческих шагов. При этом его решения не могут быть шаблонными – они должны приводить к успеху, даже если выбиваются из привычных рамок. Харизматический лидер обладает набором знаний и навыков, востребованных его последователями, что позволяет ему выступать наставником и источником профессионального опыта.

Социальное окружение.

Существует ещё один важный элемент харизматического влияния – среда, в которой действует лидер. Харизма не проявляется в вакууме. Она требует группы людей, которые готовы воспринимать лидера как опору, разделять его идеи и нуждаться в его руководстве. Последователи видят в нём носителя особой миссии, перенимают его ценности, повторяют его модели поведения и оценивают собственные действия через связь с ним.

Именно такая социальная поддержка делает возможным особый уровень влияния. Харизматический лидер вызывает искреннее восхищение, его позицию воспринимают как несомненную, а его слова побуждают людей к действиям, выходящим за рамки обычной мотивации. Он способен объединить вокруг себя людей, которые полностью доверяют его видению и стремятся участвовать в его реализации.

Харизматическое лидерство основано на способности лидера стать смысловым центром для последователей – тем, кто задаёт направление, формирует ценностные ориентиры и создаёт

ощущение общей миссии. Однако степень его влияния определяется не только личными качествами, но и внешними условиями, которые либо усиливают, либо ограничивают возможности проявления харизмы.

6.4. Концепция преобразующего лидерства

Понятие преобразующего, или реформаторского, лидерства во многом перекликается с харизматическим, однако интерпретируется иначе.

Лидер-реформатор мотивирует последователей, постепенно повышая их осознанность в отношении значимости общей цели, помогая им соотнести личные интересы с задачами организации, создавая доверительную среду и побуждая к внутреннему росту и самосовершенствованию.

Такой лидер не выступает в роли «спасителя» или носителя чудодейственных решений. Его влияние основано на реальных действиях, а не на мифах. Он ведёт людей от одного реального результата к другому, делает акцент на труде, а не на ожидаемых выгодах, и стремится не «перевернуть мир», а изменяться вместе с ним через развитие.

Модель реформаторского лидерства предполагает определённые формы поведения лидера и его последователей, которые, по мнению её авторов, необходимы для творческого решения проблем в условиях кризиса.

Она включает несколько принципиальных положений.

Во-первых, лидер должен воздействовать на последователей, вовлекая их в процесс управления и являясь частью группы, а не стоя «над» ней. Он поддерживает совместные усилия, проявляет энтузиазм и личное участие.

Со стороны последователей требуется не безусловная покорность, а способность критически анализировать предлагаемые решения, действовать осознанно и опираться на рациональность, а не только на эмоции.

Во-вторых, доверительная атмосфера усиливает взаимную зависимость между лидером и коллективом, что создаёт риск появления двух крайностей: либо руководитель начинает окружать себя людьми, склонными соглашаться с ним во всём, либо сам оказывается под чрезмерным влиянием подчинённых.

Эффективным преобразующим лидерам характерен

определённый набор качеств:

– они воспринимают себя как источник перемен;

– проявляют мужество и внутреннюю стойкость;

– демонстрируют уверенность в потенциале людей;

– опираются в своих действиях на базовые ценности;

– постоянно расширяют свои знания и опыт;

– умеют работать в условиях сложности, неопределённости и неоднозначности;

– обладают способностью видеть долгосрочную перспективу.

Преобразующий лидер понимается как инициатор трансформаций внутри организации, который способен повысить уровень вовлечённости персонала и усилить их профессиональную зрелость. Его воздействие основано не на эмоциональном давлении, а на умении развивать компетенции работников, поощрять самостоятельность и поддерживать культуру постоянного совершенствования. Такая модель делает акцент на взаимности отношений между лидером и последователями, подчёркивая, что подлинные изменения возникают только тогда, когда обе стороны активно участвуют в этом процессе.

6.5 Теория «совместного» или «разделенного» лидерства

В рамках теории «совместного» или «разделённого» лидерства предполагается существование особого типа сообщества, где каждый участник не только способен направлять других благодаря своим знаниям, навыкам и волевым качествам, но и стремится реализовывать лидерскую роль на практике, добровольно принимая ответственность за решения, влияющие на всю группу. В таком подходе лидерство трактуется как форма межличностного взаимодействия, в которой каждому предоставляется возможность проявить собственную способность воздействовать на мысли и поведение окружающих. По сути, лидерами выступают все члены коллектива. П. Дойль подчёркивал, что каждый человек одновременно участвует в процессе лидерства и получает энергию «взаимного лидерства» от других.

Важно отметить, что «совместное» лидерство связано прежде всего с качеством взаимодействия между участниками, а его результативность оценивается не по выполненным задачам, а по тому, насколько эффективно люди организуют совместную деятельность. В такой модели центральное место занимает

взаимосвязанность членов группы, стремление улучшать коллективную работу, высокая ценность открытости и честности.

К ключевым преимуществам подобного лидерства относят взаимное доверие между участниками, тесную кооперацию, взаимную преданность, заботливое отношение к партнёрам, высокую самооценку и уверенность в своих силах, а также совместное принятие решений. Коллегиальные решения часто оказываются более мощным инструментом, чем индивидуальные, особенно в ситуациях, где необходим максимальный потенциал группы. Такой подход способен порождать эффект синергии: общие результаты превосходят сумму индивидуальных возможностей каждого участника.

Однако некоторые исследователи подчёркивают и слабые стороны «разделённого» лидерства. Практика показывает, что иногда оно приводит к негативным последствиям, связанным с разнообразием и противоречивостью индивидуальных позиций при коллективном выборе. В подобных ситуациях могут возникать следующие явления:

– расхождение личных решений с общими целями группы;

– противоречие индивидуальных критериев и оценок у участников, принимающих общее решение;

– аксиологический диссонанс – несогласованность личных норм и установок, влияющих на управленческое поведение;

– размывание личной ответственности;

– несовместимость индивидуальных предпочтений и предложенных альтернатив.

При коллективном принятии управленческого решения на каждом этапе проявляется ряд психологических эффектов и феноменов, о которых подробно говорится в управленческой литературе. Наиболее часто встречаются следующие:

• Феномен группового мышления (Groupthink).

Он возникает тогда, когда участники чрезмерно ориентируются на поддержание согласия внутри коллектива. Чем выше сплочённость группы, тем сильнее её склонность к единообразным оценкам. Основными источниками подобного эффекта становятся иллюзия неуязвимости («Мы непобедимы»), стереотипизация оппонентов, давление на инакомыслящих и другие формы социального влияния.

• Ложное согласие и демонстративное несогласие.

Ложное согласие проявляется, когда недостаточно компетентные участники автоматически поддерживают позицию лидера, людей с высоким статусом или большинства. Обратный эффект – демонстративное несогласие – связан с желанием выделиться, противопоставив себя общей позиции ради привлечения внимания, а не ради решения задачи.

• Эффект конформизма.

В этом случае человек присоединяется к мнению большинства, даже если оно противоречит его собственным убеждениям, чтобы избежать давления или осуждения.

• Инерционный эффект.

Участники склонны переоценивать первую предложенную альтернативу и сопротивляться новым точкам зрения, что повышает субъективную значимость первоначального выбора.

• Внутригрупповой фаворитизм.

Группа начинает лучше относиться к «своим» и строже оценивать «чужих», что искажает объективность решения.

• Поляризация риска.

После обсуждения коллективное мнение смещается либо в сторону максимального риска, либо – крайней осторожности. Такое смещение усиливается влиянием лидера и эффектом размывания персональной ответственности.

• Социальная фасилитация.

Совместная деятельность в присутствии других людей, как правило, усиливает мотивацию и повышает результативность, особенно при выполнении знакомых задач. Вместе с тем возможен и обратный эффект – феномен Рингельмана, при котором вклад отдельных участников снижается из-за размытости личной ответственности.

• Феномен выученного диссонанса.

В процессе обсуждения альтернатив участники осознают, что не все их предпочтения могут быть реализованы, что приводит к снижению активности, продуктивности и творческого потенциала.

• Эффекты численности и состава группы.

Как чрезмерно малые, так и слишком крупные группы, равно как и коллективы с высокой степенью однородности, склонны принимать менее качественные решения. Наиболее эффективной считается разнородная команда численностью 5–7 человек.

• Асимметрия влияния на качество решений.

Группа способна существенно корректировать позиции рядовых участников, тогда как мнение руководителя, как правило, оказывается менее подверженным изменениям.

• Феномен идиосинкразического кредита.

Коллектив допускает отклоняющееся поведение отдельных членов в зависимости от их прежних заслуг, статуса или авторитета. Чаще всего такое послабление предоставляется руководителям и признанным лидерам группы.

• Феномен виртуального решателя.

Группа склонна перекладывать ответственность за окончательный выбор на внешний субъект, не являющийся её частью. В ряде случаев это может оказывать положительное влияние, побуждая участников более тщательно прорабатывать альтернативы перед принятием решения.

6.6. Теория «обслуживающего» лидерства

В основе данного подхода лежит понимание лидера как человека, который ставит интересы своих последователей выше личных. Его ключевой принцип можно сформулировать следующим образом: «Лидер – это прежде всего служение». Такой руководитель ориентирован на благополучие людей, находящихся под его ответственностью, и рассматривает достижение целей через развитие сотрудников, их поддержку и удовлетворённость совместной деятельностью.

Обслуживающий лидер отличается открытостью и доступностью, не использует своё положение для получения личных выгод и стремится оказывать помощь в решении как профессиональных, так и межличностных проблем. Развитая эмпатия позволяет ему улавливать эмоциональные сигналы и скрытые потребности членов коллектива, формируя сплочённую команду даже в условиях жёстко структурированных управленческих систем. В ответ сотрудники проявляют доверие, готовность к сотрудничеству и высокий уровень вовлечённости.

Исследователи отмечают, что представление о будущем не должно быть сосредоточено исключительно в руках лидера. Когда стратегические ориентиры становятся понятными каждому члену команды, они превращаются в мощный объединяющий ресурс, способствующий раскрытию коллективного потенциала.

Концепция обслуживающего лидерства подчёркивает

принципиальные различия между лидером и формальным руководителем: лидер формирует пространство для совместного роста, делегирует власть и усиливает способность группы к самоорганизации. При корректном применении данный подход способен существенно повысить эффективность совместной деятельности.

Современные трактовки данной теории акцентируют внимание на значении горизонтальных связей и распределённой ответственности. Лидерство рассматривается как динамический процесс, возникающий в зависимости от ситуации и уровня компетентности участников. Успешность такой модели определяется зрелостью команды, уровнем доверия, готовностью брать на себя ответственность и качеством профессиональной коммуникации.

6.7. Теория «освобождающего» лидерства

В основе данного подхода лежит понимание лидера как человека, который ставит интересы своих последователей выше личных. Его ключевой принцип можно сформулировать следующим образом: «Лидер – это прежде всего служение». Такой руководитель ориентирован на благополучие людей, находящихся под его ответственностью, и рассматривает достижение целей через развитие сотрудников, их поддержку и удовлетворённость совместной деятельностью.

Обслуживающий лидер отличается открытостью и доступностью, не использует своё положение для получения личных выгод и стремится оказывать помощь в решении как профессиональных, так и межличностных проблем. Развитая эмпатия позволяет ему улавливать эмоциональные сигналы и скрытые потребности членов коллектива, формируя сплочённую команду даже в условиях жёстко структурированных управленческих систем. В ответ сотрудники проявляют доверие, готовность к сотрудничеству и высокий уровень вовлечённости.

Исследователи отмечают, что представление о будущем не должно быть сосредоточено исключительно в руках лидера. Когда стратегические ориентиры становятся понятными каждому члену команды, они превращаются в мощный объединяющий ресурс, способствующий раскрытию коллективного потенциала.

Концепция обслуживающего лидерства подчёркивает

принципиальные различия между лидером и формальным руководителем: лидер формирует пространство для совместного роста, делегирует власть и усиливает способность группы к самоорганизации. При корректном применении данный подход способен существенно повысить эффективность совместной деятельности.

Современные трактовки данной теории акцентируют внимание на значении горизонтальных связей и распределённой ответственности. Лидерство рассматривается как динамический процесс, возникающий в зависимости от ситуации и уровня компетентности участников. Успешность такой модели определяется зрелостью команды, уровнем доверия, готовностью брать на себя ответственность и качеством профессиональной коммуникации.

В теории «освобождающего» лидерства заложено существенное внутреннее противоречие, связанное с практической реализацией её принципов. Стимулируя подчинённых к максимальной самостоятельности, руководитель неизбежно сужает собственное поле управленческого воздействия. Чем больше возможностей сотрудники получают для самостоятельного принятия значимых решений и распоряжения ресурсами организации, тем меньше остаётся сфер, в которых лидер может проявлять инициативу. По сути, предоставляя работникам широкую свободу действий, руководитель переводит их из объектов управления в субъектов саморегуляции, а его личное влияние постепенно уступает место самоупорядочивающемуся механизму.

Управленческая практика показывает, что подобная степень свободы нередко сопровождается негативными эффектами: снижением организованности, нарушением порядка и ростом хаотичности рабочих процессов. Авторы концепции подчёркивают, что данный эффект представляет собой один из ключевых парадоксов освобождающего лидерства. При несбалансированном применении модели ослабевает дисциплина, ухудшается исполнение обязанностей, снижается уровень контроля и, как следствие, падает общая эффективность деятельности организации.

Освобождающий лидер действительно способен создать среду, в которой инициатива развивается естественным образом, без избыточного давления и жёсткого контроля. Однако такая среда возможна лишь при высоком уровне организационной культуры,

зрелости сотрудников и наличии устойчивых норм самоуправления. При отсутствии этих условий свобода превращается в фактор дезорганизации. Сильная сторона данной модели заключается в стимулировании самостоятельности и творческого подхода, однако её результативность полностью определяется способностью организации поддерживать разумный баланс между автономией персонала и необходимыми управленческими механизмами.

Вопросы для самопроверки

1. Почему современная теория отвергает существование универсального лидерского стиля?
2. Как личностные качества лидера влияют на поведение последователей в современных условиях?
3. Что является основой атрибутивного анализа лидерства?
4. Почему субъективные интерпретации лидера могут искажать оценку поведения подчиненных?
5. Какие ключевые элементы формируют феномен харизмы?
6. В чем заключается отличие харизматического и преобразующего лидерства?
7. Как предвидение формирует устойчивость харизматического лидера?
8. Какие элементы поведения характеризуют лидера-реформатора?
9. Почему теория преобразующего лидерства требует участия последователей?
10. В чем заключается сущность разделённого лидерства?
11. Какие преимущества и риски возникают при коллегиальном принятии решений?
12. Какие социально-психологические эффекты могут искажать групповое мышление?
13. В чем состоит противоречие освобождающего лидерства?
14. Как самостоятельность сотрудников влияет на зону ответственности лидера?
15. В каких условиях модели современного лидерства проявляют наибольшую эффективность?

Практические задания

Задание №1. (кейс)

Представьте, что в организации произошёл резкий рост конфликтности между сотрудниками двух подразделений после введения новой системы распределения задач.

Задание:

1. Определить, какой из современных подходов лидерства (атрибутивный, харизматический, преобразующий, разделённый, освобождающий) наиболее уместен для решения конфликта;
2. Аргументировать выбор с позиции логики поведения лидера;
3. Предложить конкретные управленческие шаги, которые согласуются с выбранной моделью лидерства и способствуют восстановлению рабочих отношений.

Задание №2. Заполните таблицу, сопоставив ключевые характеристики рассмотренных теорий лидерства.

Теория	**Центральная идея**	**Сильные стороны**	**Потенциальные риски**	**Когда применять**
Атрибутивная				
Харизматическая				
Преобразующая				
Разделённое лидерство				
Освобождающее лидерство				

Задание: заполните таблицу на основе прочитанной главы и дайте краткие выводы о том, какая модель наиболее применима для организаций с высокой неопределённостью внешней среды.

ГЛАВА VII. ОСНОВНЫЕ СТИЛИ И ТИПЫ ЛИДЕРСТВА

Ключевые слова и фразы: ситуационный контроль, наименее предпочитаемый сотрудник (НПС), ориентация на задачу, ориентация на отношения, стиль руководства, ситуационные переменные, эффективность лидерства, контекст управления, степень благоприятности ситуации, двусмысленность классификации, изменяемость условий, поведенческая гибкость, влияние подчинённых, личностные особенности лидера, ограничения ситуационной модели.

7.1. Стили поведения лидера в условиях командной работы

Автократическое (директивное) лидерство.

Автократический стиль представляет собой стиль лидерства, при котором руководитель сосредотачивает основные властные полномочия в своих руках, самостоятельно принимает решения и сохраняет высокий уровень контроля над деятельностью подчинённых. В такой модели члены управленческой команды фактически лишены возможности вносить предложения, даже если они могли бы принести значительную пользу коллективу или всей организации. Лидер, обладающий властью, нередко стремится таким образом компенсировать внутренние комплексы. Чаще всего подобный стиль проявляется тогда, когда один человек совмещает в себе функции собственника, предпринимателя и менеджера – независимо от того, насколько велика организация.

Характерные черты автократического руководителя включают:

– стремление к доминированию и подчёркнутая амбициозность;

– категоричность, жёсткость и склонность к грубому поведению;

– неприятие критики любого рода;

– агрессивность и порой даже жестокость.

Главными средствами влияния в арсенале такого лидера становятся страх и система поощрений.

К недостаткам директивного лидерства относятся:

– нежелание работников находиться под постоянным давлением и испытывать жёсткое управленческое воздействие. Это приводит к прогулам и высокой текучести кадров;

– скрытые трудовые и межличностные конфликты, проявляющиеся в недовольстве, пассивном сопротивлении или даже саботаже;

– падение производительности из-за чувства беспомощности и неудовлетворённости работой.

Тем не менее автократический стиль может быть эффективным в ряде ситуаций. Он даёт результат при выполнении стабильных, повторяющихся задач, не требующих высокой квалификации. В таких условиях жёсткий контроль и чёткость команд оказываются преимуществом. Именно поэтому военные структуры часто используют автократическое руководство: строгая дисциплина позволяет быстро выполнять приказы, а ответственность за сложные решения ложится на офицеров, освобождая солдат от необходимости самостоятельно анализировать ситуацию.

Также к данному стилю часто прибегают в кризисные периоды, когда нужно принимать быстрые управленческие решения и брать единоличную ответственность за их реализацию.

Бюрократическое лидерство.

Бюрократический руководитель действует строго по установленным регламентам. Он сам без отклонений следует всем правилам и требует того же от подчинённых, добиваясь точного исполнения процедур, инструкций и нормативных документов. В крайней форме такой стиль приводит к чрезмерной формализации деятельности сотрудников.

В крупных организациях бюрократическое лидерство проявляется в виде следующих признаков:

– нарастание бюрократизма;

– рост количества документов и расширение управленческого аппарата;

– усложнение процедур подготовки и реализации управленческих решений;

– увеличение числа совещаний;

– затягивание принятия окончательных решений;

– замедленная реакция на изменения внешней среды и требования рынка.

Внутри таких организаций сотрудники чаще стремятся избегать ответственности, а управление постепенно теряет гибкость и оперативность. Возникает феномен «видимости работы»: формально деятельность ведётся, но её реальная ценность снижается, и все понимают неэффективность такой модели, хотя и продолжают её воспроизводить.

Этот стиль неизбежно возникает в крупных компаниях с разветвлённой сетью подразделений. Он подходит для организаций, где необходимо строгое соблюдение правил из-за высоких рисков: работы с опасным оборудованием, токсичными веществами, большими денежными суммами, а также там, где преобладают рутинные процессы (например, в промышленности).

Главный недостаток бюрократического лидерства – его низкая пригодность для инновационных организаций, которые нуждаются в гибкости, креативности и быстрой реакции на изменения. Бюрократически ориентированное мышление мешает руководителю адаптироваться при резких изменениях стратегии или целей компании. Кроме того, многие бюрократические лидеры достигают своих должностей не благодаря компетентности, а из-за умения строго следовать правилам и встроиться в систему. Это нередко подрывает их авторитет: сотрудники перестают ценить их мнение и видеть в них настоящих лидеров.

Деловое лидерство.

Этот стиль проявляется тогда, когда участники группы согласны подчиняться руководителю исключительно для выполнения конкретного, заранее определённого задания. Подобная форма взаимодействия чаще всего возникает в тех случаях, когда организация оплачивает труд команды в обмен на качественный результат. При этом лидер получает право применять санкции, если работа сотрудников не соответствует установленным стандартам. По этой причине деловое лидерство нередко трактуют скорее как форму управления, чем как стиль лидерства, поскольку оно предполагает краткосрочное взаимодействие между руководителем и коллективом.

Преимущества делового лидерства включают:

– чёткое распределение ролей и обязанностей между участниками для выполнения конкретной задачи;

– предсказуемое поведение сотрудников, основанное на договорённостях и правилах;

– высокая мотивация работников, стремящихся к наградам, что способствует успешному выполнению работы и обеспечивает их материальное благополучие.

Однако у этого стиля есть и заметные недостатки. Жёсткий контроль лидера может вызывать недовольство у сотрудников, приводя к ощущению давления и несправедливости. Это нередко

становится причиной роста текучести кадров.

Кроме того, у делового лидерства существуют серьёзные ограничения по применению. Оно неприемлемо в инновационных организациях, где ценятся творческий подход и гибкость, а также в управленческих ситуациях, требующих нестандартных, оригинальных решений.

Демократическое лидерство

Демократический стиль управления опирается на разветвлённую систему коммуникаций с обязательным использованием обратной связи, что позволяет учитывать мнения сотрудников различных уровней и всех членов команды. Руководитель поощряет открытый обмен взглядами на совещаниях и в ходе обсуждений, стремясь включать высказанные предложения в процесс выработки управленческих решений. Он поддерживает инициативу, творческое мышление и высокий уровень вовлечённости персонала. В рамках данной модели все участники коллектива задействованы как в выполнении задач, так и в коллективном принятии решений.

К основным преимуществам демократического лидерства относятся:

– рост удовлетворённости сотрудников условиями труда, что способствует повышению эффективности и производительности;

– возможность активного участия каждого члена коллектива в жизни организации;

– развитие коммуникативных навыков у участников группы;

– отсутствие жёсткого давления со стороны руководителя, что формирует стремление сотрудников добросовестно выполнять свои обязанности.

Несмотря на то что процесс принятия решений в демократической команде, как правило, требует больше времени, получаемые результаты отличаются высоким качеством и обоснованностью. Данный стиль целесообразно применять в ситуациях, когда ключевое значение имеет совместная работа и требуется высокий уровень выполнения задач.

Наряду с очевидными преимуществами демократическое лидерство имеет и ряд ограничений, обусловленных спецификой коллективного обсуждения и совместного принятия решений:

– замедление процесса выработки управленческих решений;

– рост временных и ресурсных затрат на их принятие;

– вероятность снижения результативности при возникновении деструктивных конфликтов;

– склонность группы к шаблонным, а иногда и излишне консервативным решениям;

– ослабление рациональности выбора под влиянием групповых эмоций;

– возможные искажения информации, используемой в процессе принятия решений;

– открытое либо скрытое сопротивление отдельных участников, способное перерасти в конфликт;

– трудности, связанные с особенностями реальной психологии коллективного выбора.

Специфика коллегиального процесса принятия решений проявляется в следующем.

Во-первых, фактическое развитие обсуждения нередко отклоняется от нормативной модели, поскольку участники не всегда способны чётко сформулировать критерии выбора, критически оценить альтернативы или выработать оптимальное решение.

Во-вторых, в ходе коллективного обсуждения часто происходит возврат к уже пройденным этапам. Это связано как с необходимостью дополнительного обоснования принимаемых решений, так и с индивидуальными психологическими особенностями участников: некоторые из них склонны задерживаться на отдельных стадиях, что замедляет продвижение группы к итоговому выбору.

Лидерство, ориентированное на персонал

Данный стиль управления сосредоточен на заботе о сотрудниках и качестве межличностных отношений в коллективе. Руководитель, придерживающийся этого подхода, делает упор на командную работу, поддержку и профессиональное развитие участников. Он проявляет равное уважение ко всем, остаётся открытым, доброжелательным и внимательным, демонстрируя готовность прийти на помощь при необходимости. В результате у сотрудников формируется уверенность в том, что в сложной ситуации они могут рассчитывать на поддержку лидера. По своей сути этот стиль близок к демократическому лидерству, поскольку также поощряет совместное взаимодействие, творческую инициативу и командный формат деятельности.

К основным преимуществам данного типа лидерства относятся:

– стремление сотрудников к сотрудничеству с руководителем и желание быть частью его команды;

– высокий уровень результативности и производительности труда;

– готовность коллектива принимать риски и действовать более уверенно благодаря ощущению безопасности и поддержке со стороны лидера.

Вместе с тем данный подход имеет и определённые ограничения. Ключевой риск связан с возможным возникновением фаворитизма. Руководитель может начать выделять отдельных сотрудников по личным симпатиям, независимо от их реального вклада в развитие команды или организации. Подобное предпочтение «избранных» способно спровоцировать внутренние конфликты и нарушить принцип равенства внутри коллектива.

Кроме того, лидеры, ориентированные прежде всего на межличностные отношения, в отдельных случаях могут чрезмерно концентрироваться на развитии команды, уделяя меньше внимания стратегическим вопросам, проектной деятельности и ключевым проблемам организации.

Обслуживающее лидерство

При данном стиле управления в коллективе присутствует лидер, который не стремится демонстрировать власть или занимать руководящую позицию в её традиционном понимании. Такой руководитель выбирает путь помощи и поддержки, выстраивая отношения, в которых влияние на команду формируется естественным образом через заботу о её участниках.

Обслуживающий лидер служит для коллектива нравственным ориентиром: он действует честно, принимает обдуманные решения и руководствуется этическими принципами. В ряде аспектов данный стиль близок к демократическому, поскольку предполагает обсуждение вопросов и участие сотрудников в процессе принятия решений. Однако его ключевая особенность заключается в том, что лидер сознательно отходит на второй план, избегает давления и предоставляет команде возможность самостоятельно определять решения, касающиеся их деятельности.

Сторонники обслуживающего лидерства считают его особенно актуальным в современных условиях, где высоко ценятся человеческое достоинство, моральные качества и этичное поведение. Влияние лидера в этом случае основывается не на

формальной власти, а на идеях, ценностной позиции и личном примере. Такой подход способствует формированию сильной корпоративной культуры, воздействующей на поведение сотрудников через систему ценностей, норм, традиций, ритуалов, стандартов качества и общих этических принципов.

Вместе с тем обслуживающее лидерство имеет и определённые ограничения. Его полноценная реализация требует значительных временных ресурсов, что снижает эффективность данного стиля в ситуациях, требующих оперативных решений или быстрого выполнения задач. Наиболее широко он применяется в политической сфере, а также в организациях и сообществах, где руководитель избирается коллективом – в общественных объединениях, комитетах, командах и профессиональных сообществах.

Безучастное лидерство

Данный стиль управления предполагает предоставление коллективу максимальной свободы в организации собственной деятельности. Чаще всего такая модель складывается естественным образом, например в ситуациях, когда руководитель физически не имеет возможности постоянно контролировать работу подчинённых из-за высокой занятости или значительного объёма собственных задач. Лидер, придерживающийся этого подхода, позволяет сотрудникам самостоятельно распределять функции, устанавливать сроки и выбирать способы выполнения работы. При необходимости он может дать рекомендацию или совет, однако сознательно избегает прямого вмешательства в рабочий процесс.

Безучастное лидерство оказывается результативным при условии, что руководитель поддерживает регулярную связь с командой, отслеживает общее состояние дел и одновременно демонстрирует доверие к сотрудникам. Наибольший эффект достигается в коллективах, состоящих из самостоятельных, компетентных и инициативных работников, способных эффективно организовывать собственную деятельность. В таких условиях усиливаются процессы самоконтроля и самоорганизации, что положительно отражается на групповой динамике.

Ключевым преимуществом данного стиля является высокая удовлетворённость сотрудников своей работой. Автономность, свобода выбора и возможность самостоятельно распоряжаться временем способствуют росту индивидуальной продуктивности и

повышают эффективность совместной деятельности.

В то же время безучастное лидерство имеет и ряд существенных ограничений:

– отдельные члены группы могут проявлять низкий уровень организованности и склонность к рассеянности;

– коллектив может не обладать достаточным опытом самоорганизации и самостоятельного решения сложных задач;

– при недостатке внутренней мотивации эффективность работы сотрудников снижается, что отрицательно сказывается на результатах всей команды.

Проблемно-ориентированное лидерство

Сущность данного стиля состоит в стремлении руководителя максимально упорядочить деятельность группы для достижения поставленной цели или решения конкретной задачи. Лидер чётко формулирует цели, определяет объём и содержание работы, распределяет обязанности между участниками, структурирует рабочий процесс, планирует этапы его реализации и контролирует полученные результаты. Он устанавливает требования к качеству выполнения задач и следит за их соблюдением. По своей природе данный стиль во многом близок к автократическому лидерству.

Ключевым преимуществом проблемно-ориентированного подхода является его способность обеспечивать выполнение работы в установленные сроки и в строгом соответствии с заданными стандартами. Такой стиль особенно востребован в ситуациях, когда члены группы испытывают трудности с управлением временем или не обладают навыками самостоятельного планирования деятельности.

В то же время проблемно-ориентированное лидерство имеет и существенные ограничения. Поскольку внимание руководителя в основном сосредоточено на задачах, а не на потребностях коллектива, возникают эффекты, схожие с теми, которые характерны для автократического управления:

– снижение уровня мотивации персонала;

– недостаточная удовлетворённость трудовой деятельностью;

– увеличение текучести кадров.

Во избежание подобных негативных последствий многие руководители на практике стремятся сочетать проблемно-ориентированный стиль с личностно-ориентированным подходом, уделяя внимание не только выполнению задач, но и состоянию

сотрудников, их интересам и степени вовлечённости в совместную работу.

Трансформационное лидерство.

Трансформационный стиль руководства строится на ожидании максимально полной отдачи как от самого лидера, так и от всех членов команды при реализации общих задач. Такой руководитель активно вдохновляет коллег, стимулируя их стремление к достижению высоких результатов. Для трансформационного лидерства характерны высокая вовлечённость работников, значительный уровень активности и стремление каждого участника внести вклад в общий успех.

Однако у этого стиля есть важное ограничение. Не только сотрудники нуждаются в поддержке, но и сам лидер должен иметь в окружении людей, на которых он может опереться в трудной ситуации. Именно поэтому нередко встречается комбинирование трансформационного и делового лидерства. Менеджеры, ориентированные на задачи, обеспечивают стабильное выполнение рутинной работы, а трансформационные лидеры – вдохновляют сотрудников, создают чувство новизны и поддерживают инициативу.

При необходимости трансформационный стиль может дополняться и другими моделями лидерства – выбор зависит от особенностей коллектива, целей команды и текущей управленческой ситуации.

Харизматическое лидерство.

В социальной психологии под понятием «харизматический лидер» понимается личность, обладающая особыми индивидуальными характеристиками, благодаря которым она способна оказывать мощное, а нередко и нестандартное влияние на окружающих. Харизма проявляется у того, кто умеет убедить последователей ориентироваться не на личные интересы, а на общие – групповые или организационные – цели, значимые для развития, благополучия и сплочённости коллектива. Суждения такого лидера приобретают для группы особый вес и часто воспринимаются как не подлежащие сомнению. Он способен вдохновлять людей, передавать им собственный энергетический импульс и формировать круг единомышленников, разделяющих его идеи и ценности. В процессе взаимодействия с последователями харизматический лидер развивается вместе с ними. Именно умение объединять вокруг

себя людей является главным преимуществом данного типа лидерства.

В то же время харизматическому лидерству присущи и серьёзные ограничения:

– убеждённость лидера в собственной безошибочности и недостаточное доверие к членам команды;

– чрезмерная самоуверенность, сохраняющаяся даже при указании последователями на допущенные ошибки;

– концентрация внимания на собственной личности;

– отсутствие реальной ориентации на развитие организации или группы;

– опасность деструктивных последствий для коллектива после ухода лидера.

Следует отметить, что феномен харизмы активно исследуется в различных научных дисциплинах и до настоящего времени остаётся сложным и не до конца объяснённым. Он связан с особой способностью человека притягивать внимание, оказывать влияние на окружающих и вызывать доверие. Само слово «харизма» происходит от греческого χάρισμα, что означает «дар», «милость», «благодать». В мифологии Древней Греции этим понятием обозначалась способность располагать людей к себе. В христианской традиции харизма трактуется как уникальный дар, ниспосланный Святым Духом, тогда как в мистических учениях она рассматривается как способность, предназначенная для выполнения особой миссии. При этом подчёркивается, что данный дар не поддаётся полному контролю со стороны его носителя.

В психологической науке харизма рассматривается как особое личностное свойство, вызывающее у окружающих восхищение, доверие и убеждённость в исключительных возможностях человека. Харизматическому лидеру, как правило, приписываются все достижения команды, а его способности нередко приобретают оттенок мистификации. При этом успехи отдельных участников группы интерпретируются как следствие влияния лидера, тогда как его собственные ошибки объясняются действиями других лиц, формально не связанных с ситуацией.

Наиболее часто понятие харизмы используется применительно к крупным социальным сообществам и служит для описания особенностей межличностных связей внутри них. Психологи подчёркивают, что носитель харизмы не управляет этим качеством

сознательно, однако оно отчётливо воспринимается окружающими. Существует также позиция, согласно которой харизма существует преимущественно в восприятии других людей, прежде всего тех, чьё мнение значимо для данной личности. Важной характеристикой харизмы является то, что фигура харизматического лидера приобретает символическое значение для группы и оказывает влияние на различные сферы её жизнедеятельности.

Практические наблюдения показывают, что харизма тесно связана с конкретной личностью и определённым историческим этапом развития группы. Исследователи отмечают, что потенциальный харизматик способен ярко воплощать архетипы, доминирующие в коллективном бессознательном данного сообщества. Он становится живым выражением этих образов, включая и деструктивные, возникающие в условиях кризисов и нарушений общественного сознания.

Существует также подход, разграничивающий мужскую и женскую харизму. Для мужчин-харизматиков чаще характерны такие качества, как активность, внутренняя энергия, привлекательность, независимость, сексуальность, уверенность, чувство справедливости, доброжелательность и эмоциональная устойчивость. Женская харизма проявляется иначе и ассоциируется со скромностью и утончённостью, сдержанностью, спокойствием, загадочностью, чувством собственного достоинства, самостоятельностью и отсутствием зависти.

Для харизматичных личностей независимо от пола характерна выраженная непредсказуемость: их поступки сложно заранее прогнозировать. В условиях организации такие лидеры нередко склоняются к использованию авторитарных форм управления, опираясь на личное влияние и силу собственной позиции.

В отличие от психологического подхода, специалисты в области имиджа трактуют харизму иначе. С их точки зрения, харизма представляет собой специально сформированный образ, позволяющий человеку воздействовать на окружающих, увлекать их своими идеями и вести за собой. В этом смысле харизма выступает как социальный образ личности, существующий в массовом сознании.

Основой подобного имиджа является совокупность социальных ролей, которые человек реализует в повседневной жизни, дополненная его личностными качествами, особенностями

мышления, внешним обликом, манерой поведения и другими характеристиками. В процессе формирования образа реальные свойства личности переплетаются с теми чертами, которые приписываются ей окружающими. При этом человек может осознанно управлять своим имиджем, хотя большинство людей не замечают сам механизм и технологии его конструирования.

Специалисты в области менеджмента рассматривают харизму как совокупность личностных качеств и управленческих компетенций, способствующих выстраиванию эффективных коммуникаций внутри организации. Многие исследователи исходят из того, что лидерские способности поддаются целенаправленному развитию, поэтому харизма трактуется как одно из ключевых условий успешного организационного лидерства. При этом выделяется ряд характеристик, типичных именно для харизматического руководителя:

– он не удовлетворяется текущим положением дел и стремится преобразовывать окружающую реальность, предлагая конкретные и реализуемые изменения;

– формирует образ желаемого будущего и задаёт новый ориентир, отражающий коллективные ожидания и устремления;

– способен подчёркивать значимость рискованных шагов, усиливать эмоциональное воздействие своих действий и использовать символы для повышения влияния;

– владеет риторикой и навыками деловой коммуникации;

– умеет выстраивать союзы, проявляя эмпатию, укрепляя рабочие связи и расширяя круг сторонников.

В управленческой теории также применяется двухфакторная модель лидерства, включающая харизматическую и архитектурную роли. В рамках харизматической роли лидер формирует привлекательное видение будущего и вдохновляет сотрудников на его достижение. Архитектурная роль связана с построением организационных структур, системой контроля и стимулирования, а также с созданием условий, обеспечивающих практическую реализацию сформированного видения.

В рамках организационного управления выделяют три основные функции харизматической роли лидера:

– формирование и чёткое разъяснение миссии и видения развития;

– передача части полномочий сотрудникам;

– вдохновление персонала на активные и конструктивные действия.

Создание понятного образа будущего и определение миссии, а также способность увлечь этими идеями весь коллектив являются ключевыми задачами руководителя, выступающего в роли лидера. Сильное и убедительное видение наполняет энергией как самого лидера, так и людей, следующих за ним. Выдающиеся руководители, как правило, формируют масштабные и вдохновляющие образы будущего, причём наиболее жизнеспособное видение возникает у тех, кто непосредственно вовлечён в процесс его разработки.

Миссия способствует повышению управленческой эффективности организации. Однако и миссия, и видение превращаются в действительно мощные движущие силы лишь в том случае, если они находят отклик в глубинных архетипах коллективного сознания. Именно поэтому харизматические лидеры обладают особой способностью создавать такие ориентиры и успешно транслировать их внутри организации. Важнейшим условием реализации сформированного видения является делегирование сотрудникам части ответственности и управленческих полномочий.

Третьим значимым компонентом харизматической роли выступает способность лидера вдохновлять сотрудников на практическую реализацию сформированного видения. Во многом это связано с управлением энергетикой группы. Харизматичный руководитель умеет направлять агрессивный потенциал коллектива во внешнюю среду, например в конкурентное противостояние, одновременно сохраняя и накапливая позитивную энергию внутри команды. В результате формируется благоприятный психологический климат, укрепляются партнёрские связи и развивается культура сотрудничества.

Харизматические лидеры наиболее часто проявляются в коллективах организаций, использующих механистическую модель управления. Такие структуры характеризуются жёсткой внутренней организацией, высокой степенью формализации процессов и рациональным распределением управленческих функций. Основное внимание в них уделяется чёткому разграничению видов деятельности, точному распределению обязанностей и соблюдению соответствия между объёмом полномочий и уровнем ответственности руководителей и специалистов.

Иерархические организационные структуры, которые также обозначаются как механистические, формализованные, классические или традиционные, обладают рядом устойчивых характеристик:

– чёткое разделение труда, при котором каждая должность предполагает выполнение специализированных функций, а обязанности и полномочия сотрудников строго регламентированы;

– выраженная вертикаль управления, в рамках которой нижестоящие уровни подчиняются вышестоящим, а служебное продвижение осуществляется на основе стажа, профессиональных результатов и личных достижений;

– наличие формализованных правил и процедур, обеспечивающих единообразие управленческих действий на разных уровнях; данные нормы определяют границы полномочий и условия законного применения управленческого воздействия;

– преобладание формально-обезличенных отношений, при которых требования подчинения связаны не с личными качествами руководителя, а с занимаемой им должностью;

– отбор персонала осуществляется на основе профессиональных и квалификационных требований к должности, а не на основании субъективных предпочтений;

– управленческие решения принимаются в централизованном порядке.

В подобных иерархических системах харизма руководителя может быть особенно эффективным инструментом влияния. Жёсткая вертикаль власти, формализованные процедуры, централизованное принятие решений и узко очерченные зоны ответственности создают условия, при которых образ харизматичного лидера легко формируется, закрепляется и поддерживается. Всё это способствует выстраиванию понятных и результативных каналов коммуникации внутри организации.

Все качества, которые исследователи относят к харизматическому лидеру, условно можно объединить в три крупные категории: коммуникативный, мотивационный и энергетический потенциал.

Коммуникативный потенциал проявляется в том, как лидер взаимодействует с последователями. В группе такой человек воспринимается как наиболее обаятельный, уверенный в себе и легко вступающий в контакт. Его влияние основано на умении вести

диалог, убеждать, аргументировать свою позицию, а также на профессиональных знаниях, опыте и способности оказывать эмоциональное воздействие. Он может вдохновлять людей собственными идеями, воздействовать на их установки и ценности, как интуитивно, так и осознанно. Среди значимых коммуникативных черт нередко выделяют честность, прямоту и ответственность.

Обаяние харизматического лидера выражается в характерных особенностях поведения: приятный тембр голоса, богатая интонация, уверенный взгляд, эмоциональная мимика, выразительные жесты и открытая, располагающая поза. Приветствие рукопожатием тоже усиливает ощущение его притягательности. Для усиления выразительности речи лидер активно использует невербальные средства.

Важно, что такой человек нередко нарушает привычные нормы общения – например, допускает более близкие жесты и прикосновения, на которые другие не решились бы. Однако последователи воспринимают это не как нарушение, а как расширение границ коммуникации, что лишь усиливает его влияние. Харизматический лидер фактически устанавливает новые модели социального взаимодействия, которые принимаются окружающими, поскольку соответствуют их внутренним ожиданиям и стремлениям.

Неотъемлемой особенностью харизматического лидера является способность к творческой, нестандартной коммуникации, которая становится важнейшим инструментом его воздействия.

В основе всех коммуникативных качеств харизматического лидера лежит его глубокая внутренняя уверенность. Такой лидер ведёт себя решительно, потому что убеждён в своей правоте и абсолютно верит в идеалы, которые отстаивает. Эта уверенность связана с сильным желанием изменить окружающий мир и пониманием того, каким образом это можно сделать. Харизматичным лидерам часто приписывают стремление к власти, однако власть для них – не самоцель, а инструмент для достижения более значимых преобразований. Чем масштабнее его устремления, тем выше уважение к нему со стороны последователей, и тем ярче выражена его харизма.

Уверенность лидера передаётся окружающим, усиливая их веру в его идеи. Ощущение собственной миссии становится обязательным условием харизматического влияния. Если лидер

действительно чувствует своё предназначение, верит в возможность изменить мир и понимает, как добиться результата, то признание приходит к нему естественным образом – люди начинают воспринимать его как наставника или носителя особого знания. Успех его миссии зависит от того, способен ли он сам выйти за рамки эгоцентризма и вдохновить этим своих последователей.

Главная задача харизматического лидера – показать людям, что его миссия связана с их личными интересами, что их индивидуальные цели напрямую зависят от реализации предлагаемых им идей. Лидер может переубеждать оппонентов, воздействуя на их систему ценностей. Не случайно для этого требуется определённая степень фанатичной преданности собственному призванию. Излишняя самокритика, сомнения и чрезмерная рефлексия, наоборот, подрывают харизму.

Однако одно лишь эмоциональное воздействие недостаточно. «Заражение» миссией не может строиться на пустых обещаниях – оно опирается на два ключевых механизма: предвидение и «сообщение ключей».

Таким образом, харизматический лидер – это человек, чьи мотивы и потребности значительно превышают рамки обычных человеческих возможностей. Для реализации своих устремлений ему необходимы последователи. Люди, которые становятся его сторонниками, наоборот, чувствуют недостаток внутреннего мотивационного ресурса и получают недостающий импульс благодаря лидеру. Иными словами, лидер – это личность с выраженной способностью брать ответственность не только за себя, но и за других, тогда как его последователи нередко испытывают трудности даже с ответственностью за собственную жизнь.

Для выполнения своей миссии харизматическому лидеру требуется значительное количество времени, энергии и усилий: он должен взаимодействовать со многими людьми, преодолевать многочисленные барьеры и решать сложные задачи. Поэтому к его психофизиологическим качествам предъявляются высокие требования. Основные среди них следующие:

Сильный тип темперамента.

Такой лидер отличается устойчивостью к стрессам, высокой работоспособностью, энергичностью и инициативностью. Он решителен, смел, предприимчив, настойчив, надёжен и способен действовать независимо.

Высокий уровень интеллекта.

Руководитель должен уметь собирать, анализировать и интерпретировать большие объёмы информации, прогнозировать последствия решений и действий. Как правило, уровень его интеллектуального развития соответствует или превосходит уровень интеллекта его последователей.

Знания и компетенции.

Лидер обладает таким набором профессиональных умений и знаний, который необходим группе для достижения общих целей. Благодаря этому он выступает наставником и учителем, а его мнение приобретает для последователей референтную значимость.

Креативность.

Решения харизматического лидера редко бывают стандартными. Они должны быть нестандартными, смелыми и эффективными, обеспечивающими успешное выполнение групповых задач.

Важно подчеркнуть, что любая команда испытывает потребность в лидере. Ни один руководитель не смог бы стать лидером в отсутствии социального окружения, то есть без людей, которые нуждаются в нём, доверяют ему и принимают его миссию. Желание группы видеть в определённом человеке своего руководителя способно компенсировать даже недостаток его собственной уверенности. Нередко встречаются ситуации, когда человек, не обладающий выраженным коммуникативным, энергетическим или мотивационным потенциалом, становится лидером исключительно благодаря стремлению окружающих найти фигуру, способную их объединить.

Для последователей лидер служит опорой, источником уверенности и средством удовлетворения их внутренних потребностей. Трудно определить, насколько выбор лидера диктуется случайностью, внешними обстоятельствами или личными характеристиками самого претендента. Однако такие качества, как уверенность, коммуникативные способности, ясность целей и высокая работоспособность, безусловно, способствуют восприятию человека как харизматичного. Как бы ни складывались обстоятельства, последователи начинают отождествлять себя с лидером, перенимают его ценности, воспроизводят его стиль поведения и оценивают себя через призму отношения к нему.

Таким образом, харизматический лидер становится для своих последователей экзистенциальной опорой – без него многие теряют

ощущение смысла. Поэтому такого лидера защищают, поддерживают и оправдывают даже в неоднозначных ситуациях. Если руководитель совершает деструктивные или даже преступные действия, и его вина очевидна, часть последователей всё равно будет отстаивать его, пытаясь сохранить собственное чувство устойчивости, поскольку лидер является фундаментом их психологической опоры.

Существует и другой источник потребности группы в лидере – необходимость найти человека, способного вывести коллектив из трудной ситуации. Личность может вовсе не обладать ярко выраженными лидерскими качествами и не восприниматься как харизматическая, но в критический момент на неё возлагаются ожидания всей группы. Многие "харизматические лидеры" появляются именно тогда, когда социальная система переживает кризис и нуждается в переменах. В подобных условиях возникает так называемая "ситуативная харизма": в период социальных потрясений люди ищут фигуру, способную их объединить. В спокойное время, в другой среде этот же человек мог бы остаться незаметным.

Во всех случаях появление харизматического лидерства тесно связано с психологической потребностью общества или группы в лидере, способном дать опору, объяснение происходящему и направление для движения вперёд.

7.2. Типы лидера в команде

Очевидно, что многогранность феномена лидерства проявляется в разнообразии его видов. Существует большое количество подходов к классификации лидерства. В научной и управленческой литературе выделяют разные типы лидеров, что наглядно представлено в соответствующей таблице.[39]

Таблица 7.1.

Классификация типов лидерства

Автор подхода	Критерий классификации	Типы лидеров
В.Н. Лавриненко	Способности и качества лидера Характер деятельности	Вожак Лидер в узком смысле слова Ситуативный лидер

[39] Чегринцова С.В. Управленческий лидер: личностные качества и мо- дели поведения // Вестн. Твер. гос. ун-та. Сер. «Управление». – 2008. – № 11 (71). – С. 89–104.

	Способы воздействия	
Б.Д. Парыгин	Содержание деятельности	Лидер-вдохновитель Лидер-исполнитель
	Стиль активности	Лидер авторитарный Лидер демократический
	Характер деятельности	Лидер универсальный Лидер ситуативный
Р.Л. Кричевский и др.	Основные выполняемые функции	Организатор Мотиватор Диспетчер Генератор идей
П.Г. Белкин, Е.Н. Емельянов, М.А. Иванова	Основные выполняемые функции Характеристики персонала Личностные характеристики	Диагност Фанатик Пионер (инициатор) Эрудит (схоласт) Техник (ремесленник) Независимый
Г.Р. Латфуллин и др.	Специфика управленческой ситуации	Лидер-лев Лидер-лиса
М. Вебер	Способы легитимизации власти	Лидер традиционный Лидер рационально-легальный Лидер харизматический

Так, В. Н. Лавриненко и его коллеги выделяют в командах три вида лидеров: вожак, лидер в узком значении и ситуативный лидер. Лидер в узком смысле обладает способностью убеждать и вдохновлять, однако нередко ему приходится дополнительно стимулировать людей к выполнению задач. Ситуативный лидер проявляет себя благодаря тем личным качествам, которые становятся особенно ценными в конкретных обстоятельствах. Вожак же – это наиболее авторитетный участник группы, который обладает сильным влиянием и способностью воздействовать на других словом, жестом или даже одним взглядом.

Американский учёный Р. Стогдилл описал ряд характеристик, свойственных такому типу лидеров:

– физические качества: активность, сила, энергия, хорошее здоровье;

– личностные качества: уверенность, гибкость, стремление к успеху, авторитетность;

– интеллектуальные качества: развитый ум, способность к творческому мышлению, интуиция, умение принимать решения;

– коммуникативные способности: лёгкость в установлении контакта, дипломатичность, такт.

Б. Д. Парыгин предложил собственную типологию, выделяя:

– по содержанию деятельности – лидера-вдохновителя и лидера-исполнителя;

– по стилю взаимодействия – лидера авторитарного и демократического.

Авторитарный лидер действует единолично и опирается на возможность применения санкций или силы. Демократический учитывает мнения и интересы всех участников и привлекает их к управлению;

– по характеру поведения – универсального и ситуативного лидера.

Позднее Л. И. Уманский комбинировал перечисленные подходы и предложил свою классификацию, выделив шесть типов лидеров: организатор, инициатор, эрудит, создатель эмоционального настроя, источник эмоциональной привлекательности и умелец.

Важно подчеркнуть, что представленные выше подходы к классификации лидерства отражают различные комбинации двух фундаментальных типов – эмоционального и инструментального.

Эмоциональный лидер выделяется благодаря индивидуальным качествам, которые позволяют ему формировать позитивный социально-психологический климат, поддерживать гармоничные отношения внутри группы и объединять людей вокруг себя.

Инструментальный лидер, напротив, становится значимым за счёт своего реального вклада в выполнение задач и продвижение команды к поставленным целям.

В менеджменте лидерство понимают как способность вести коллектив к достижению конкретных результатов. В отличие от формального руководителя, лидер – это человек, который благодаря своим личностным качествам, влиянию и внутреннему потенциалу способен увлечь других и направить их усилия в единое русло.

Р. Л. Кричевский, анализируя механизмы управления группами и организациями, выделяет несколько обязательных типов лидеров, обеспечивающих эффективную работу команды:

– организатор – обеспечивает способы реализации решений, регулирует взаимодействие участников;

– мотиватор – отвечает за мобилизацию сотрудников и поддержание их трудовой активности;

– диспетчер – распределяет обязанности, координирует работу и следит за согласованностью действий;

– генератор идей – расширяет горизонты поиска решений и помогает коллективу выходить за пределы стандартных подходов.

П. Г. Белкин, Е. Н. Емельянов и М. А. Иванова выделяют собственную типологию, основанную на индивидуальных характеристиках членов команды:

– диагност – быстро оценивает ситуацию, выявляет сильные и слабые стороны проекта, проявляет терпимость к ошибкам;

– фанатик – полностью погружён в научную или профессиональную деятельность, требует аналогичной вовлечённости от других и вступает в конфликты при расхождении взглядов;

– пионер (инициатор) – оперативно реагирует на перспективные направления работы, стимулирует активность коллег, обладает широкими знаниями;

– эрудит (схоласт) – системный, внимательный к деталям, стремится к порядку, отличается высокой добросовестностью;

– техник (ремесленник) – умеет реализовать даже недостаточно продуманные решения, тонко чувствует состояние коллег и их реакции;

– независимый – предпочитает самостоятельно решать проблемы, скептически относится к коллективным формам работы.

Г. Р. Латфуллин и его соавторы предлагают типологию, основанную на ситуативных условиях:

– лидер-лев – проявляется в кризисах, способен эффективно действовать в экстремальных условиях;

– лидер-лиса – успешен в спокойных, стабильных обстоятельствах, где преобладают рутинные процессы.

Одной из наиболее известных и широко используемых классификаций лидерства считается типология, предложенная М. Вебером, в основе которой лежат механизмы легитимации власти. Согласно его подходу, лидеров принято разделять на традиционных, рационально-легальных и харизматических.

Традиционный лидер получает авторитет благодаря нормам, обычаям и культурным установлениям, закреплённым в обществе.

Рационально-легальный лидер (иногда называемый рутинным) опирается на законные процедуры избрания и действует в рамках формальных правил.

Харизматический лидер воспринимается последователями как носитель исключительных качеств, «особого дара», позволяющего

ему управлять людьми и вдохновлять их на действия. Его влияние формируется как сочетание реальных способностей и тех свойств, которые приписывают ему окружающие, причём личностные характеристики нередко оказываются вторичными по отношению к ожиданиям группы.

М. Вебер уделял особое внимание анализу харизматической власти, рассматривая её как ключевую силу, способную инициировать глубокое обновление общества в кризисные периоды. Харизматический лидер, не опирающийся на прошлый порядок, способен мобилизовать большие массы людей и направлять их на решение задач, связанных с социальными преобразованиями.

В стабильные периоды, напротив, наибольшую ценность приобретает рационально-легальное лидерство, обеспечивающее преемственность, сохранение традиций и последовательное проведение необходимых реформ.

Исторический опыт многих стран показывает довольно устойчивую закономерность смены типов политического лидерства: харизматический «основатель» уступает место традиционному «хранителю», а затем – рационально-легальному реформатору.

Проявление конкретного стиля лидерства определяется характером деятельности лидера и кругом актуальных задач, возникающих в определённой управленческой ситуации. Тип лидерства формируется в зависимости от потребностей социальной группы или организации. Эти потребности осознаются через постановку задач. В этом смысле функции лидера сводятся к своевременному выявлению таких потребностей, точной формулировке целей, принятию ответственности за их достижение и организации последователей на их реализацию.

7.3. Управленческий лидер: понятие и модели

Многие исследователи отмечают, что независимо от типа лидерства сам лидер обычно занимает формальную руководящую позицию, то есть выступает как управленческий лидер. В ряде работ это понятие дополняется термином «лидер организации» или «лидер команды». Управленческий лидер – это человек, который объединяет в себе свойства лидера и профессиональные навыки менеджера, формируя целостную модель управления (см. рисунок).

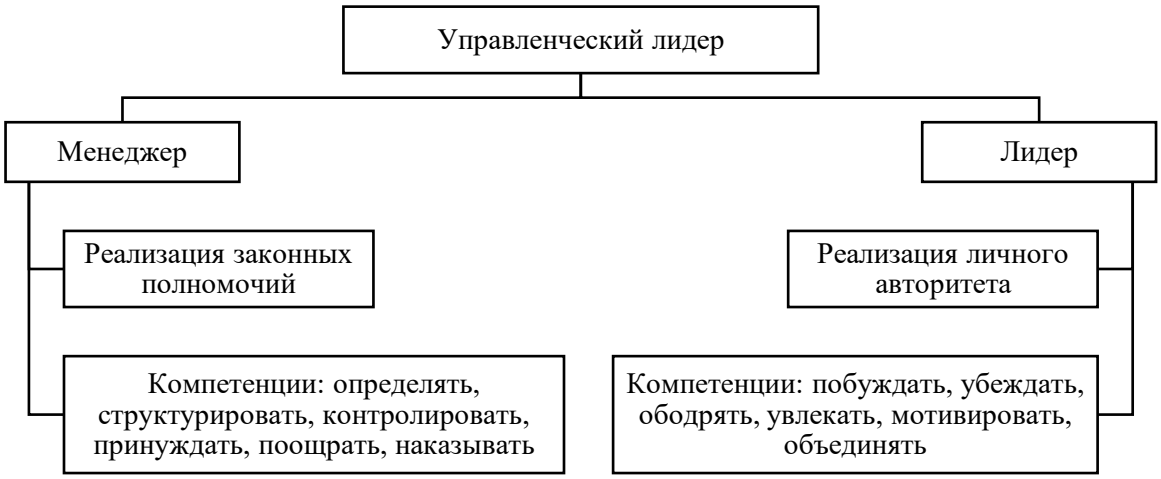


Рисунок 7.1. Управленческий лидер

Управленческий лидер, действуя как менеджер, опирается на формальные полномочия и статусную власть, организуя работу подчинённых и обеспечивая решение командных и организационных задач. Его менеджерские компетенции включают определение целей, планирование, структурирование деятельности, контроль, применение мер поощрения или наказания.

Выступая в роли лидера, такой руководитель использует уже не формальный статус, а личностные качества и индивидуальный авторитет, то есть способность оказывать влияние на сотрудников через убеждение, вовлечение, мотивацию и объединение вокруг общих целей. В психологии авторитет понимается как признание за человеком права принимать ответственные решения в процессе совместной деятельности.

Эффективность управленческого лидера достигается только тогда, когда в одном лице совпадают позиции формального руководителя и инструментального лидера. При совпадении с эмоциональным лидером могут проявляться нежелательные эффекты: эмоциональный лидер должен быть интегрирован в группу, идентифицировать себя с ней, а инструментальный – поддерживать с ним устойчивые отношения. В результате формальный руководитель сохраняет связь с группой через эмоционального лидера и выстраивает доверительные отношения со всей командой. –

Управленческий лидер – наиболее продуктивный тип руководителя, поскольку сочетание управленческих и лидерских компетенций обеспечивает высокую результативность команды и всей организации. Такая интеграция даёт ряд преимуществ:

– лидер способен формировать эффективную стратегию

развития команды и компании в условиях конкуренции, объединяя людей вокруг миссии и общей идеологии;

– лидер обладает способностью вдохновлять и вовлекать сотрудников, что создаёт потенциал для организационных изменений;

– лидер эффективно решает сложные задачи в условиях ограниченности ресурсов, оптимально используя кадровый и мотивационный потенциал работников.

В практике управления нередко выделяют метафорические образы руководителей, отражающие смешение признаков формального и неформального лидерства. Эти модели могут быть применены и к управленческому лидеру:

«Отец» – руководитель, который проявляет постоянную заботу о подчинённых, пользуется уважением и симпатией коллектива. Обладает значительным жизненным и профессиональным опытом и воспринимается как человек, имеющий моральное право поощрять и наказывать персонал.

«Свой человек» – лидер, которому сотрудники доверяют безоговорочно. Он «первый среди равных», эмоциональный центр группы, способный сглаживать конфликты, снимать напряжение и проявлять сочувствие.

«Сухарь» – руководитель, отличающийся педантизмом, строгостью и чрезмерной пунктуальностью. Коллектив часто воспринимает его как надзирателя, а не как вдохновляющего лидера.

«Бюрократ» – консервативный, технократически настроенный руководитель, ориентированный на нормы, правила и формальные процедуры. Он остаётся лидером прежде всего благодаря занимаемой должности, а его влияние сохраняется лишь в рамках формальной власти.

В управленческой литературе представлены различные модели управленческого лидерства, однако наиболее развернуто изученный вариант предложен Е. С. Яхонтовой в «Концепции эффективности управленческого лидерства». Согласно её подходу, лидерская личность формируется на пересечении индивидуальных целей, групповых запросов и общих потребностей организации.

Эффективность управленческого лидера определяется способностью оказывать влияние при помощи привычных моделей поведения и комплекса специальных личностных качеств. Такой руководитель опирается на разные каналы влияния – как

формальные (поступая как официальный руководитель), так и неформальные (выступая в роли лидера для группы).

Одним из ключевых результатов его деятельности становится рост эффективности коллективной работы, достигаемый через построение партнёрских отношений с отдельными сотрудниками и малыми группами, повышение доверия и включённости работников в совместную деятельность.

В управленческой практике выделяют несколько моделей управленческого лидерства, отражающих различное сочетание факторов эффективности, организационных условий и лидерского поведения.

Первая модель – «сбились с пути».

Она характеризуется тем, что организация прилагает значительные усилия и имеет общую идею, объединяющую сотрудников, но получаемая результативность остаётся низкой. Причина – несогласованность между стратегией и действующей структурой, распределением ролей, обязанностей, полномочий. Цель осознана всеми, но способ её достижения не поддерживается организационной системой.

Вторая модель – «неэффективное управленческое лидерство».

Отличается тем, что организация обладает достаточным потенциалом, но использует его иррационально. Отсутствует чёткая миссия, коммуникации нарушены, а руководители различных уровней ограничиваются исполнением рутинных обязанностей. Лидерское поведение фактически не проявляется, инициатива подавлена или не поощряется.

Третья модель – «вопреки обстоятельствам».

Организация достигает результатов, несмотря на неблагоприятные условия: слабую управленческую систему, отсутствие согласованности и недостатки в координации. Работники сами компенсируют пробелы управления, что позволяет удерживать общий уровень эффективности. Для перехода к устойчивому росту требуется развитие лидерского потенциала руководителей всех уровней.

Четвёртая модель – «эффективное управленческое лидерство».

Наиболее гармоничная модель. В организации чётко сформированы миссия и видение, налажены коммуникации, структура и правила соответствуют стратегии, а распределение формальных и неформальных ролей поддерживает движение к цели.

Результатом становится синергия – когда общий эффект превышает сумму индивидуальных усилий.

Итак, управленческий лидер выполняет функции, на которые ориентируется команда. Он не действует через жёсткие приказы или контроль. Его влияние основано на доверии, авторитете, способности формулировать цели, вести за собой и поддерживать сотрудников в сложных ситуациях. В коллективе его воспринимают как фигуру объединения, обеспечивающую единство и сплочённость.

Ключевые элементы эффективного лидерства включают:

– выстроенные коммуникации между лидером и последователями;

– доверие, опирающееся на личный авторитет;

– гибкость управленческих решений и способность предугадывать проблемы;

– формирование и продвижение общезначимых целей.

Вопросы для самопроверки

1. Какой основной принцип лежит в основе ситуационной теории Ф. Фидлера?
2. Почему отношение руководителя к НПС считается показателем его устойчивого стиля?
3. В чём различие между руководителями с высоким и низким рейтингом по НПС?
4. Какие три фактора определяют уровень ситуационного контроля в модели Фидлера?
5. Почему руководитель с ориентацией на задачу показывает наилучшие результаты в крайне благоприятных и крайне неблагоприятных ситуациях?
6. В каких условиях наиболее эффективен лидер, ориентированный на отношения?
7. Какие ограничения связаны с использованием анкеты НПС для определения стиля руководителя?
8. Почему классификация ситуаций по уровню контроля иногда вызывает двусмысленность?
9. Какие требования предъявляет ситуационная теория к пониманию контекста управления?
10. Можно ли изменить стиль руководства по Фидлеру, или он остаётся стабильным?

11. Как реакция подчинённых влияет на использование определённого стиля руководства?
12. Почему модель Фидлера считают одной из первых комплексных ситуационных моделей?
13. Какую роль играет структура задачи в определении благоприятности ситуации?
14. Почему нельзя полностью полагаться на теорию НПС при принятии управленческих решений?
15. Какие ключевые выводы теории Фидлера помогают применять её элементы в современной управленческой практике?

Практические задания

Задание №1. Проанализируйте гипотетическую управленческую ситуацию:

Компания столкнулась с падением производительности. Руководитель оценивает наименее предпочитаемого сотрудника крайне негативно, подчинённые воспринимают требования неоднородно, а отношения в группе напряжённые. Степень структурированности задач высокая, а формальная власть руководителя ограничена.

Задание:

1. Определить тип руководителя по критерию НПС.
2. Определить уровень ситуационного контроля.
3. Сделать вывод о том, насколько стиль данного руководителя будет эффективным в описанных условиях.
4. Предложить вариант организационных мер, которые могли бы повысить эффективность работы группы.

Задание №2. Заполните таблицу, сопоставив ситуации и эффективный стиль руководства согласно модели Ф. Фидлера.

Ситуационное условие	**Структура задачи**	**Отношения лидер–подчинённые**	**Власть руководителя**	**Уровень ситуационного контроля**	**Эффективный стиль (ориентация)**
1. Полная ясность задач, крепкие отношения	…	…	…	…	…

2. Неясность задач, слабые отношения	…	…	…	…	…
3. Слабые отношения, высокая власть руководителя	…	…	…	…	…
4. Высокая неопределённость, ограниченная власть	…	…	…	…	…
5. Средний уровень структурированности и доверия	…	…	…	…	…

Задание: Заполнить пропуски и выбрать оптимальную ориентацию лидера (на задачу / на отношения).

ГЛАВА VIII. ЛИДЕР И ЕГО КОМАНДА

Ключевые слова и фразы: Лидерская компетентность, Управленское влияние, Организационная ответственность, Мотивационная среда, Коммуникационная устойчивость, Профессиональная зрелость лидера, Этические нормы лидерства, Управление изменениями, Стратегическое решение, Командное взаимодействие, Восприятие лидерских действий, Индивидуальный стиль руководства, Поведенческие механизмы, Психологическая гибкость лидера, Эффективность управленческой деятельности.

8.1. Что такое «команда»

Команда – это относительно небольшая группа людей, объединённых общей целью, которая во многом совпадает с личными интересами каждого участника. Члены команды обладают взаимодополняющими навыками, зависят от вклада друг друга и разделяют коллективную ответственность за конечный результат. Командное взаимодействие предполагает единое понимание поставленных задач и высокий уровень вовлечённости в их решение.

К основным характеристикам команды относятся:

– чётко очерченные границы состава;

– личная мотивация каждого участника на достижение общих результатов;

– выраженный эффект синергии;

– распределение ролей, формирующее внутреннюю социальную структуру;

– коллективная ответственность за итог деятельности;

– открытость и честность во взаимодействии между членами группы;

– относительная самостоятельность при выполнении совместной работы;

– оптимальная численность (как правило, от 3 до 12 человек);

– благоприятный социально-психологический климат.

При этом важно учитывать, что необходимость в команде возникает не всегда – в некоторых ситуациях достаточно обычной рабочей группы. Команда требуется тогда, когда наблюдаются следующие условия:

– высокий уровень неопределённости и рисков;

– параллельная реализация нескольких стратегических направлений;

– потребность координировать сложные виды деятельности;

– существенные разногласия в оценках экспертов;

– наличие противоречий между заинтересованными сторонами;

– сильное сопротивление персонала организационным изменениям.

Для формирования высокоэффективной команды необходимо соблюдать ряд базовых принципов:

– чёткое определение вида и объёма командной деятельности. Под командной работой при этом понимается целенаправленное совместное взаимодействие специалистов, решающих общую задачу на основе интеграции знаний из различных профессиональных областей и правил, выработанных коллективно;

– обязательное согласование условий и порядка выполнения командного задания;

– ясная формулировка цели команды с учётом индивидуальных целей каждого её участника;

– приоритетное обеспечение команды всеми необходимыми ресурсами;

– определение оптимального состава участников, предполагающее минимальное число членов команды при максимальном уровне сформированности компетенций, необходимых для успешного выполнения совместной работы;

– чёткое обозначение границ команды;

– оперативная замена участников в случае их выбытия;

– мотивация и стимулирование членов команды;

– определение структуры управления командой. Несмотря на взаимодополняемость и формальное равенство статусов участников, в команде всегда назначается руководитель (менеджер). При этом в обязательном порядке осуществляется распределение командных ролей – устойчивых моделей поведения, ожидаемых от людей, занимающих различные позиции. Эти роли включают совокупность ожиданий, прав и обязанностей, закреплённых за участником как носителем определённой социальной позиции в команде.

Существуют различные способы освоения командных ролей:

1)Формирование роли. В этом случае человек обладает определённым набором способностей и личностных предрасположенностей, на основе которых складываются

устойчивые модели поведения. Эти модели проявляются независимо от конкретных требований команды.

2)Принятие роли. При таком подходе личность ориентируется на ожидания команды и стремится выработать формы поведения, которые от неё требуются. Однако на практике подобные модели нередко оказываются внутренне неприемлемыми для самого человека.

3)Ролевое самоопределение. Данный способ предполагает согласование индивидуальных особенностей участников с потребностями и требованиями команды, что позволяет выстроить наиболее гармоничное и эффективное ролевое поведение.

При освоении ролей могут возникать сложности: отсутствие или недостаточная сформированность нужных качеств, неопределённость роли из-за незнания требований к поведению, перегрузка или недогрузка ролями, а также недостаточная психологическая готовность к освоению нового ролевого поведения.

При освоении любой командной роли участники могут сталкиваться с ролевым конфликтом – ситуацией, когда человеку одновременно предъявляются несовместимые ожидания из-за множества выполняемых им социальных ролей. Подобные противоречия способны заметно снизить результативность работы команды.

Хотя эффективность командной деятельности зависит от широкого круга факторов, важно учитывать и потенциал её повышения. Среди ключевых резервов можно выделить:

– грамотное управление составом команды, предполагающее минимальное количество участников (от 2 до 8 человек) при максимально высоком уровне компетентности;

– управление функциональными обязанностями, включающими умение адаптироваться к внешним условиям, поддерживать контакты вне команды, эффективно решать задачи и создавать благоприятную рабочую среду;

– корректное распределение ролей, где обязательно выделяются как функциональные, так и командные роли (согласно Р. М. Белбину).

Команда – это группа людей, которые:

а) имеют общие цели и ставят их выше личных;

б) действуют согласованно для достижения этих целей;

в) разделяют ответственность за конечный результат;

г) искренне верят в успех общего дела.

Каждый из этих пунктов чрезвычайно важен. Рассмотрим их подробнее. Общая цель команды – это основа её создания. Команду формируют в тех случаях, когда знаний или навыков одного человека недостаточно для решения задачи.

Чтобы добиться результата, необходимо чётко представлять, что именно должно быть достигнуто. Если направление не определено, то успех может наступить разве что случайно. Поэтому обязательное условие – ясное понимание всеми участниками командных целей.

Не менее важен принцип приоритета командных задач. Бывает, что личные интересы начинают вступать в противоречие с общими целями. Если хотя бы один участник ставит индивидуальные задачи выше командных, коллектив теряет способность достигать общий результат.

Совместные действия – ещё один ключевой элемент. В тренингах по командообразованию часто используют упражнение: один человек садится на стул, и тренер просит кого-то поднять его вместе со стулом. Задача оказывается сложной. Затем приглашают четырёх участниц, которые, используя по одному пальцу, одновременно поднимают сидящего человека. Получается легко – но только если действия полностью согласованы, и никто не стремится показать собственную «силу» в ущерб общему делу. Это наглядная иллюстрация того, как работает эффективное взаимодействие в команде.

Разделение ответственности между участниками команды играет ключевую роль. Коллектив превращается в настоящую команду только тогда, когда каждому передаются конкретные зоны ответственности. Тот, кто участвует в определении общих целей и в действиях по их достижению, неизбежно начинает ощущать личную ответственность за конечный результат. Если же человек исключён из этого процесса, чувство ответственности у него не формируется. В этом и заключается суть команды: общая цель и индивидуальная ответственность каждого за её достижение.

Не менее важен компонент веры в успех. Каждый член команды должен быть убеждён, что цель достижима. Пока хотя бы один человек сомневается, полноценного результата ждать не приходится. В этой связи можно привести притчу. Лягушки устроили соревнование – кто быстрее заберётся на вершину высокой горы. Пока они прыгали, звери, стоящие вокруг, говорили, что это

невозможно. Лягушки, слыша эти слова, выматывались и сдавались, пока не осталась одна, которая всё же достигла вершины. Позже выяснилось, что она была глухой. Смысл прост: если человеку постоянно внушать, что задача невыполнима, он не сможет добиться цели. Но если он не слышит сомнений – он идёт вперёд.

Возникает вопрос: что же представляет собой команда в реальности? На чём она держится? В её основе лежат четыре фундаментальных принципа: доверие, равенство, уважение и взаимная поддержка. Если хотя бы один принцип нарушен, совместная работа становится затруднительной. Проблемы проявляются в виде конфликтов, соперничества, взаимных проверок. На первый план начинают выходить личные интересы – стремление к самовыражению или признанию – и командные цели отходят на второй план. Главный признак команды – её единство. Команда – это не набор отдельных людей, а целостный организм.

Однако простого соблюдения четырёх принципов недостаточно для высокой эффективности. Представим коллектив из трёх мотивированных людей, которые знают цель и умеют работать вместе. Это известная троица – Лебедь, Рак и Щука. Несмотря на общую задачу, их усилия взаимно нейтрализуются, и итог известен: «А воз и ныне там». Почему они не добились результата? Им не хватало человека, который смог бы направить энергию участников в одно русло, организовать их совместную работу так, чтобы действия дополняли друг друга. Таким человеком является лидер.

8.2. Виды команд

В управленческой практике выделяют несколько типов команд (см. табл. 8.1). В частности, по характеру задач и сроку работы различают кросс-функциональные и интактные команды.

Кросс-функциональная команда создаётся из сотрудников разных подразделений и ориентируется на выполнение одного конкретного задания, после чего прекращает своё существование. К таким командам относятся группы, разрабатывающие новые решения или продукты для организации (например, проектные команды), а также команды, которые занимаются анализом, контролем и подготовкой рекомендаций для компании (например, аудит-группы).

Интактная команда формируется внутри одного подразделения, выполняет широкий круг текущих функций и работает на

постоянной основе. Она не имеет разового назначения, а представляет собой устойчивый элемент структуры организации, обеспечивая выполнение регулярных процессов.

Таблица 8.1.

Классификация команд в организации

Критерий классификации	Виды команд
Специфика решаемых задач и длитель- ности существования	Кросс-функциональные Интактные
Род деятельности	Специализированные Производственные Управленческие
Время функционирования	Постоянные Специальные (временные)
Специфика применяемых технологий	Реальные Виртуальные

По характеру выполняемой работы команды можно разделить на несколько групп.

• Команды, формирующие рекомендации, то есть специализированные группы. К ним относят проектные коллективы, команды по аудиту, контролю качества и безопасности. Для таких команд важны творческий подход, оперативность и конструктивность, а итогом их деятельности должен быть отчет или проработанный проект, пригодный для практического применения.

• Команды, выполняющие производство, то есть группы, занятые созданием продукции или планированием производственных процессов. Такие коллективы могут работать в производственных подразделениях, отделах планирования, маркетинговых службах и других направлениях. Их деятельность обычно не ограничена по времени, а ключевой задачей руководства выступает обеспечение высокой производительности.

• Команды управления. Для них важно умение четко определять свои конкретные задачи, отличающиеся от стратегических целей организации. Если общая цель предприятия – получение прибыли, то задача управленческой команды – наладить эффективную работу организации и обеспечить максимальную результативность деятельности.

По длительности существования команды делятся на следующие типы:

• Временные команды, которые создаются для решения конкретного набора задач – например, разработки нового продукта или проведения маркетингового исследования. После выполнения цели такие команды прекращают работу. Обычно это специализированные коллективы.

• Постоянные команды, работающие над задачами, имеющими длительный или постоянный характер – производственными процессами, планированием, управлением. При успешном функционировании такие команды действуют в течение всего жизненного цикла организации.

С учетом используемых технологий команды также классифицируют следующим образом:

• Очные (реальные) команды, где участники взаимодействуют напрямую и находятся в одном физическом пространстве.

• Виртуальные команды, работа которых основана на активном применении цифровых технологий и совместного программного обеспечения. Такие команды объединяют специалистов, находящихся в разных городах и странах, но имеющих возможность работать над общими задачами. Виртуальные коллективы часто формируются в компаниях с распределёнными офисами или производственными площадками, а также могут создаваться вместе с поставщиками или партнёрами для ускоренной разработки новых решений. Руководство в таких командах может быть как индивидуальным, так и распределённым между участниками, в зависимости от их компетенций.

8.3. Роль лидера в формировании команды

Формирование команды, тем более результативной, – один из наиболее трудных процессов в управлении.

Мы не рассматриваем ситуацию, когда группа сама постепенно организуется: хаотичное взаимодействие уменьшается, возникает естественный лидер, и коллектив быстро выходит на высокий уровень работы. В реальности всё гораздо проще и одновременно сложнее: несколько человек собраны вместе, назначен руководитель, и группе нужно начать работать. Встает вопрос – какие шаги необходимы, чтобы превратить эту группу в настоящую команду и добиться её согласованной деятельности?

Как уже отмечалось, основой команды служат четыре ключевых элемента: доверие, равенство, уважение и поддержка. Важно также

помнить, что участники команды ориентируются на общие цели и ставят их выше личных интересов.

Доверие. Как известно, люди изначально относятся друг к другу с осторожностью, и доверие не возникает автоматически. Исключение – дети, но и оно длится недолго.

Самый действенный способ укрепить доверие – создать возможности для общения вне официальной среды. Лучше всего организовать совместную активность: пейнтбол, волейбол, футбол, баскетбол или любую другую игру. Главное – делать это вместе. При этом желательно менять состав игровых команд, чтобы не формировались устойчивые группы «своих» и «чужих». В ходе игры участники будут действовать согласованно: у них появится общая цель, и личные амбиции проявятся гораздо слабее, чем в рабочей среде. Победа в игре закрепит ощущение единства и совместного успеха, что существенно усиливает доверие. Возникает подсознательное чувство, что эти люди – надёжные партнеры и способны вместе достигать результата.

При этом остаётся вопрос о роли лидера. Должен ли он демонстрировать руководство в таких неформальных мероприятиях? В подобных ситуациях – нет. Ему полезнее выступать как равный участник. Это укрепляет его позицию как члена команды и позволяет со стороны наблюдать за динамикой коллектива: кто проявляет инициативу, как распределяется поддержка, какие возникают споры и каким образом они разрешаются.

Равенство. Когда команда только формируется, её участники изначально находятся в равном положении. Главное – избегать прямых сравнений и тем более недопустимо говорить, что кто-то «слабее» других.

Вопрос о том, нужно ли выделять отдельных участников, остаётся достаточно чувствительным. С одной стороны, отмечание заслуг может стать мощным стимулом для человека. С другой – любое выделение сразу нарушает принцип равенства. Более продуктивным подходом является акцент на достижениях без их сопоставления. Например, можно сказать, что сотрудник успешно справился с определенной задачей или внёс вклад в конкретный результат, но не употреблять выражений «лучший» или «лучше остальных».

Правильнее считать, что каждый член команды достоин признания, и у каждого есть собственные достижения. Такой подход мотивирует всех участников и не создаёт ощущения разделения внутри коллектива.

При этом важно не просто поддерживать формальное равенство, а стремиться вывести каждого участника на максимально возможный уровень.

Ситуации могут быть разными. Первая – когда человек воспринимает себя слабее остальных. Если это действительно связано с недостатком профессиональных навыков, ему требуется помощь и поддержка, чтобы подтянуть свои компетенции. Если же его самооценка занижена без объективных причин, необходимо показать ему реальную картину. В некоторых случаях полезно аккуратно узнать мнение других членов команды и опереться на него.

Может возникнуть и противоположная ситуация – когда сотрудник считает себя выше других. Здесь важно определить, насколько это соответствует действительности. Если он действительно обладает более высоким профессиональным уровнем, возникает следующий вопрос: готов ли он помогать коллегам расти? Если нет – скорее всего, дело в личных страхах: нежелании видеть вокруг сильных конкурентов, опасении потерять значимость или недоверии к оценке своей работы. Такой человек перестаёт опасаться соперников, когда чувствует, что его труд по-настоящему ценят. Это ощущение признания необходимо формировать осознанно.

Если же сотрудник ставит себя выше команды без объективных оснований, это уже другой тип проблемы. Важно понять, откуда возникает такое мнение, и показать, что в коллективе нет людей, стоящих «ниже» его.

Бывают и другие варианты: например, сама команда может считать, что кто-то выделяется в большую или меньшую сторону. В таких случаях нужно понять природу этого восприятия. Если сотрудника считают более значимым, возможно, он выполняет функцию неформального лидера. Если кого-то воспринимают как «слабое звено», необходимо разобраться в причинах и помочь устранить отставание.

Дать универсальные рекомендации для всех возможных ситуаций невозможно – каждая команда уникальна, и каждое

решение требует индивидуального подхода. Однако неизменным остаётся одно: главная роль принадлежит лидеру. Именно он формирует мотивацию, управляет отношениями в команде и отвечает за психологический климат, который напрямую влияет на результативность работы. Поэтому одно из важнейших качеств руководителя – умение понимать людей.

Командная работа держится на уважении. Без уважения к руководителю он теряет свой авторитет автоматически. Но куда сложнее ситуация, когда взаимного уважения нет между членами команды. В этом случае лидер обязан выяснить причины и устранить их. Чаще всего источники проблем скрываются либо в нарушенной коммуникации, либо в пересекающихся профессиональных интересах участников.

Поддержка. На первый взгляд кажется, что поддержать коллегу или руководителя легко. Но и здесь часто проявляются личные интересы. Обычно это желание выделиться, показать собственные способности, занять лидирующую позицию или получить дополнительное признание.

Искренне поддержать другого человека, полностью и безусловно, на время поставив собственные цели ниже его задач, – это навык, который требует осознанного развития. Если при этом возникает внутреннее сопротивление или поддержка даётся непросто, полезно задать себе ряд вопросов: в чём причина этого состояния? Что изменится, если я окажу поддержку? Чем я действительно рискую? И, главное, каких совместных результатов мы сможем достичь как команда благодаря этому шагу? Не окажется ли общий успех значительно ценнее возможных личных уступок?

В целом способность поддерживать других отражает умение ставить коллективную цель выше индивидуальных интересов. Поскольку именно этот принцип лежит в основе командного взаимодействия, поддержка становится одним из ключевых условий её полноценного функционирования.

Эффективный рабочий коллектив не возникает мгновенно. Он проходит несколько последовательных стадий развития, представленных в таблице 8.2. На каждом этапе заметно трансформируется и роль лидера: он развивается вместе с командой, постепенно адаптируя свои функции и стиль поведения к меняющимся потребностям группы.

Таблица 8.2

Этапы формирования команды и функции лидера

Этап	Краткая характеристика	Функции лидера
Формирование взаимоотношений	Группа ещё не является командой и представляет собой совокупность отдельных индивидов. Обсуждаются назначение команды, её цели, состав и предполагаемые механизмы работы. Участники ведут себя осторожно, стремятся произвести благоприятное впечатление. Возможны сомнения и неуверенность, связанные с неясностью будущей совместной деятельности. Общее понимание целей выражено слабо, приверженность интересам команды низкая.	Познакомить участников между собой. Создать комфортную и безопасную атмосферу. Прояснить цели, задачи, процедуры, распределение ответственности и ролей.
«Бурление»	Участники начинают открыто проявлять свои взгляды, выявляются индивидуальные цели и ожидания. Возникают разногласия и противоречия. Под сомнение могут быть поставлены цели команды, стиль руководства, распределение ролей и модели взаимодействия. Эмоции выходят на первый план, возможны конфликты и возврат к прошлым проблемам. Формируется готовность	Помогать команде конструктивно разрешать конфликты. Обеспечивать открытый обмен мнениями и обсуждение проблем. Воодушевлять участников на достижение целей. Избегать подавления конфликтов авторитарными методами.

	к риску совместной работы и происходит взаимная «проверка» членов команды.	
Нормирование	Формируются устойчивые нормы и правила работы. Вырабатывается приемлемый стиль руководства. Происходит распределение ролей и закрепление моделей взаимодействия. Усиливаются сотрудничество и взаимная поддержка. Создаются механизмы принятия решений, контроля и обратной связи. Команда выстраивает отношения с внешней средой.	Способствовать формированию эффективных норм и процедур. Согласовывать индивидуальные цели с общими ценностями команды. Укреплять сплочённость коллектива.
Функционирование	Команда становится сплочённой и способной эффективно достигать поставленных целей. Формируется общее понимание задач и проблем. Развиваются взаимная поддержка и взаимопомощь. Атмосфера способствует профессиональному и личностному росту участников.	Оценивать эффективность работы и результаты деятельности команды. Предоставлять регулярную обратную связь. Делегировать полномочия. Обсуждать предложения по улучшению работы.
Перемены или расставание	Происходит роспуск или переформирование команды после выполнения задачи. Возможна постановка новых целей и продолжение совместной работы в ином формате.	Информировать участников о предстоящих изменениях. Оценивать вклад команды и полученный опыт. Поощрять сохранение профессиональных и личных связей между участниками.

Становление лидера связано с поэтапным освоением различных управленческих ролей. Первостепенная задача руководителя заключается в том, чтобы получить поддержку со стороны команды. Без принятия лидера коллективом говорить об эффективности совместной деятельности не имеет смысла. Поддержка возможна только при наличии доверия, поэтому на начальном этапе ключевая задача руководителя – сформировать доверительные отношения с участниками команды. Люди не будут следовать за тем, чьё поведение не соответствует их ожиданиям и ценностям.

Следующим важным этапом становится выстраивание внутри команды равноправных отношений. Здесь роль лидера приобретает особое значение, поскольку именно он отвечает за разрешение конфликтов и управление различиями между участниками. Реализация этой задачи невозможна без уже сформированного доверия и поддержки со стороны коллектива. При этом поддержание баланса равенства требует постоянного внимания: вопросы справедливости возникают регулярно и могут быть связаны с различными ситуациями – поощрением одних сотрудников, продвижением по службе, распределением возможностей и ресурсов.

Важно осознавать, что равноправие в команде не означает полного уравнивания, например одинакового уровня заработной платы или идентичного набора задач для всех. Это нереалистично, поскольку коллектив всегда состоит из людей с разным уровнем опыта и профессиональных компетенций. Равенство предполагает признание значимости каждого члена команды и одинаково уважительное отношение к мнению каждого. Поддержка должна оказываться всем без исключения, а сотрудникам с меньшим опытом необходимо помогать развиваться и достигать уровня более сильных специалистов. Различия в сложности выполняемых задач являются естественным отражением профессионального роста и не должны нарушать баланс межличностных отношений. Поэтому ситуации, когда один сотрудник получает повышение, а другой – нет, являются нормальной частью организационной жизни.

В то же время человек, не получивший ожидаемого продвижения, может испытывать разочарование или чувство обиды, что является естественной эмоциональной реакцией. Задача лидера заключается в том, чтобы минимизировать негативные последствия подобных ситуаций, а в идеале – предвидеть их заранее. Для этого

руководителю необходимо хорошо разбираться в психологии и понимать мотивацию, ценности и внутренние установки каждого сотрудника.

Поддержание мотивации команды является одной из ключевых обязанностей лидера. Для эффективного выполнения этой функции руководителю недостаточно опираться лишь на теоретические модели мотивации – ему важно глубоко понимать потребности сотрудников, их интересы, склонности и даже личные трудности, которые могут влиять на их вовлечённость и результативность.

Следует подчеркнуть ещё один важный момент: существуют люди, которым в принципе тяжело работать в команде. Это те, кто не воспринимает ключевые принципы командного взаимодействия как ценность – не способен быть с другими на равных, не доверяет окружающим, не проявляет уважения, не хочет поддерживать коллег. Иными словами, один или несколько базовых принципов вступают у них в конфликт с личными целями, которые для них важнее всего. Такой человек, каким бы профессионалом он ни был, не принесёт команде пользы. Более того, разрушить сплочённый коллектив для него не составит труда.

Теоретически можно попытаться изменить его поведение, но подобные ценностные установки формируются в раннем возрасте. Коррекция такого уровня требует участия профессиональных психологов, значительных временных ресурсов и не гарантирует результата. У лидера же времени постоянно не хватает, поэтому заниматься этим нецелесообразно. От таких участников лучше своевременно отказаться и не бояться принимать подобные решения.

8.4. Сравнительная характеристика группы и команды

Однозначно сказать, что лучше – команда или группа, невозможно. Хотя преимущества командной работы кажутся очевидными, в некоторых ситуациях именно групповая деятельность может давать высокий результат. Команда становится более эффективной тогда, когда от общего коллектива требуется единый итоговый продукт – будь то проект, изделие или иной результат совместного труда. В таких случаях суммарный эффект значительно превосходит вклад каждого участника по отдельности, и основная цель создания команды заключается в достижении синергии.

Однако при задачах узкого профессионального характера, когда результат можно чётко нормировать и оценивать, более продуктивной оказывается работа группы специалистов. Здесь общий успех зависит от качественного выполнения каждым свои отраслевых функций, а лидер выступает в роли координатора, объединяющего отдельные профессиональные направления и мотивирующего их на достижение конкретной цели.

Основные различия между группой и командой приведены в табл. 8.3.

Таблица 8.3

Сравнительная характеристика группы и команды

Рабочая группа	Команда
Сильный, четко обозначенный лидер	Соучастие в исполнении роли лидера
Индивидуальная ответственность	Индивидуальная и взаимная ответственность
Индивидуально произведенные продукты труда	Совместно произведенные продукты труда
Совещания проводит лидер	Лидер поощряет открытое обсуждение и активное участие в решении проблем в ходе совещаний
Лидер обсуждает, решает, делегирует	Лидер совместно делает реальное дело

Формирование команды происходит при личном и непосредственном, Переход группы в команду происходит при активном участии лидера. Именно руководитель создаёт такие условия, при которых сотрудники начинают ощущать ответственность не только за свой профессиональный участок, но и за общий результат работы всей организации. В какой-то момент внутри коллектива происходит важный психологический сдвиг: отдельные участники начинают воспринимать итог деятельности как собственную ответственность. Меняется подход к работе – человек ощущает себя полноправным участником принятия решений и чувствует обязательства за их последствия. В этот момент коллектив уже можно называть не «группой определённого руководителя», а «нашей командой». Интересы сотрудников смещаются от узких задач своего участка к целям всей организации.

Именно из-за такой внутренней перестройки и возникает эффект синергии.

Выбор между использованием группы или команды определяется несколькими факторами. Первый из них – объективный: кадровые возможности и специфика выполняемой работы. Например, если деятельность будет эффективной только при условии, что каждый работник сосредоточится на своей индивидуальной задаче, а руководитель обладает компетенциями во всех направлениях и способен самостоятельно принимать взвешенные решения по широкому спектру вопросов, то в такой ситуации предпочтительнее работа группы. Это также справедливо, когда между участниками разных процессов нет высокой взаимозависимости или когда отсутствует время на формирование сплочённой команды.

Если рассматривать содержание работы, то команда чаще всего необходима там, где значительную роль играет творческая составляющая или присутствуют серьёзные, комплексные проблемы, требующие участия всех сотрудников. Один из типичных примеров – проектная команда, в которой каждый участник владеет лишь частью общих знаний, необходимых для создания полноценного решения. Другой пример – команда топ-менеджмента, которая регулярно определяет стратегию развития организации на длительный период или решает задачи, от которых зависит её выживание. В подобных ситуациях без командной работы и без синергии добиться результата невозможно.

В ситуациях, где деятельность носит однообразный характер и практически не требует творческого подхода, чаще формируется не команда, а именно группа. Тем более, что в подобных условиях руководитель выполняет преимущественно контрольные функции, а не выступает участником общего процесса.

Следующий фактор, влияющий на выбор между группой и командой, связан уже с личностью руководителя. Он носит субъективный характер и зависит от того, какой стиль управления предпочитает лидер, а также насколько ему ближе командная или индивидуальная работа. Традиционный подход предполагает, что руководитель полностью контролирует происходящее, отвечает за все решения и берет на себя как стратегические, так и тактические задачи. Подчинённые в таком случае рассматриваются им как исполнители для решения текущих вопросов, а к обсуждению

принятых руководителем решений они не допускаются. Это модель «лидера-героя», обладающего особыми личными качествами и использующего авторитарный стиль управления.

Команда же требует совершенно иного подхода к руководству. Такой подход основан на распределении обязанностей, полномочий и ответственности. В этом формате руководителю приходится отказаться от значительной части контролирующих функций и довериться коллективу профессионалов. Часть контроля передаётся команде. Однако при таком стиле руководства возрастает риск конфликтов, поскольку в любой команде могут быть участники, стремящиеся продвигать только интересы своего подразделения. Кроме того, количество взаимодействий в команде намного выше, чем в группе, а это означает более высокую вероятность столкновения интересов и, соответственно, возникновения противоречий.

Не каждый руководитель способен эффективно работать в таких условиях. Для некоторых отказ от привычного уровня контроля вызывает внутреннее напряжение и дискомфорт, что неизбежно отражается на атмосфере внутри команды. Если лидер не способен принять принципы командного взаимодействия, коллектив начинает предъявлять к нему претензии, что вызывает у руководителя чувство недоверия и обиды. В результате команда теряет синергетический эффект и постепенно превращается в обычную группу, причём функционирующую уже менее эффективно.

Неудачи при формировании команды могут возникать по нескольким причинам:

Лидер неверно понимает различия между командой и обычной группой.

Руководитель ошибочно оценивает внешние условия, например специфику труда, и пытается внедрять командный формат лишь потому, что он стал модным.

У лидера отсутствуют навыки или внутренняя готовность создавать сильную и сплочённую команду. Он боится потерять контроль и не хочет передавать часть ответственности коллективу.

На практике традиционные рабочие группы встречаются значительно чаще, чем полноценные команды, и этому существует ряд объективных причин. Во-первых, именно групповой формат организации труда исторически закрепился в большинстве организаций. Во-вторых, создать группу существенно проще, чем

выстроить эффективно функционирующую команду. В-третьих, в рамках групповой работы основная ответственность сосредоточена на руководителе, что удобно как для сотрудников, так и для самого менеджера: каждый исполнитель отвечает лишь за свой участок деятельности, тогда как итоговый результат полностью относится к зоне ответственности руководителя. В отличие от этого, командная форма взаимодействия требует серьёзной трансформации управленческого мышления – лидер должен чётко осознавать общие цели коллектива и быть готовым нести ответственность не только за собственные решения, но и за решения, принимаемые совместно с коллегами.

В последние годы интерес к командным формам работы заметно усилился как в научных исследованиях, так и в практической деятельности организаций. Это во многом связано с процессами глобализации, активным внедрением современных технологий и необходимостью отказа от устаревших управленческих моделей. Многие компании переходят к процессному управлению, что создаёт благоприятные условия для формирования сложных, многопрофильных команд, ориентированных на достижение коллективного результата. Рост технологической сложности приводит к тому, что один специалист физически не способен в полной мере освоить всё многообразие новых инструментов и методов. В этой связи возрастает значимость объединения профессиональных усилий и применения командного подхода.

Таким образом, роль команд в современных производственных и управленческих условиях неуклонно возрастает. Это объективная тенденция, которую руководитель, ориентированный на повышение эффективности управления, обязан учитывать. При этом важно помнить, что любая команда предполагает чёткое распределение ролей, игнорирование которого неизбежно снижает её результативность.

8.5. Характеристика ролей в команде

В любом коллективе неизбежно появляются участники, стремящиеся проявить себя и достичь более высоких результатов. Каждый из них реализует это стремление по-разному, занимая определённую командную роль.

Координатор.

Он отвечает за организацию работы внутри команды: формирует её состав, распределяет задания, организует совместные обсуждения, устанавливает сроки и следит за тем, чтобы взаимодействие между участниками оставалось деловым, чётким и своевременным.

Генератор идей.

Этот участник является основным источником новых предложений, которые впоследствии дорабатываются другими членами команды. Он способен быстро выдвигать большое количество идей и не склонен чрезмерно привязываться к каждой из них. При этом в процессе поиска решений он редко уделяет внимание деталям реализации и возможным ограничениям. В результате многие его идеи отклоняются, однако одна или несколько из них обычно становятся отправной точкой для дальнейшей работы.

Критик.

Критик во многом противоположен генератору идей, поскольку сосредоточен не на создании, а на оценке предложений. Он обладает развитым логическим мышлением, умеет глубоко анализировать и последовательно проверять решения. Благодаря его участию значительная часть идей отсеивается на раннем этапе. Вместе с тем ему часто недостаёт творческого подхода, а прямолинейность и жёсткость оценок могут осложнять взаимодействие с другими членами команды.

Эрудит.

Этот участник отличается широтой знаний в областях, связанных с деятельностью команды, и охотно делится полученной информацией. Благодаря ему коллектив оперативно получает важные сведения. Однако собственные идеи он, как правило, не выдвигает, ограничиваясь пересказом изученных материалов. Его практические навыки развиты в меньшей степени, поэтому участие в других аспектах командной работы может вызывать затруднения.

Пионер.

Данный участник отличается развитым аналитическим мышлением и наблюдательностью. Он одним из первых выявляет проблемы, требующие решения, а также возможные пути их устранения. Свои выводы пионер формирует на основе информации, собранной коллегами, либо идей, появившихся в ходе совместных обсуждений. В отличие от генератора идей, который чаще опирается на интуицию и воображение, и от эрудита, ищущего ответы в

литературных источниках, пионер ориентируется на внешнюю среду: активно взаимодействует с людьми вне команды и извлекает значимую информацию из практического опыта.

Мотиватор.

Это участник, искренне ориентированный на команду и её успех. Он поддерживает инициативы коллег, если они направлены на общее дело, даже когда их польза не сразу очевидна. Мотиватор радуется достижениям коллектива и переживает неудачи вместе с ним, способствует снижению напряжённости и охотно берётся за различные поручения. Вместе с тем его практические возможности при выполнении сложных задач часто бывают ограничены.

«Шершавый» участник.

В противоположность мотиватору, который сосредоточен на поддержании благоприятного климата и единства команды, данный тип участника ставит на первое место результативность и достижение цели. Он нетерпим к действиям, которые, по его мнению, замедляют продвижение команды. Такой человек полностью ориентирован на конечный результат и требует аналогичной отдачи от окружающих. Из-за жёсткости и прямолинейности он нередко становится источником конфликтов, которые впоследствии приходится сглаживать мотиватору.

Исполнитель.

Этот участник отличается ответственностью, аккуратностью и дисциплинированностью, доводя любое порученное задание до конца. Его сильной стороной является тщательная проработка деталей и высокое качество выполнения работы. Однако его мышление, как правило, более консервативно и менее гибко, поэтому при недостаточно чётко сформулированных задачах он может испытывать затруднения и терять ориентиры.

Следует подчеркнуть, что далеко не в каждой команде присутствуют все перечисленные роли. Кроме того, существуют и другие ролевые типы, не включённые в данный перечень. Один и тот же человек может совмещать несколько ролей или менять их в зависимости от конкретной ситуации и этапа работы команды.

8.6. Источники преимущества команды

И командный, и групповой форматы деятельности обладают как достоинствами, так и ограничениями. Рассмотрим более детально преимущества командного подхода.

Прежде всего, команды отличаются более высокой способностью к выработке эффективных решений. Когда коллектив действительно функционирует как команда, решения, принятые в процессе совместной работы, в большинстве случаев оказываются более результативными, чем предложения даже наиболее опытного отдельного специалиста.

Отдельный эксперт может превосходить команду лишь в ограниченном числе ситуаций:

• если задача проста или носит рутинный характер;

• если решение принимает специалист с исключительно высокой экспертизой в данной области;

• если внутри команды присутствуют деструктивные процессы – борьба за влияние, конфликт интересов, отсутствие единства и согласованности.

Вторым важным преимуществом команды является разнообразие точек зрения. В ходе обсуждений неизбежно проявляются различные позиции, и их не следует подавлять – напротив, их важно поощрять. Умеренное столкновение мнений позволяет критически оценивать предлагаемые решения, рассматривать проблему более глубоко и всесторонне. Кроме того, такая атмосфера формирует у участников уверенность в том, что они могут свободно выражать своё мнение, даже если оно не совпадает с позицией руководителя. Это способствует развитию самостоятельного мышления и более качественному анализу ситуации.

При этом ключевая роль в подобных обсуждениях принадлежит лидеру. Его задача заключается в том, чтобы направлять дискуссию в конструктивное русло, отслеживать соответствие предлагаемых идей долгосрочным целям команды и своевременно отсекать предложения, основанные на личных амбициях, стремлении к самоутверждению или скрытых нападках на коллег.

Руководителю важно отслеживать не только степень достижения поставленных целей, но и наличие ресурсов, инструментов и условий, необходимых для их реализации. Поэтому

ещё до обсуждения конкретных методов и способов действий лидер должен убедиться, что стратегические ориентиры и общая концепция развития действительно разделяются всеми членами команды.

В-третьих, командный формат значительно упрощает внедрение принятых решений. Когда участники понимают логику рассуждений, мотивы и подходы друг друга, им легче согласовывать действия и координировать усилия. Поскольку решения вырабатываются совместно, они не воспринимаются как директивы, навязанные «сверху». Это снижает психологическое сопротивление и облегчает практическую реализацию намеченных шагов. Взаимная поддержка и лояльность внутри команды помогают предотвращать ошибки и уменьшать риск неудач.

В-четвёртых, команда обладает более широкими возможностями для контроля. Внутригрупповое давление со стороны коллег нередко оказывается эффективнее формального контроля руководителя. Это связано с тем, что участники разделяют общее стратегическое видение и ощущают коллективную ответственность за конечный результат. В таких условиях потребность в жёстком внешнем надзоре снижается, а автономность сотрудников возрастает: осознание общих целей делает постоянный контроль со стороны лидера избыточным.

При этом существует определённый риск: руководителю бывает непросто понять, действительно ли участники разделяют ценности команды на глубинном уровне, либо они лишь формально выражают согласие, приспосабливаясь к групповым ожиданиям. В условиях скрытого конформизма возрастает вероятность ошибок и сбоев на этапе реализации решений, что может серьёзно затруднить достижение общих целей.

В-пятых, в командной работе существенно возрастает значимость роли лидера. В эффективно функционирующей команде характер руководства меняется: лидер отвечает уже не за деятельность отдельных исполнителей, а за работу команды как единого целого. Часть функций контроля переходит к самим участникам, поэтому необходимость постоянного надзора за каждым шагом сотрудников исчезает. Роль руководителя всё больше напоминает роль дирижёра, который своевременно вовлекает нужных участников в процесс, координирует взаимодействие «солистов» и задаёт общее направление работы коллектива. При

этом рост самостоятельности команды требует от лидера более высокого уровня авторитета и внутренней власти, основанной не на формальном принуждении, а на доверии и уважении со стороны участников.

То, зазвучит ли команда как единый «оркестр» или превратится в набор разрозненных «солистов», пусть даже очень талантливых, теперь напрямую зависит от лидера.

В-шестых, команда является мощным источником практического обучения.

Многие организации тратят значительные средства на развитие персонала. Но корпоративные тренинги, даже самые качественные, не способны полностью имитировать реальные рабочие условия. Командная работа предоставляет участникам возможность учиться друг у друга в процессе деятельности – это самый эффективный формат обучения. Благодаря постоянному взаимодействию происходит не только обмен опытом, но и активное распространение информации. В результате общий потенциал команды растёт значительно быстрее, чем при любых формальных обучающих программах. Развитие происходит как на уровне всей команды, так и на уровне межличностного общения.

Однако, несмотря на очевидные преимущества командного подхода по сравнению с работой группы, по-настоящему эффективные команды встречаются нечасто. Почему так происходит? По мнению консультантов McKinsey & Company Я. Р. Катценбаха и Д. С. Смита, это связано с тем, что действительно сложных задач, требующих совместного решения, – ограниченное количество. В российских организациях таких задач, напротив, гораздо больше, чем на Западе, но и здесь попытки руководителей сформировать собственную команду нередко завершаются провалом из-за ряда факторов:

• Лидеры не понимают, что команда не может возникнуть по приказу. Её создание – длённый процесс, требующий терпения и специальных навыков. Не каждый руководитель готов к такому пути.

• У руководителя появляется страх потерять контроль: сильная команда заменяет внешний контроль самоконтролем. Совещания перестают быть формальностью с заранее известными решениями и превращаются в обсуждение, итог которого невозможно

предсказать. Для жёсткого руководителя это может быть крайне дискомфортно.

• Опасение, что возникнут конфликты. В эффективных командах споров неизбежно больше, потому что они возникают при творческом подходе к решению задач. Возможность свободно выражать своё мнение приводит к столкновению взглядов, и иногда такие споры перерастают в конфликт. Но эти конфликты конструктивны, именно они рождают новые идеи и решения. Риск заключается лишь в том, что спор может перейти на личный уровень. Чтобы этого избежать, лидер должен иметь авторитет и уметь направлять энергию команды в сторону продуктивных, а не личностных конфликтов.

• Страх собственной уязвимости.

Руководителю, придерживающемуся образа «лидера-героя», очень сложно открыто признавать свои ошибки. В условиях работы сильной команды он становится более подвержен критике, поскольку внутри команды формальные позиции отходят на второй план. Значение имеет не должность, а профессиональный опыт, творческое мышление и способность приносить пользу общему делу. Административные методы воздействия внутри такой команды работают значительно слабее. Осознавая это, лидер может инстинктивно стремиться избежать риска и фактически не формировать настоящую команду, ограничиваясь демонстрацией видимости командной работы. Это может устраивать обе стороны: руководитель сохраняет неуязвимость, а члены команды не принимают на себя ответственность за решения. Однако подобная «псевдокоманда» быстро распадается.

Руководителю важно стремиться к полному взаимопониманию с коллективом, что возможно лишь при высоком уровне культуры общения. Культура общения руководителя – это развитая система его коммуникативных качеств, позволяющая эффективно выстраивать отношения с людьми в процессе профессиональной деятельности.

Культура профессионального общения включает несколько ключевых компонентов:

Мотивационный. Он отражает ценностно-потребностную сторону общения: положительные установки, отношение к окружающим, умение привлекать людей, общительность, ориентацию на коллектив, справедливость и доброжелательность.

Познавательный. Этот компонент связан со способностью правильно воспринимать и понимать поведение других людей: видеть эмоциональное состояние собеседника, улавливать не только слова, но и мимические и жестовые сигналы, а также быть услышанным и правильно истолкованным.

Информационный. Предполагает умение чётко и понятно выражать свои мысли, эмоции и отношения с помощью вербальных и невербальных средств общения.

Организационный. Отражает практическую сторону культуры общения. Он включает умение подбирать подходящую форму взаимодействия с каждым сотрудником, сочетать требовательность с уважением и эмпатией, проявлять принципиальность, корректно воспринимать критику и учитывать её при организации совместной деятельности.

Таким образом, культура общения руководителя предполагает такой уровень сформированности его коммуникативных способностей, который позволяет ему результативно взаимодействовать с людьми. Она выражается через конкретные управленческие действия, связанные с коммуникацией. Высокая культура общения означает, что руководитель уверенно владеет всеми необходимыми навыками профессионального взаимодействия. Он должен уметь:

– формулировать цели делового общения и оценивать, насколько успешным было взаимодействие;

– предвидеть вероятные варианты поведения людей в сложных, конфликтных или стрессовых ситуациях;

– использовать эффективные методы выхода из конфликта;

– выстраивать социальные и личностные отношения с подчинёнными и партнёрами корректно и профессионально;

– применять психологические способы защиты от манипуляций со стороны собеседников;

– грамотно вести спор, обсуждение или диалог, располагая к себе людей разного возраста, статуса и социального положения;

– уверенно проводить переговоры;

– выигрывать спор, не нарушая этики общения;

– привлекать внимание и вызывать интерес у собеседников;

– чётко и корректно излагать свои мысли, используя языковые средства на высоком уровне в лексике, фонетике и грамматике;

– грамотно общаться с представителями СМИ и общественных структур;

– профессионально оценивать работу подчинённых, применяя методы конструктивной критики;

– выстраивать продуктивные деловые и субординационные отношения с начальством, коллегами и подчинёнными;

– формировать здоровый морально-психологический климат в коллективе и побуждать сотрудников к ответственному выполнению обязанностей;

– соблюдать этические нормы и правила поведения в любой ситуации делового общения.

Высокий уровень коммуникативной культуры и профессиональная компетентность руководителя предполагают владение конкретными практическими умениями, необходимыми для результативного взаимодействия с людьми. Руководитель должен уметь:

– быстро и правильно устанавливать контакт с собеседником;

– не просто слушать, но и действительно понимать партнёра по общению, используя техники активного слушания;

– выявлять подлинные мотивы поведения другого человека;

– аргументированно и убедительно воздействовать на собеседника;

– грамотно управлять разговором, применяя корректно сформулированные открытые, закрытые и уточняющие вопросы;

– распознавать и своевременно нейтрализовывать любые манипулятивные приёмы, используемые партнёрами по диалогу;

– включать оппонента в совместный поиск решения;

– преодолевать трудности понимания, связанные с речевыми, стилистическими и логическими препятствиями;

– правильно интерпретировать невербальные сигналы – жесты, мимику, позы;

– регулировать инициативу и дистанцию в межличностном взаимодействии.

Это лишь небольшая часть навыков, которыми должен владеть руководитель, выполняя ежедневные рабочие обязанности.

Коммуникативная компетентность представляет собой совокупность способностей, знаний и умений, которые соответствуют задачам общения и позволяют успешно решать возникающие коммуникационные ситуации.

Коммуникативные знания включают представления о себе как участнике взаимодействия: осознание собственных установок, привычных стереотипов поведения и того, как они могут влиять на окружающих. В эту группу также входит понимание уровня развития собственных коммуникативных умений. Помимо этого, важно знать, что представляет собой общение, какие бывают его формы и этапы, по каким закономерностям оно строится; какие методы способны усилить эффективность общения, а какие, наоборот, создают препятствия, и как именно они воздействуют на собеседника.

Коммуникативные умения включают в себя способность воспринимать сигналы, которые подаёт собеседник, и умение создавать собственные сигналы. В процессе общения одновременно используются три основных группы сигналов:

– вербальные (речевые): содержание произносимых слов, смысл сказанного, корректность и точность речи;

– невербальные (неречевые): позы, жесты, выражение лица, зрительный контакт, прикосновения, взаимное расположение собеседников;

– паралингвистические: особенности интонации, тембр, темп речи, эмоциональная окраска голоса.

Важно помнить, что уровень открытости и доверия в общении может быть разным. Поэтому коммуникативные умения включают также способность распознавать сигналы, которые человек старается скрыть.

К базовым коммуникативным навыкам относятся:

– умение устанавливать контакт и поддерживать его, слушать и понимать позицию партнёра, а также выявлять мотивы его поведения;

– способность аргументированно отстаивать собственную точку зрения;

– умение находить взаимовыгодные решения в ситуациях, когда позиции сторон расходятся;

– умение снижать эмоциональное напряжение в ходе делового общения.

Коммуникативная компетентность предполагает глубокое осознание собственной речи. Навык «внутреннего слушания», то есть умение обращать внимание на собственные мысли, – важный шаг к пониманию причин своего поведения и эмоциональных

реакций. Умение слышать себя является основой для того, чтобы научиться слышать других.

Самоанализ помогает понять, что именно вызывает трудности в общении, приводит к недопониманию или конфликтам. Способность отслеживать собственные мыслительные процессы необходима для управления поведением и эмоциональными реакциями. Эффективное «самопрослушивание» позволяет сознательно определять, что действительно важно и требует внимания, а что не должно влиять на действия. Только овладев этим умением, человек может научиться управлять собой.

Между тем, что человек чувствует, и словами, которыми он эти чувства выражает, существует прямая связь. Однако многим бывает трудно распознать собственные эмоции, особенно если они только начинают путь внутреннего самоосознания.

Во время слушания важно не отвлекаться на внешние раздражители.

Для установления доверительных отношений необходимо передавать собеседнику обратную связь, как можно точнее отражающую его эмоциональное состояние. Здесь помогают приёмы активного слушания и мягкие, ненавязчивые формулировки, например:

«Мне кажется, вы…»,

«Похоже, вы чувствуете…»,

«Я уловил в ваших словах…»,

«Если я правильно понял, вы переживаете…».

Такие выражения демонстрируют внимание и готовность понять собеседника. Благодаря вербальной обратной связи и умению уловить скрытые эмоции слушающий показывает своё участие, что помогает укрепить контакт. Слушатель не критикует и не проявляет превосходства – поэтому говорящий чувствует, что его действительно слышат. В результате возникает доверие, снижается эмоциональное напряжение, и человек часто испытывает облегчение после разговора.

Коммуникативная компетентность включает умение выбирать правильную линию поведения в роли слушателя. То, как мы слушаем и реагируем, существенно влияет на то, как собеседник воспримет наши слова: захочет ли он продолжать общение или почувствует отторжение, будет ли напряжён или, наоборот,

расслаблен. Поэтому именно навыки слушающего определяют то, каким будет дальнейшее взаимодействие.

Реакции слушателя на высказывания говорящего могут быть разными.

Эмпатический ответ показывает отсутствие осуждения и помогает установить доверие. Примеры:

«Я понимаю, что вам тяжело принять это решение»,

«Мне знакомы такие переживания».

Ответ-вопрос – это просьба о дополнительной информации, которая нужна, чтобы точнее понять ситуацию. Например:

«Что именно вам нравится в этой работе?»,

«Как часто у вас бывает подобное?».

Критический ответ выражает несогласие, сомнение или нежелание поддерживать услышанное. Он содержит оценку или критику, например:

«И вы уверены, что этот способ действительно поможет?»

Ответ-совет направлен на поиск возможного решения и содержит рекомендации относительно дальнейших действий. Например:

«Вам лучше остаться на прежней работе, ведь вы пока не знакомы с этой сферой»,

«Стоит обсудить это с руководством».

Навык эффективного слушания формируется исключительно через систематическую практику. Теоретические знания о профессиональном слушании необходимо ежедневно применять в реальном общении. Для выработки устойчивого навыка требуется не менее трёх-четырёх недель регулярных тренировок. Только после этого появляется способность автоматически воспринимать и понимать собеседника.

Известно, что освоение любого нового навыка проходит через несколько последовательных этапов:

– сопротивление – человек инстинктивно тяготеет к привычным моделям поведения;

– неуверенность – возникает при попытке использовать новый способ действий;

– адаптация – появляется понимание того, что новая модель поведения может быть полезной;

– перенос – способность применять сформированный навык в новых, ранее незнакомых ситуациях;

– интеграция – навык становится автоматическим и устойчиво включается в повседневное поведение.

Высокий уровень коммуникативной компетентности предполагает соблюдение ряда дополнительных рекомендаций, направленных на развитие умения эффективно слушать:

– избегайте критики и оценочных суждений, так как они часто вызывают у собеседника раздражение и желание прекратить общение;

– проявляйте эмпатию и стремитесь понять человека, что способствует формированию доверительных отношений. При этом понимание не означает обязательного согласия – важно лишь показать участие;

– выбирайте подходящий момент для уточняющих вопросов, предпочтительно тогда, когда эмоциональное напряжение у собеседника снижается;

– не стремитесь решать проблему за говорящего – гораздо полезнее помочь ему самостоятельно прийти к решению;

– старайтесь находить ценную информацию в любом высказывании, поскольку даже неудачно сформулированная речь может расширить кругозор;

– поддерживайте собеседника проявлением внимания и искреннего интереса. Краткие реплики вроде «Понимаю», «Интересно», «Продолжайте» сигнализируют о вашей вовлечённости;

– сосредотачивайтесь на ключевых идеях, отделяя главное от второстепенного, а факты – от предположений;

– минимизируйте воздействие внешних отвлекающих факторов, таких как шум, разговоры или телефонные сигналы;

– сохраняйте спокойствие при столкновении с раздражающими формулировками и распознавайте провокационные фразы;

– мысленно обобщайте услышанное, оценивая логичность аргументации и степень собственного согласия с ней;

– развивайте способность улавливать скрытый смысл сообщений, обращая внимание на интонацию, жесты, мимику и позу собеседника;

– анализируйте содержание высказывания, а не манеру поведения говорящего, и делайте выводы только после полного выслушивания;

– создавайте атмосферу доверия с помощью невербальных сигналов – спокойствия, доброжелательности и внимательности;

– отражайте эмоциональное состояние собеседника, выступая своеобразным «зеркалом», которое показывает, что его чувства поняты и приняты.

Практический опыт подтверждает, что соблюдение этих рекомендаций существенно повышает уровень коммуникативной культуры и качество межличностного взаимодействия.

Вопросы для самопроверки

1. Какие признаки позволяют определить профессиональную зрелость лидера?
2. В чем заключается связь между индивидуальным стилем руководства и эффективностью управления?
3. Какие элементы входят в основу лидерской компетентности?
4. Как лидер влияет на формирование мотивационной среды в коллективе?
5. По каким критериям можно оценить устойчивость коммуникации в команде?
6. Какие особенности характеризуют этическое лидерство?
7. В чем заключается значение психологической гибкости руководителя?
8. Какие факторы определяют силу управленческого влияния?
9. Почему лидер должен учитывать различия в восприятии своих действий?
10. Как организационная культура влияет на стиль лидерства?
11. Что рассматривается в качестве ключевого показателя эффективности управляющего воздействия?
12. Какие ошибки встречаются при реализации лидерских функций?
13. Как лидер может поддерживать эмоциональное состояние команды?
14. В каких ситуациях возрастает потребность в стратегическом мышлении?
15. Чем обусловлена необходимость постоянного развития лидерских качеств?

Практические задания

Задание №1. (ситуационное задание «Выбор решения»)

Ситуация:

В отделе наблюдается снижение дисциплины: сотрудники опаздывают, сроки выполняются в последний момент, общий темп работы замедляется. Лидер понимает, что прямое давление может ухудшить атмосферу, но без вмешательства ситуация ухудшится.

Задание:

1. Из трёх вариантов выберите тот, который вы сочли бы наиболее эффективным, и обоснуйте выбор:
2. Установить жёсткие правила и персональную отчётность за каждое нарушение.
3. Провести коллективное обсуждение текущих проблем и принять общее решение.
4. Индивидуально обсудить ситуацию с ключевыми сотрудниками, чтобы найти внутренние причины спада.

Ваша задача:

– выбрать один вариант;

– объяснить, почему именно он обеспечит устойчивый результат;

– указать, какие трудности могут возникнуть и как их можно преодолеть.

Задание №2. «Оценка поведения лидера»

Прочитайте нижеописанную ситуацию:

Фрагмент:

Лидер принимает решения быстро, редко консультируется с членами команды, но при этом задачи выполняются вовремя. Команда работает слаженно, однако сотрудники не проявляют инициативы и избегают предложений по улучшению процессов.

Задание:

1. Проанализируйте поведение лидера по трём критериям:
2. Эффективность управленческих действий.
3. Влияние стиля на инициативность и вовлечённость.
4. Возможные последствия для коллектива в долгосрочной перспективе.
5. Формат ответа:
6. Напишите краткое аналитическое заключение (5–7 предложений), выделив сильные и слабые стороны поведения руководителя.

Задание №3. «Разработка мини-модели лидерства»

Задание:

1. Создайте собственную мини-модель лидерского поведения, включив в неё три обязательных элемента:
2. Как лидер принимает решения.
3. Как он взаимодействует с командой.
4. Как он реагирует на изменения и трудности.

Формат выполнения:

– дайте название модели (одним словом или короткой фразой);

– опишите каждый из трёх элементов в 2–3 предложениях;

– сформулируйте, в каких организациях или условиях ваша модель будет наиболее эффективна.

ГЛАВА IX. КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

Ключевые слова и фразы: командообразование, командные роли, модель Белбина, «Колесо команды» Марджерисона–МакКена, модель И. Адизеса, роли Новака и Геллерта, управленческие роли Т. Базарова, этапы развития команды, модель Б. Такмана, групповая динамика, психологическая безопасность, командная устойчивость, неуспешные команды, коммуникации в команде, лидер в условиях неопределённости.

9.1. Модели командообразования

В сфере формирования команд используются различные подходы, которые условно разделяются на зарубежные и отечественные. Среди зарубежных концепций выделяются такие модели, как «Командные роли» Р. М. Белбина, «Командное колесо» Марджерисона–МакКена, модель ролей в команде И. Адизеса, а также модель К. Новака и М. Геллерта.

Модель Р. М. Белбина основана на том, что при создании рабочей группы важно включить в неё участников, чьи личностные качества охватывают весь спектр характеристик, необходимых для реализации восьми ключевых ролей. Это не означает, что численность команды обязательно должна равняться восьми – один человек способен совмещать две или три функции. Ключевое условие заключается в том, чтобы все необходимые роли были покрыты. Возможна и ситуация, когда некоторые роли оказываются незадействованными; в таких случаях оптимальный состав команды – около шести человек.

Полноценное распределение ролей способствует созданию условий для результативного взаимодействия участников и получения итогов работы, отвечающих задачам проекта. Если команда демонстрирует низкую эффективность, рекомендуется проанализировать её структуру с позиции модели Белбина. Нередко проблема заключается в отсутствии участника, способного выполнять критически важную роль. Тогда возникает необходимость либо привлечь подходящего сотрудника, либо развить соответствующие навыки у уже работающих членов команды.

При распределении ролей применяется специальная методика –

диагностический инструмент, который оценивает не уровень знаний, а реальные поведенческие проявления участников. Белбин выделяет несколько основных ролей и соответствующие им модели поведения (представленные в табл. 9.2). Ниже приводится подробное описание каждой из них[40].

Председатель. Эффективность «председателя» основана прежде всего на его личных качествах. Это энергичный человек с характерным для экстравертов умением вдохновлять и поддерживать коллег, однако при этом он сохраняет определённую отстранённость и независимость в отношениях. Он действует спокойно, выдержанно, терпимо относится к разногласиям внутри группы, доверяет участникам и принимает их такими, какие они есть, не проявляя недоверия или подозрительности. В общении использует выражения, подчеркивающие уважение и признание тех сотрудников, которые разделяют общие цели и стремятся внести свой вклад в общий результат.

Ведущий ориентируется на наиболее полное использование потенциала команды, поэтому замечает сильные стороны участников и поддерживает их развитие, если это помогает достижению целей. Он объединяет усилия членов группы и распределяет роли таким образом, чтобы работа приводила к общему результату. Его приверженность задачам команды усиливает законность и естественность его руководящей позиции.

«Председатель» не склонен к чрезмерному контролю за действиями сотрудников и вмешивается главным образом тогда, когда ситуация действительно требует его участия. Он не допускает, чтобы совещания теряли направление, и при возникновении споров всегда удерживает обсуждение в рамках основной цели встречи.

Таблица 9.2.

Особенности командных ролей по Р.М. Белбину

Командная роль	Особенности поведения личности
Ведущий (председатель)	Спокойный, уверенный в себе, мотивированный на достижение цели
Реализатор (исполнитель)	Дисциплинированный, надежный, практичный, исполнительный, консервативный, обладающий развитыми организаторскими способностями
Контролер (доводящий до	Добросовестный, беспокойный по мелочам, эмоционально неустойчивый

[40] Жуков Ю.М., Журавлев А.В., Павлова Е.Н. Технология командооб- разования: учеб. пособие для студ. вузов. – М.: Аспект Пресс, 2008. – 320 с.

конца)	
Мотиватор (формирователь)	Динамичный, отзывчивый, раздраженный, нетерпеливый
Аналитик (оценивающий)	Предусмотрительный, стратегически мыслящий, рассудительный, проницательный
Генератор идей (мыслитель)	Креативный, талантливый, гибкий, нестандартно мыслящий
Гармонизатор (коллективист)	Социально ориентированный, спокойный, чувствительный, ответственный
Изыскатель (исследователь ресурсов)	Пытливый, общительный, быстро теряющий интерес к работе экстраверт

Интеллектуальный уровень эффективного «председателя» обычно лишь немного отличается от среднего показателя команды. Это необходимо для того, чтобы он оставался в одном когнитивном пространстве с участниками: в противном случае он либо не сможет понимать их, либо они – его. Если уровень его интеллектуального развития ниже, чем у команды, возникнет трудность в установлении полноценного контакта. Такое расхождение будет восприниматься как нерешительность и неспособность управлять процессом, что приведёт к потере ориентира и увлечению команды бесплодными обсуждениями. Если же «председатель» заметно превосходит команду в интеллектуальном плане, он начинает продвигать главным образом собственные решения и использовать коллектив как инструмент реализации личных целей. И первый, и второй вариант нарушают двустороннее общение, без которого эффективное руководство невозможно.

Реализатор (исполнитель). Главная характеристика «исполнителей» – высокая дисциплинированность и умение работать организованно. Они серьезно относятся к поручениям, ответственны, надёжны, ориентированы на практическую сторону дела, терпимо относятся к коллегам, склонны соблюдать правила и не отличаются выраженной гибкостью. Они принимают существующие рамки и выполняют задачи без лишних вопросов. У таких сотрудников не возникает сомнений относительно того, стоит ли выполнять работу – их отношение не зависит от личного интереса или симпатий.

Контролёр (доводящий до конца). «Контролёры» готовы завершать любое начатое дело и редко берутся за задачу, если не уверены, что смогут довести её до результата. Они следят за тем,

чтобы план был выполнен полностью, и продолжают настаивать на завершении намеченного даже тогда, когда мотивация других участников снижается. Их присутствие помогает команде не тратить время на идеи, которые невозможно реализовать. Для них характерны внимательность к деталям и умение удерживать в памяти структуру работы, не позволяя упустить важные элементы. Они ценят стабильный темп, последовательность и логичность действий. Такие сотрудники стремятся выполнять обязательства, а не производить впечатление громкими успехами, и добиваются высокого качества во всём, за что берутся. Их отличают выдержка и сосредоточенность.

Слабая сторона «контролёров» – недостаточная гибкость. Из-за этого они могут продолжать прилагать значительные усилия для достижения целей, которые в изменившихся условиях уже невозможно реализовать.

Мотиватор (формирователь). «Формирователь» выступает в команде источником энергии и импульсом к действиям. Он помогает коллективу выйти за пределы привычного хода работы, побуждая участников к активности и вовлекая их в движение вперёд. Такой человек часто вызывает команду на спор, провоцирует обсуждения, легко выражает несогласие, отличается нетерпеливостью и быстро раздражается. Склонность к резким и напористым реакциям нередко вызывает ответную эмоциональную реакцию со стороны коллег, на что он обычно реагирует с энтузиазмом и долей юмора, поскольку любит напряжённые дискуссии и состязательность.

В деловых играх он нацелен прежде всего на победу, а учебный аспект процесса воспринимает как второстепенный. Его стиль поведения нередко напоминает принцип «цель оправдывает средства». Это активный, динамичный, настойчивый и общительный человек, эмоциональный, уверенный в себе и ориентированный на достижение результата любой ценой. Ему свойственна подозрительность и склонность к фрустрации. По манере поведения «мотиватор» во многом противоположен «председателю».

Аналитик (оценивающий). «Оценивающие» действуют медленно, обдумывая каждый шаг и предпочитая детально анализировать ситуацию. Для окружающих они могут казаться сдержанными, сухими, чрезмерно осторожными или даже несколько занудными, а также излишне критичными. Они избегают принятия

большого количества решений одновременно, но те решения, к которым приходят, обычно хорошо взвешены и минимизируют риски.

Их медленный темп работы помогает команде не торопиться с выводами и принимать более обоснованные решения. Несмотря на то что характеристики «оценивающих» редко соответствуют образу активного командного участника, они успешно вписываются в коллектив и чувствуют себя комфортно, особенно когда их роль понятна и принята другими.

Генератор идей (мыслитель). «Мыслитель» – яркий интроверт, который приносит в команду нестандартные решения и новые подходы. Чаще всего он работает самостоятельно, в уединении, обдумывая различные варианты развития ситуации. Для него характерны глубокий аналитический стиль мышления, высокий уровень интеллекта и выраженная творческая направленность.

Его рассуждения отличаются критичностью, и он способен формировать множество аргументов против тех или иных предложений. Идеи «мыслителей» обычно оригинальны, интеллектуальны и необычны. В общении они прямолинейны и честны, что делает их позицию ясной, хотя иногда – слишком резкой.

Гармонизатор (коллективист). «Коллективист» играет в команде роль стабилизатора, который способствует улучшению психологической атмосферы и повышению уровня сотрудничества между участниками. В составе команды нередко оказываются люди с непростым характером и склонностью к конфликтам, и именно в таких ситуациях особую важность приобретает роль «коллективиста». Он способен мягко воздействовать на происходящее, предотвращать назревающие противоречия и тем самым существенно облегчать работу формального руководителя.

Эффективность его влияния объясняется тем, что он ставит интересы команды выше личных, умеет слышать других, находить общий язык со сложными собеседниками и выстраивать доверительные отношения. По сути, «коллективист» выполняет функции внутреннего фасилитатора, обеспечивая командную сплочённость. Он общителен, но не стремится доминировать, проявляет неподдельный интерес к людям и их эмоциональному состоянию, хорошо чувствует настроение коллектива и склонен доверять окружающим.

Изыскатель (исследователь ресурсов). «Исследователь ресурсов» ориентирован на появление новых идей, но делает это иначе, чем «мыслитель». Его сильная сторона – не создание принципиально новых концепций, а умение замечать ценные элементы в предложениях других людей и развивать эти идеи дальше. Он активно изучает ресурсы и возможности, находящиеся за пределами команды, и благодаря хорошим коммуникативным навыкам приносит в коллектив множество ценных предложений.

Его подход строится на общении, наблюдениях, встречах и задавании продуманных вопросов. Он обладает умеренным уровнем интеллекта и креативности, отличается экстраверсией, высокой общительностью, любознательностью и ориентацией на социальные контакты. Все это позволяет ему органично вписываться в команду и эффективно использовать внешние ресурсы. Такие люди умеют налаживать связи, результативно ведут переговоры и добиваются успеха как в запуске новых проектов, так и в управлении существующим направлением деятельности.

Группы ролей по М. Белбину.

М. Белбин классифицирует командные роли, выделяя несколько поведенческих категорий:

– трудяги: реализатор и контролёр;

– лидеры: ведущий и мотиватор;

– интеллектуалы: генератор идей и аналитик;

– переговорщики: гармонизатор и изыскатель.Модель «Колесо команды» Марджерисона – МакКена

Модель «Колесо команды» предназначена для формирования структуры команды таким образом, чтобы она соответствовала характеру задач и уровню взаимной зависимости её участников. В её основу положен принцип согласования элементов в цепочке «задачи – функции – роли», где сначала фиксируются необходимые функции, а уже на их основе определяется распределение ролей между членами группы. Подбор участников строится с учётом их личностных характеристик и умений, которые позволяют эффективно выполнять конкретную командную функцию.

Специфика данной модели заключается в том, что роли внутри команды могут меняться по ходу работы, если становится заметно, что отдельные участки деятельности реализуются не так успешно, как требуется. Коррекция ролей опирается на предпочтения членов команды, а не на их устойчивые личностные особенности. В таблице

9.3 представлены девять ключевых управленческих функций, соответствующие им командные роли, их основные признаки и перечень требований, предъявляемых к исполнителям каждой роли.

Таблица 9.3.

Тип задач и командные роли

Тип задач и функции	Роль	Характеристики	Требования к личности
Консультирование	Докладчик-консультант	Сбор и предоставление информации участникам	Коммуникабельность
Новаторство	Новатор-разработчик	Подготовка и выдвижение новых идей, критическая проверка	Широта взглядов, готовность слушать и воспринимать информацию, стремление к самосовершенствованию
Стимулирование	Исследователь-промоутер	Передача обращения заинтересованным лицам в организации и за ее пределами	Предприимчивость, энергичность, наличие навыков убеждения
Развитие	Специалист по оценке и развитию	Продвигает идеи и внедряет нововведения	Склонность к проектной деятельности
Организация	Координатор-организатор	Урегулирование вопросов взаимосвязи между людьми и задачами	Легкость в принятии решений, концентрация на целях, задачах, способность к планированию
Производство	Специалист по производству и доработке	Разработка и реализация методов, позволяющих осуществлять регулярную деятельность	Практичность, рациональность, ответственность, пунктуальность, концентрированность на конкретных задачах
Контроль	Инспектор-контролер	Контроль деятельность	Внимательность к деталям, скрупулезность, склонность к исследованиям
Поддержание	Специалист по подержанию достигнутого	Обеспечение стабильного качества продукции и	Принципиальность, этичность, преданность, отсутствие склонности к незамедлительным реакциям

	уровня	обслуживания клиентов	
Связи	Все роли	Обеспечение внутренних и внешних связей	Коммуникабельность, готовность оказать помощь, умение организовать процесс принятия решений

«Модель командных ролей» И. Адизеса

Данная модель отражает подход к созданию системы эффективного и устойчивого управления, направленной на обеспечение долгосрочной стабильности и результативности организации. И. Адизес выделяет четыре ключевые управленческие функции: производство, администрирование, предпринимательство и интеграцию (см. табл. 9.4). На основе этих функций формируются соответствующие командные роли.

Члены команды должны иметь базовые умения, позволяющие понимать и выполнять каждую из ролей, однако внутри этой модели не допускается совмещение ролей одним участником. В ней отсутствует традиционное лидерство, и успешное выполнение задач достигается через совместное руководство – солидерство, где ответственность распределяется между всеми членами команды.[41]

Таблица 9.4.

Функции менеджмента и командные роли

Функция менеджмента	Назначение функции	Командная роль	Требования
Производство результатов	Обеспечение результативности в краткосрочном периоде. *Что нужно сделать?*	Производитель	Знание потребностей клиента Знание технологии создания продукта Целеустремленность
Администрирование	Обеспечение эффективности в краткосрочном периоде. *Как нужно сделать?*	Администратор	Организованность Линейное мышление Критичность Методичность
Предпринимательство	Обеспечение результативности в долгосрочном	Предприниматель	Творчество Рискованность Готовность

[41] Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации. – М.: Изд- во «Манн, Иванов и Фербер», 2014. – 512 с.

	периоде. *Когда и зачем нужно сделать?*		действовать
Интеграция	Обеспечение эффективности в долгосрочном периоде. *Кто должен сделать?*	Интегратор	Эмпатия Творчество Коммуникабельность Дедуктивное мышление

Модель команды К. Новака и М. Геллерта

Данная модель опирается на концепцию М. Белбина и предусматривает сокращение числа командных ролей до шести, что позволяет устранить повторяющиеся элементы и схожие формы поведения участников (см. табл. 9.5). Все выделенные роли разделяются на две основные группы:

– экстравертные роли: генератор идей, связной, администратор;

– интровертные роли: трудоголик, детализатор, организатор.

Хотя модель ориентирована на продуктивное распределение ролей, стремление к балансу между внешними и внутренними факторами командной среды, а также возможность совмещать несколько ролей одним участником, создают вероятность появления межличностных противоречий между представителями различных ролевых типов.

Таблица 9.5

Командные роли

Командная роль	Назначение	Требования
Администратор (модератор, председатель)	Управление процессами в команде с целью поддержания баланса между целями, временными рамками и ресурсами	Самодисциплина Харизматичность Доминантность Критичность мышления Коммуникабельность Бдительность
Организатор (координатор)	Достижение результатов с помощью других членов команды	Практичность Коммуникабельность Твердость и решительность Настойчивость
Креативный генератор идей (мозговой центр)	Источник оригинальных идей	Открытость и доверчивость Богатое воображение Креативность Увлеченность идеей
Связной (диспетчер)	Налаживание контактов с важным для команды	Коммуникабельность Воодушевленность Проницательность

	окружением	
Трудоголик (душа команды)	Налаживание коммуникаций внутри команды	Эмпатия и дружелюбие Лояльность Коммуникабельность Чуткость
Детализатор (завершитель) – контролер (критик)	Обеспечение контроля за работой, доведение проекта до конца	Скрупулезность Педантичность Дисциплинированность Ответственность

Программно-ролевой подход М. Ярошевского

Ключевым ограничением данной модели является её ориентация на единственный тип команд – коллективы, формируемые для выполнения научно-исследовательских задач. В основе подхода лежит распределение именно научной деятельности, что позволяет выделить три командные роли (см. табл. 9.6). В результате возможности применения модели в современных организационных условиях оказываются ограниченными, поскольку она в недостаточной степени учитывает многообразие целей, структур и направлений деятельности, характерных для большинства современных команд[42].

Таблица 9.6

Командные роли и требования к личности

Командная роль	Требования
Генератор идей	Гибкость ума Быстрое нахождение большого числа решений проблемы
Критик	Воля и самоконтроль Педантичность Упорядоченность, ясность и дисциплина
Эрудит	Широкий кругозор Отличная память Склонность к усложнениям

Модель управленческих ролей Т. Базарова

Эта модель позволяет сформировать управленческую команду, способную решать широкий спектр организационных задач, однако она не принимает во внимание индивидуальные особенности личности и социально-психологическую совместимость участников.

[42] Жуков Ю.М., Журавлев А.В., Павлова Е.Н. Технология командообразования: учеб. пособие для студ. вузов. – М.: Аспект Пресс, 2008. – 320 с.

В соответствии с моделью, в любой организации параллельно функционируют несколько направлений деятельности:

– организация – работа, связанная с объединением отдельных элементов в целостную систему для достижения поставленных целей;

– руководство – деятельность, основанная на использовании формальных полномочий и направленная на стимулирование сотрудников к выполнению рабочих обязанностей;

– управление – целенаправленное воздействие на организацию, обеспечивающее необходимые изменения в её функционировании.

Управленческий процесс включает решение задач разных категорий:

– управленческие задачи – разработка стратегических планов;

– организаторские задачи – формирование бизнес-процессов и создание соответствующей структуры управления;

– административные задачи – оперативное планирование и распределение ресурсов;

– задачи руководства – развитие персонала, урегулирование конфликтных ситуаций и другие вопросы взаимодействия.

Каждый из перечисленных типов задач требует участия определённых командных ролей, которые представлены в таблице 9.7.

Таблица 9.7.

Типы задач и командные роли

Типы задач	**Командные роли**	**Назначение роли**	**Требования**	**Уровень управления**
Управленческие	Управленец	Определение стратегических направлений развития организации	Ориентация на выигрыш Способность работать в условиях неопределенности Гибкость	Высший
Организаторские	Организатор	Разработка мероприятий по достижению целей организации	Гибкость Четкое представление результата Способность к структурированию информации	Средний

Административные	Администратор	Поддержание бизнес-процессов и структуры управления в режиме функционирования	Ориентация на стабильную деятельность Способность оперировать большим объемом информации Способность к прогнозированию конфликта	Средний
Задачи руководства	Руководитель	Анализ социально-психологического климата, урегулирование конфликтов, решение социальных вопросов	Наличие авторитета Способность к прогнозированию и урегулированию конфликтов Умение вдохновить и мотивировать	Низший

9.2. Этапы развития команды

Команда представляет собой группу людей, объединённых общей целью и стремящихся к достижению конкретных результатов. Их связывает прежде всего общая идея, а не материальная выгода. При отсутствии единой концепции или общих ценностей участники быстро теряют мотивацию и покидают коллектив. Ричард Хакман выявил следующую закономерность:

Эти показатели отражают следующую логику: около 60% успеха любой команды определяется тем, насколько грамотно она сформирована с самого начала – подходят ли выбранные люди друг другу, разделяют ли общие ценности, близки ли им культурные нормы, совпадают ли их подходы к решению задач и восприятию проблем.

Еще 30% результата обеспечивается тем, насколько правильно был организован старт работы.

Оставшиеся 10% связаны с тем, как команда развивается и обучается уже в процессе выполнения проекта.

Для формирования настоящей команды необходима конкретная и практическая цель. Обычные рабочие группы, которые занимаются лишь операционной деятельностью, быстро распадаются после завершения конкретного задания: они

выполняют полезную техническую работу, но не удерживаются без постоянного вызова или общей миссии.

Следующий важный момент – внутренняя структура команды. Наиболее эффективными оказываются плоские модели организации, где минимум лишней бюрократии, нет цепочек перекладывания ответственности, а участники находятся в относительно равных позициях.

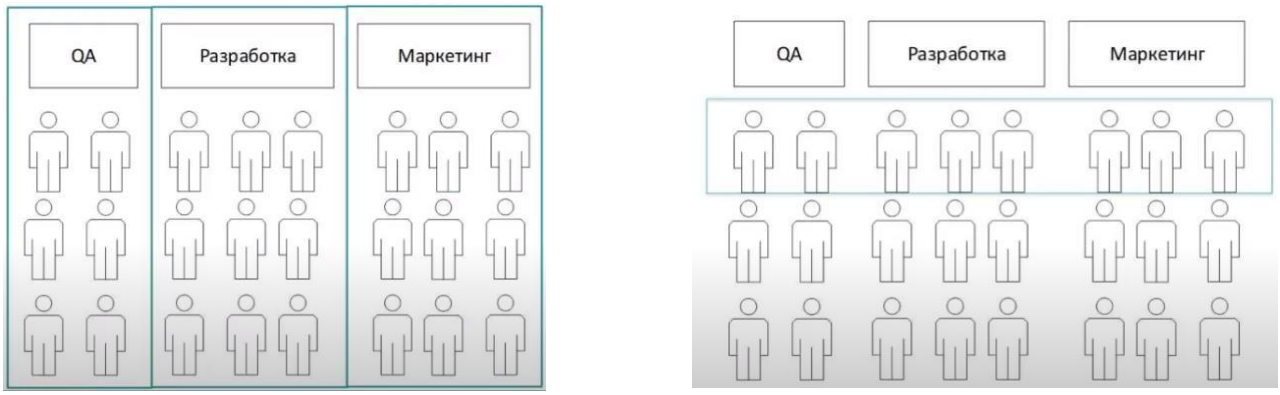
Также принципиален вопрос: кто руководит командой? Ведущий должен быть профессионалом, хорошо понимать специфику деятельности, глубоко разбираться в задачах и знать сильные стороны участников. При этом ему необходима харизма, умение управлять людьми и способность брать на себя ответственность. Умение руководителя отвечать за решения – одна из ключевых характеристик эффективного лидера.

Важным условием является и стабильность состава команды: чем дольше участники работают вместе и остаются в одном рабочем контексте, тем выше их слаженность. Лидер в этом случае хорошо понимает возможности каждого, знает темп выполнения работы, видит, кто справляется лучше, а кому требуется поддержка. У такой команды нет сложностей начального периода, когда приходится преодолевать множество организационных проблем. Если руководитель собирает именно такой коллектив, шансы на успешный результат многократно возрастают.

Команда должна иметь доступ к постоянному обучению. Организации, которые запрещают сотрудникам учиться в рабочее время, теряют конкурентные преимущества. Если компания делает ставку на развитие профессиональных навыков сотрудников и существует понятный план обучения, это существенно укрепляет команду. Дополнительные элементы – игровые механики, элементы геймификации, программы релаксации – также положительно влияют на состояние участников и качество совместной работы.

Ошибкой в формировании команды может быть, когда строят команду, в которой каждый занимается своим делом: QA, разработчики, маркетинг (Рисунок. 9.1). В такой команде на передачу тратится время, лидеров нет.

В структуре команды. Представленной на рисунке 11б тоже не хватает некоторых вещей: кто-то должен быть лидером, должны быть какие-то процессы, но он работает явно лучше, чем предыдущий вариант.



а) б)

Рисунок. 9.1. Пример формирования команды в компании IT сегмента

Групповая и командная динамика. Команда представляет собой более высокий уровень развития группы: её участники объединены общей целью, чётко понимают направление движения и используют согласованные инструменты и методы для её достижения. Их объединяет не только задача, но и общий принцип взаимодействия.

Когда нескольким людям поручается одна задача, они образуют рабочую группу. В такой группе участники могут не согласовывать свои действия, конечная цель нередко остаётся расплывчатой, а каждый выполняет задание так, как считает нужным, используя собственные подходы и методы. Таким образом, рабочая группа действует более автономно и менее согласованно, чем команда.

Исследование процессов, происходящих в малых группах, было проведено Куртом Левином – американским психологом, основавшим научный центр, изучающий лидерство и командные формы взаимодействия. Его концепция базировалась на принципах гештальтпсихологии. В рамках своих работ он выделил ряд закономерностей, определяющих групповую динамику, и обозначил ключевые её элементы: общая цель, нормы поведения, уровень сплочённости, структура взаимоотношений и стадии развития группы. (Рисунок. 9.2).

Понятие групповой динамики	
5 элементов групповой динамики • Цели группы • Нормы группы	Законы • Целое доминирует над частями • Отдельные элементы

• Сплоченность группы • Структура группы и проблема лидерства • Фазы или стадии развития группы	объединяются в целое

Рисунок.9.2. Групповая динамика по К.Левину

Цель команды состоит в достижении конкретного результата, например в успешном завершении спринта и безошибочном выполнении всех необходимых функций. Помимо этого, каждая проектная команда должна иметь собственный устав – документ, в котором закрепляются правила, нормы и договорённости, регулирующие совместную деятельность. На практике многие скрам-мастера действительно разрабатывают такие документы и размещают их на рабочих досках, чтобы основные принципы взаимодействия всегда были доступны всем участникам.

Система ролей внутри команды является значительно более сложной. Роли могут быть как формальными, так и неформальными, связанными с должностными обязанностями или возникающими вне рамок конкретных задач. В команде могут присутствовать тимлиды, маркетологи и другие специалисты с различными функциями. Между ролями формируются устойчивые отношения, которые и образуют внутреннюю структуру группы. При этом существуют как явные связи, отражающие рабочие процессы и распределение ответственности, так и скрытые – складывающиеся внутри неформальных микрогрупп. Кроме того, в любой команде обычно присутствуют как формальные, так и неформальные лидеры.

Для эффективного управления групповой динамикой руководителю важно уметь распознавать и учитывать все перечисленные элементы. Одну из наиболее известных моделей, описывающих развитие и динамику группы, разработал Брюс Такман; она представлена на рисунке 9.3.

При формировании команды важно учитывать последовательность этапов, через которые проходит любая группа, прежде чем стать полноценно функционирующим коллективом. Сначала создаётся рабочая группа, затем она неизбежно переживает стадию «шторма», связанную с противоречиями и конфликтами. После этого, при правильном управлении, группа переходит к согласованной работе, постепенно достигая высокой степени слаженности и синергии – способности выполнять больше, чем

сумма усилий отдельных участников. Финальный этап – завершение проекта. Рассмотрим эти стадии подробнее.



Рисунок. 9.3. Фазы и стадии развития группы

Этап Forming. На этой стадии формируется команда. Ресурсный менеджер подбирает сотрудников для решения конкретной задачи, после чего организует их первую встречу, объясняет правила взаимодействия и формирует общую цель.

Этап Storming. После постановки цели становится ясно, что участники движутся к ней с разной скоростью и по-разному видят пути её достижения. Появляются противоречия, распределяются роли, формируется иерархия и выстраиваются взаимосвязи. Эта стадия особенно важна для HR-специалистов: она примерно совпадает с испытательным сроком в три месяца. Если сотрудник выходит на стадию «performing», его оставляют в компании; если нет – чаще всего он не проходит адаптацию. Для проектной команды это сигнал, что менеджеру нужно уделить больше внимания формулировке целей, развитию процессов, организации коммуникаций, созданию условий для появления устойчивых отношений, выявлению явных и скрытых лидеров. Если эти моменты упустить, команда может застрять на этапе «storming» и не двинуться дальше.

Этап Norming. Если предыдущий этап пройден успешно, команда выходит на уровень стабильной эффективности: все ресурсы используются рационально, ничто не мешает работе, взаимодействие становится согласованным. На этой стадии задачи проджект-менеджера или ресурсного менеджера сводятся к устранению всех препятствий, которые мешают команде работать, –

проведению ретроспектив, фасилитаций и других мероприятий, помогающих улучшать процессы и поддерживать рабочую динамику.

Этап Performing. Команда достигает уровня продуктивности, превышающего обычные показатели: её эффективность может доходить до 120%. Благодаря синергии участники работают особенно результативно и гармонично. На этом этапе менеджеру целесообразно отойти на второй план: не вмешиваться лишний раз, лишь наблюдать и подключаться в те моменты, когда команда сама запрашивает помощь. Это идеальная ситуация, к которой стремятся многие команды.

Этап Adjourning имеет особое значение, поскольку завершение проекта – даже если он длился один, два или три года – неизбежно вызывает у команды напряжение. Когда участники понимают, что работа подходит к финалу, у них возникает тревога: производительность снижается, концентрация падает. Люди начинают задумываться о будущем – на какой проект их переведут, понравится ли им новая задача, не окажутся ли они в нежелательной роли. В этот момент менеджеру важно удержать команду в стабильном состоянии: снизить стресс, поддержать сотрудников, помочь им оставаться в рабочем ритме и довести проект до конца. Делать это бывает сложно, но именно на этой стадии руководители должны проявлять максимальное внимание, поскольку именно здесь продуктивность коллектива особенно уязвима.

Интересно, что такой жизненный цикл команды может повторяться многократно (см. рис. 9.4). Цикл запускается снова каждый раз, когда в команду приходит новый участник или кто-то её покидает. Любое изменение состава влияет на структуру, внутренние связи, иерархию и распределение ролей. Но чем лучше команда знает общие правила взаимодействия, чем дольше она работает совместно и чем выше уровень её сплочённости, тем быстрее она проходит через эти стадии. Иногда отдельные этапы могут отсутствовать вовсе – например, стадия «Storming» может не проявиться, если команда давно функционирует вместе и уже имеет высокий уровень согласованности, позволяющий ей сразу переходить к продуктивной работе.



Рисунок. 9.4. Вариации модели Б. Такмана

Представленные стадии развития команды не имеют строгих границ, и переход от одного этапа к другому происходит постепенно. Эти фазы плавно перетекают друг в друга, поэтому чёткого момента переключения между ними не существует.

Если команда длительное время не может продвинуться вперёд и застревает на одном этапе, важно определить причины такого застоя. Первым шагом должна стать ретроспектива – обсуждение внутри Delivery Team с участием product owner. Это позволяет понять, что именно мешает прогрессу, каких целей команда хочет добиться и к каким изменениям стремится.

Следующим шагом является фиксация самого факта застоя и намеренное изменение динамики работы. Необходимо регулярно отслеживать изменения – проводить ретроспективы каждые две недели или ежемесячно и оценивать, появился ли прогресс. Команде требуется понятная цель и последовательные шаги, направленные на её достижение.

Изменение состава команды должно рассматриваться только в исключительных ситуациях – как крайняя мера. Это оправдано только тогда, когда сотрудник действительно систематически не выполняет свои обязанности, не просто работает небрежно, а постоянно проваливает задачи. Даже в этом случае решение рискованно, поскольку уход человека означает потерю части

экспертных знаний, которые он накопил.

Менеджеры должны стараться минимизировать такие риски: распределять знания между участниками, создавать базы знаний, вовлекать других сотрудников в те же процессы. Это позволяет сделать коллектив более устойчивым. В идеале команда должна быть кросс-функциональной, чтобы каждый её участник мог подменить другого, например, когда кто-то уходит в отпуск или временно недоступен.

9.3. Особенности управления командой в условиях неопределенности

Неопределённость опасна тем, что она становится серьёзным источником стресса, и прежде всего именно команды хуже всего выдерживают такую ситуацию. Участники не понимают, как двигаться к результату, когда любой план может рассыпаться в любой момент. Тем не менее, существуют принципы, которые позволяют сохранить устойчивость коллектива даже в условиях неопределённости.

Командная устойчивость начинается с базового условия – психологической безопасности. Без этого невозможно ни ставить цели, ни мотивировать людей, ни выстраивать совместную работу. Психологическая безопасность предполагает не только комфортность общения, но и то, насколько уверенно и спокойно чувствуют себя участники команды.

В практическом выражении это означает, что каждый может честно обозначить свои переживания, высказать конструктивную критику и быть уверенным, что его услышат и поймут. В командах, где отсутствует психологическая безопасность, люди обычно замыкаются, не дают обратной связи и уходят в сопротивление. По уровню психологической безопасности можно определить, будет ли команда двигаться вперёд или останется в состоянии застойного развития (см. рис. 9.5).

Второй фактор – это надежность. Под надежностью понимается уверенность участников команды в том, что если кто-то взял на себя обязательство выполнить определённую задачу, он не подведёт. Проще говоря: пообещал – сделал. На практике нередко встречаются команды, где взаимодействие строится на дружеских отношениях, и там становится приемлемым пообещать, а затем не выполнить и сослаться на то, что «не успел». В таких условиях о высокой

эффективности говорить не приходится. Команда достигает устойчивых результатов только тогда, когда каждый участник выполняет взятые обязательства, и это ощущается всеми внутри коллектива.

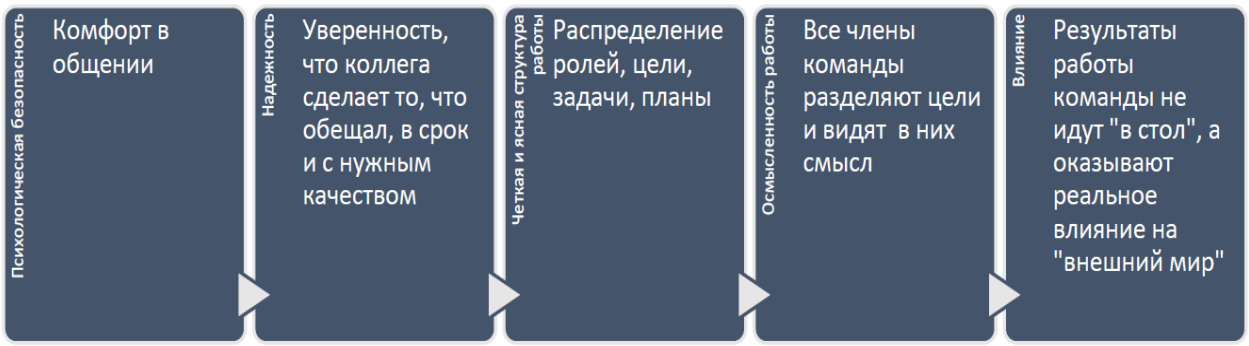


Рисунок. 9.5. Характеристики успешных, устойчивых команд

Третий фактор – наличие понятной и чётко выстроенной структуры работы, включающей ясные роли, цели, задачи и планы. Частая проблема команд – отсутствие прозрачного распределения задач. Как определить, понятна ли цель? Достаточно спросить каждого участника: «Какова ваша цель?». Если ответы совпадают, значит, общая цель действительно ясна. Если же наблюдается разногласие или хаос в понимании задач, команда быстро начинает выгорать. Поэтому понятная структура – один из важнейших элементов устойчивости.

Следующий важный момент, связанный с целями, – работа ради самой работы давно перестала быть мотивирующей. Хорошо известно, что деньги не всегда выступают главным стимулом; зачастую они отходят на второй, третий или даже четвёртый план. Особенно это касается высококвалифицированных профессионалов. Их удерживают интересные, масштабные и амбициозные задачи. Поэтому важно не просто формулировать цели, но наполнять их смыслом, уникальностью и личной значимостью. Наивысший уровень – когда личные цели сотрудника соприкасаются с целями организации: именно тогда появляется настоящая энергия и вовлечённость.

Пятый фактор – ощущение влияния, то есть понимание, что результаты труда команды действительно отражаются на внешней среде. Часто бывает, что команда мобилизуется, работает в напряжённом режиме, но итоговый результат не доводится до завершения. Это приводит к эмоциональному выгоранию. Чтобы сохранить мотивацию и энергию, важно демонстрировать команде

не только крупные достижения, но и небольшие успехи. Такие маленькие победы подтверждают значимость их работы и дают чувство, что усилия приносят пользу.

Признаками неэффективных команд являются ситуации, когда уже с первых дней проекта начинает доминировать бюрократия, и она существенно искажает рабочий процесс, делая его негибким и малопродуктивным (см. Рисунок. 9.6). К таким командам также относятся коллективы с хаотичным управлением, формальными коммуникациями, отсутствием налаженных процессов и возможностей влияния на результат, а также с жёсткой иерархией, где участники лишены права голоса. Это проявляется в том, что сначала учитывается мнение лидера, а мнение остальных игнорируется; даже если кто-то предлагает верное решение, под давлением авторитета всё равно принимается точка зрения руководителя.

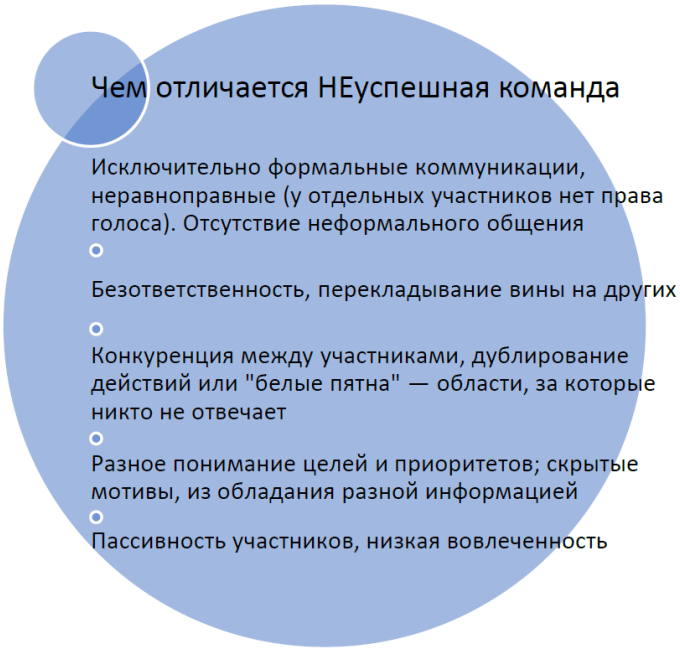


Рисунок. 9.6. Признаки Неуспешных команд

Первый признак – полностью формализованное общение и отсутствие равноправия. Формальные коммуникации выглядят так: с 9 до 18 разговариваем только о рабочих задачах, нет общих ценностей, общих тем, совместных интересов, никто не стремится задержаться после рабочего дня. Это указывает на то, что люди выполняют исключительно свои функции, но о настоящей команде речи не идёт. Лояльность низкая, вовлечённость слабая. На такой стадии коллектив не способен развиваться ускоренно, хотя существуют методы, позволяющие поднять его на следующий уровень. На этом этапе группа фактически остаётся обычной

рабочей группой.

Следующий признак – безответственность. Это когда участники перекладывают вину друг на друга: пообещал – не сделал. Такая ситуация встречается очень часто и крайне демотивирует команду, особенно если подобное поведение начинается с руководителя. Если сотрудники видят, что лидер сам не выполняет обещаний, не отвечает на сообщения, забывает о договорённостях, у них исчезает мотивация стараться. Поэтому руководитель обязан соблюдать дисциплину обещаний: если он сказал – он делает.

Третий признак – конкуренция между членами команды. Это случается, когда несколько человек выполняют схожие функции, но вместо того чтобы поддерживать друг друга, начинают соперничать. В результате возникает конфликтная атмосфера, вызванная размытыми границами ответственности, когда одна роль пересекается с другой.

Четвёртый признак – разное понимание целей и приоритетов, а также скрытые мотивы. Цели должны быть абсолютно чёткими, конкретными и одинаково понимаемыми всеми участниками. При появлении новых сотрудников процесс адаптации должен начинаться с объяснения миссии, уникальности команды и общих ориентиров. Скрытые мотивы говорят о том, насколько важно связывать личные задачи сотрудников с целями коллектива.

Пятый признак заключается в пассивности участников и низком уровне их вовлечённости. Такая ситуация возникает тогда, когда сотрудники выполняют лишь ограниченный фрагмент работы и не воспринимают проект как целостный процесс. В условиях кризиса или неопределённости подобные исполнители оказываются малоадаптивными, поскольку привыкли действовать только в рамках чётко заданных задач и не готовы самостоятельно предлагать новые идеи. Вместе с тем существует действенная управленческая модель, позволяющая активизировать таких сотрудников. Она строится не на жёстком распределении поручений, а на коучинговом подходе, предполагающем вопросы: «Где ты сейчас находишься? К какому результату стремишься? Какие варианты видишь? Какой путь выбираешь?» Подобный стиль наставничества демонстрирует более устойчивый эффект в долгосрочной перспективе.

Далее целесообразно рассмотреть матрицу устойчивости команды, включающую три уровня (см. рис. 9.7). Первый уровень представляет собой исходную стадию развития коллектива. На этом

этапе эффективность работы крайне низка, и такие объединения наиболее уязвимы в период кризисов. В данном состоянии ещё нельзя говорить о сформированной команде – скорее это рабочая группа, находящаяся в начале своего развития.



Рисунок. 9.7. Уровни устойчивости команды

Второй уровень отличается тем, что участники начинают постепенно адаптироваться друг к другу и выстраивать более согласованную работу. На этой стадии ключевое значение приобретает коллективный интеллект – способность понимать партнёров без подробных разъяснений, которая формируется лишь со временем. Общение становится быстрее, а принятие решений – оперативнее. Вместе с тем именно на этом этапе команду часто «штормит»: происходит распределение ролей, прояснение ценностей, определение степени влияния отдельных участников. Для успешного прохождения данной фазы важно грамотно управлять возникающими конфликтами и воспринимать их как естественный элемент командного развития. Существенную поддержку в этот период обеспечивают регулярная обратная связь и частые встречи, где каждый может открыто высказать своё мнение.

Третий уровень представляет собой стадию полноценной слаженности, когда команда функционирует как единое целое. Возникает глубокое взаимопонимание: иногда достаточно взгляда, жеста или мимики лидера, чтобы участники без слов поняли дальнейшие действия. Проявляется выраженный синергетический эффект – каждый знает сильные и слабые стороны коллег, понимает,

кто и в чём наиболее эффективен, и не тратит время на обсуждение очевидных моментов. Вся энергия команды направлена на достижение результата, и внутренние помехи практически отсутствуют.

Исходя из этих трёх уровней, можно выделить три базовых параметра устойчивости команды: уровень мотивации, характер коммуникаций и полноту профессиональных компетенций. Команда всегда состоит из разных людей, и чем выше разнообразие участников, тем устойчивее коллектив в целом. При этом принципиально важно, чтобы не менее 80 % ключевых компетенций присутствовали внутри команды. Остальные функции допустимо передавать на аутсорсинг, однако отсутствие одной из критически важных компетенций в составе коллектива неизбежно замедляет развитие проекта и создаёт риск его стагнации.

В связи с этим возникает закономерный вопрос: какой руководитель способен эффективно вести команду в условиях неопределённости? Какими качествами должен обладать лидер, чтобы коллектив следовал за ним даже в период нестабильности? Прежде всего, такой руководитель не обязан знать всё и должен уметь открыто признавать пределы своей компетентности. Подлинная сила лидера проявляется в способности собрать сильную команду, чувствовать людей, грамотно распределять роли, вдохновлять, поддерживать мотивацию и выстраивать эффективную коммуникацию (см. Рисунок. 9.8).



Рисунок. 9.8. Ключевые функции лидера команды

Эти функции составляют фундамент управленческой деятельности руководителя. Вместе с тем не менее значимым аспектом является формирование внутренней мотивации команды. Это предполагает способность лидера доносить идеи, чётко формулировать цели, вдохновлять участников и увязывать командные задачи с индивидуальными устремлениями каждого. Важную роль играет и ориентация на результат: насколько руководитель умеет удерживать фокус команды на ключевых приоритетах, а также насколько он сам открыт к изменениям и готов принимать обратную связь. В совокупности эти составляющие образуют три основных направления, реализация которых является обязательной функцией лидера команды.

Далее рассмотрим, какие качества сами участники команд считают наиболее важными для руководителя (см. Рисунок. 9.9).

Способность слышать и по-настоящему слушать отражает, насколько лидер умеет вести живой диалог и выстраивать подлинный контакт с людьми. При наличии этого качества сотрудники не испытывают желания уходить от такого руководителя.

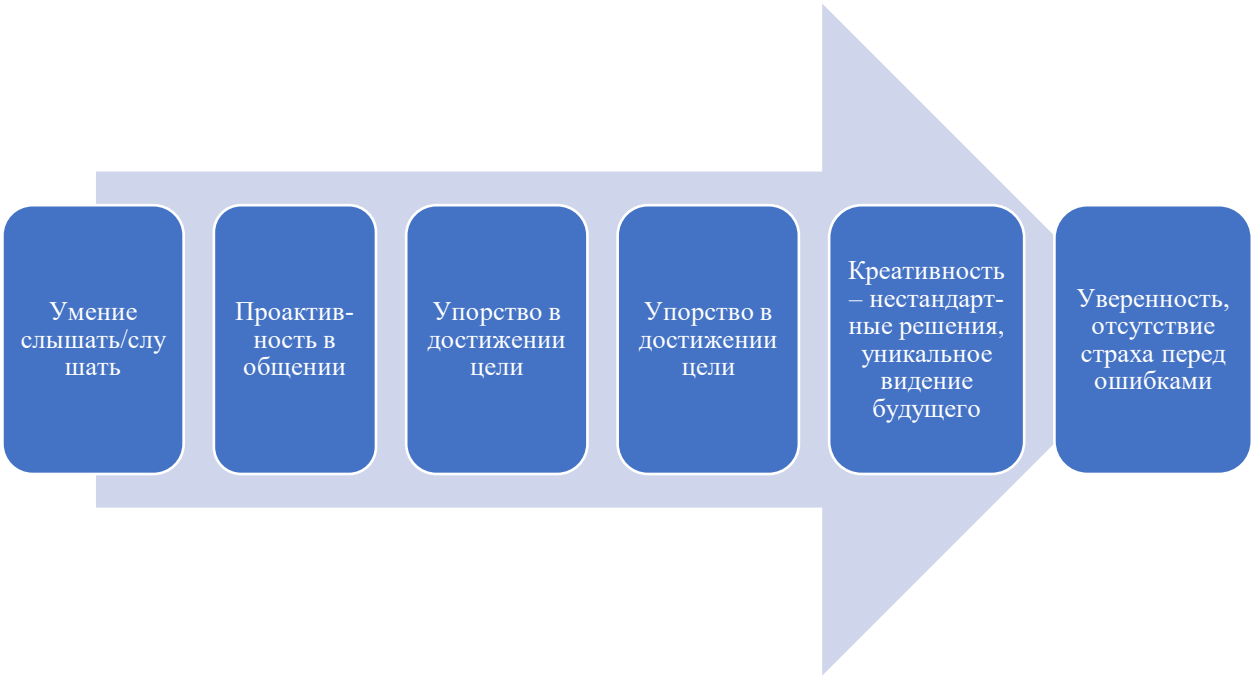


Рисунок. 9.9. Компетенции и личностные черты лидера

Проактивность в коммуникации означает, что руководитель не ограничивается пассивной открытостью, а сам инициирует общение, не дожидаясь, пока проблемы накопятся и сотрудники придут с ними самостоятельно.

Настойчивость в достижении цели является одним из ключевых лидерских качеств. В командной работе неизбежно возникают трудности: что-то не получается, мотивация снижается, участники могут оставлять дела незавершёнными. В такие моменты особенно нужен руководитель, способный последовательно доводить начатое до результата. В условиях неопределённости именно упорство становится решающим фактором успеха.

Креативность и умение находить нестандартные решения сотрудники также считают крайне важными. Когда команда сталкивается с препятствиями, лидер, предлагающий неожиданные и оригинальные выходы из ситуации, не только решает проблему, но и вдохновляет людей, усиливая ощущение его компетентности и силы.

Предприимчивость и оперативная реакция на изменения играют не менее значимую роль. Если руководитель медлит с решениями, команда теряет способность своевременно адаптироваться. Во многих случаях именно скорость реакции определяет возможность продолжать движение вперёд.

Уверенность и отсутствие страха перед ошибками составляют важную психологическую основу как для бизнеса, так и для командной работы. Часто именно боязнь ошибиться останавливает коллектив. При бездействии этот страх лишь усиливается, поэтому смелость и уверенность лидера становятся опорой, позволяющей команде действовать и развиваться.

Вопросы для самопроверки

1. Какие ключевые зарубежные модели лежат в основе современных подходов к командообразованию?
2. Какова основная идея «Концепции командных ролей» Р.М. Белбина?
3. Какие роли выделяются в модели Белбина?
4. Чем модель «Колесо команды» отличается от модели Белбина?
5. Какие четыре функции менеджмента выделяются в подходе И. Адизеса?
6. В чём заключается принцип солидерства в модели Адизеса?
7. На каких основаниях сокращены командные роли в модели Новака и Геллерта?
8. Какие управленческие роли выделяет Т. Базаров?

9. Почему модель М. Ярошевского имеет ограниченную сферу применения?

10. Какие ключевые идеи лежат в основе теории групповой динамики К. Левина?

11. Как объясняются стадии развития группы в модели Б. Такмана?

12. Какие требования предъявляются к лидеру на этапе «Storming»?

13. Почему психологическая безопасность является основой командной устойчивости?

14. Какие признаки характерны для неуспешных команд?

15. Какие личные качества лидера помогают ему эффективно управлять командой в условиях неопределённости?

Практические задания

Задание №1. Кейс-анализ

Ситуация:

Компания сформировала проектную команду из восьми человек, где представлены роли по Белбину: мыслитель, коллективист, контролёр, исследователь ресурсов, реализатор и мотиватор. Однако через два месяца работы команда столкнулась с затруднениями: замедлилось выполнение задач, участники начали избегать обсуждений, появились разногласия, а качество решений ухудшилось. Формальный лидер уверен, что причину нужно искать в распределении командных ролей и динамике группового развития.

Вопросы к заданию:

1. Определите, каких ролей может не хватать команде для полноценного функционирования.

2. К какой стадии по модели Б. Такмана можно отнести текущее состояние команды? Обоснуйте ответ.

3. Какие меры должен принять лидер для выхода команды на стадию «Norming» и последующего «Performing»?

4. Какие элементы групповой динамики оказались нарушены?

5. Сформулируйте вывод о связи ролевой структуры и эффективности группы.

Задание №2.Таблица-компаратор командных моделей

Заполните таблицу, сравнив четыре ключевые модели командообразования: Белбина, Марджерисона–МакКена, Адизеса и Новака–Геллерта.

Модель	Количество ролей / функций	Ключевая идея	Сильные стороны модели	Ограничения модели
Белбина				
Марджерисона–МакКена				
Адизеса				
Новака–Геллерта				

Задание:

Заполните таблицу на основе содержания главы. Ответы должны быть краткими, но содержательными, отражающими суть каждой концепции.

ГЛАВА X. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМАНДЫ

Ключевые слова и фразы: эффективная командная работа, внутригрупповая динамика, ролевая структура команды, командная сплочённость, коммуникации в группе, конфликтность и её регулирование, производственные и межличностные роли, комитет как инструмент управления, стиль лидерства, факторы эффективности команды, корпоративная культура группы, неформальные коммуникации, групповое единомыслие, мотивация членов команды, ответственность и дисциплина в коллективе.

10.1. Условия эффективной командной работы

Эффективность работы группы в значительной степени определяется тем, насколько ее участники готовы совместно двигаться к общим целям. Поэтому ключевым элементом результативного управления коллективом становится мотивация каждого участника и грамотное распределение ролей. Руководитель должен четко сформулировать основную цель, которая объединит усилия команды и станет общим ориентиром. Одним из главных факторов успешного взаимодействия является система вознаграждений – материальных и нематериальных. Они должны быть значимыми для сотрудников, восприниматься справедливо и стимулировать их вклад в общий результат. При этом руководителю важно поддерживать баланс между поощрением индивидуальной инициативы и укреплением стремления каждого участника повышать свой вклад в достижение командных задач. К нематериальным инновационным формам поощрения можно отнести, например, предоставление права участвовать в выборе новых сотрудников, возможность выступить с рекомендациями перед новым руководством или вносить предложения по поддержанию дисциплины внутри группы.

Однако мотивация – лишь один из элементов эффективного управления командой. Важным остается и стабильность состава группы. Создание сплоченного коллектива требует длительной работы, тогда как его разрушение может произойти очень быстро. Поэтому частые необоснованные кадровые перестановки, перемещения или изменения состава группы нередко негативно отражаются на производительности труда и качестве

взаимодействия.

Еще одним значимым фактором успешной работы команды является продуманное управление. Процесс менеджмента нередко сопровождается сложностями и неожиданными ситуациями, особенно если речь идет о неформальных группах. Поэтому важной частью работы руководителя становится предварительная оценка целесообразности применения тех или иных управленческих инструментов. Такой анализ может включать изучение характера предстоящих задач, уровня квалификации участников, их мотивации, а также наличия временных и финансовых ограничений.

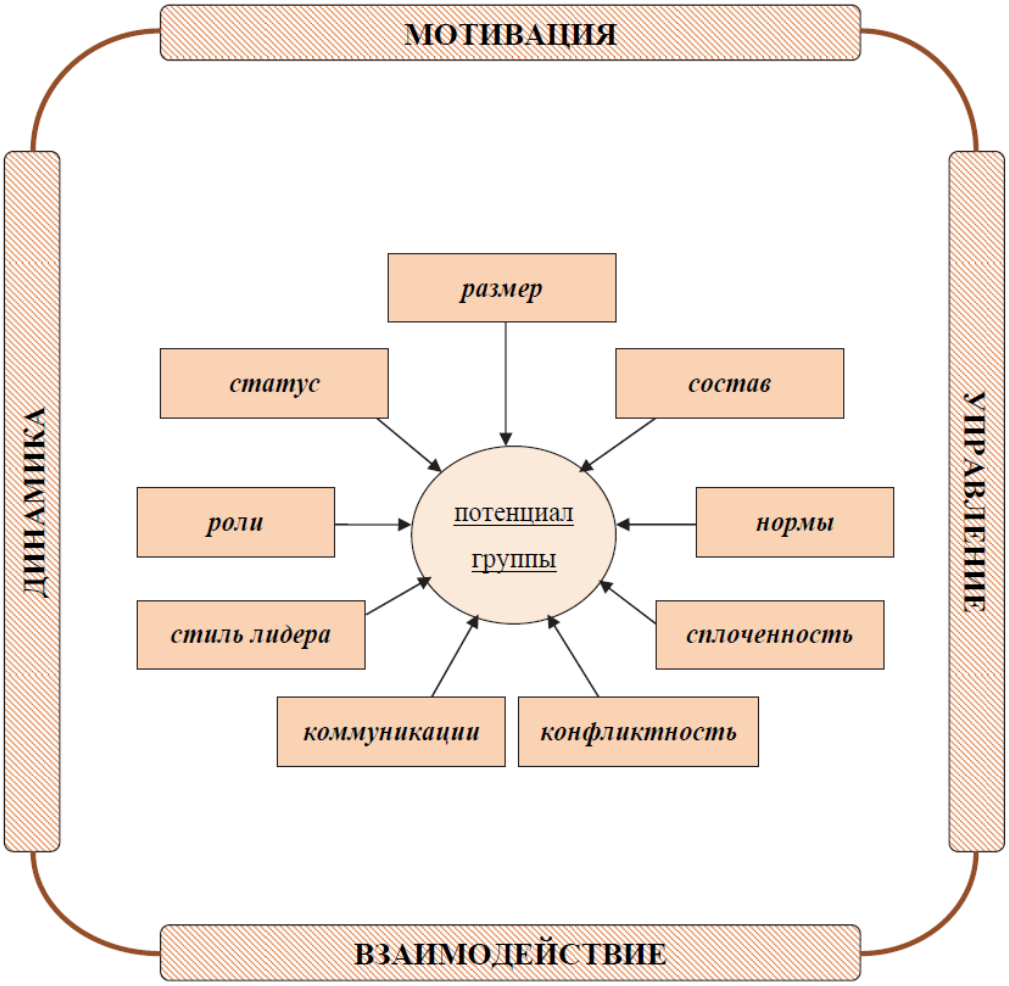


Рисунок 10.1. Факторы и условия, определяющие эффективность функционирования группы

Одним из ключевых условий успешной работы группы и результативного управления ею является качество взаимодействия между ее участниками и руководителем. Внутригрупповые связи формируются под воздействием множества факторов: целей и задач коллектива, особенностей выполняемой деятельности, степени формальности отношений, уровня лидерства и других

обстоятельств. Важно подчеркнуть, что характер этих связей может значительно различаться – от устойчивых до изменчивых, от слабо выраженных до тесно взаимосвязанных, которые способны трансформироваться со временем. Поэтому к основным задачам управления группой относится создание, поддержание и контроль эффективных коммуникаций между всеми членами коллектива и лидером.

10.2. Факторы, влияющие на результативность функционирования групп

Перечисленные выше условия, обеспечивающие результативную деятельность команды (группы), отражают общие закономерности её работы и развития. Однако, помимо этих универсальных принципов, существуют и частные факторы, которые непосредственно влияют на формирование ключевых характеристик группы и определяют особенности её функционирования.

Таблица 10.1.

Факторы эффективности функционирования групп

I. Основные факторы	**II. Факторы, препятствующие эффективной работе группы**
Профессиональная сработанность Морально-психологическая сплоченность	Непригодность руководителя Неквалифицированные сотрудники Неконструктивный климат Нечеткость целей Низкие результаты работы Неэффективность методов работы Нехватка открытости и наличие конфронтации Низкие творческие способности
III. Факторы, определяющие эффективность работы группы	**IV. Основные и переменные факторы**
Размер Состав Нормы Сплоченность Конфликтность Статус Роли	Основные: Профессиональная сработанность Морально-психологическая сплоченность Стиль лидера Переменные: Уровень притязаний Квалификационный потенциал Требования к результату Открытость оценок Половозрастной состав Коммуникации Время существования Норма производительности

Анализ научных работ, посвящённых данной проблематике,

позволил выделить несколько подходов к систематизации факторов, влияющих на результативность групповой деятельности. Все они представлены в таблице 8. Их обобщение показывает, что набор факторов в целом схож. Одним из определяющих условий эффективной работы группы выступает её сплочённость – как во взаимоотношениях между участниками, так и в их отношении к лидеру. Существенную роль также играют внутригрупповые нормы и используемый стиль руководства. Нормы задают характер взаимодействия и во многом формируют уровень организационной культуры, тогда как стиль управления напрямую влияет на способность коллектива достигать целей и выполнять задачи в заданные сроки и с требуемым качеством.

Сопоставление различных классификаций факторов группового потенциала позволило сформировать обобщённый перечень условий, определяющих эффективность функционирования коллектива. К числу наиболее значимых относятся:

– состав группы (возрастной, гендерный, профессиональный, структурный);

– статусное положение участников;

– численность коллектива;

– распределение ролей;

– действующие социальные нормы;

– уровень сплочённости;

– степень конфликтности;

– особенности внутригрупповой коммуникации и взаимодействия с лидером;

– стиль руководства.

Состав группы является многоаспектным фактором и может анализироваться с позиций возрастно-гендерной структуры, профессионального состава, психологических характеристик участников и разнообразия точек зрения. Руководителю важно формировать коллектив таким образом, чтобы его структура соответствовала целям и задачам деятельности. Считается, что наибольшую эффективность в процессе принятия решений демонстрируют разнородные группы, поскольку столкновение различных позиций стимулирует поиск более взвешенных и оптимальных решений. Как отмечает Майнер, коллективы, в которых представлено разнообразие взглядов и способов восприятия ситуации, как правило, вырабатывают более качественные решения,

чем группы, состоящие из слишком похожих или, напротив, чрезмерно различающихся участников.

Следующим важным фактором является статус участников группы. Формирование любой организации начинается с выстраивания её структуры и системы управления. Аналогично этому в любой группе, независимо от количества её членов, распределение статусных позиций становится одной из первоочередных задач руководителя. Статус человека складывается под воздействием множества факторов: уровня профессиональной подготовки, личностных особенностей, занимаемой должности, степени информированности, накопленного опыта и других характеристик. Именно статус во многом определяет степень влияния участника на принятие решений, связанных с деятельностью группы. Вместе с тем в отдельных ситуациях более весомый вклад в обсуждение может внести сотрудник, недавно вошедший в коллектив, если его компетентность в конкретном вопросе выше, чем у других.

Следовательно, для выработки качественных решений группе необходимо учитывать весь объём доступной информации и объективно оценивать высказанные предложения. В ряде случаев коллективу приходится сознательно сдерживать доминирование участников с высоким статусом, чтобы их позиция не становилась единственно определяющей в ходе обсуждения.

Не менее значимым параметром является численность группы, которую многие исследователи групповой динамики рассматривают как ключевой фактор. Представитель административной школы управления Ральф К. Дэвис считал оптимальным состав группы от 3 до 9 человек. Кит Дэвис, один из ведущих теоретиков в области изучения групп, указывал на предпочтительность коллектива из 5 участников. Практика показывает, что на рабочие совещания чаще всего собирается от 5 до 8 человек. Результаты многочисленных исследований подтверждают, что группы численностью 5–11 человек принимают более точные и обоснованные решения по сравнению с коллективами меньшего или большего размера. Это объясняется тем, что в очень малых группах (2–3 человека) на каждого участника ложится чрезмерная ответственность, тогда как в крупных коллективах (более 5–6 человек) людям становится психологически сложнее свободно выражать своё мнение. С увеличением численности усложняются коммуникации,

затрудняется достижение согласия, а также возрастает вероятность образования подгрупп, что нередко приводит к расхождению целей внутри коллектива.

Результативность деятельности группы во многом зависит от поведения каждого её участника. Оно формируется через распределение ролей, которые определяют индивидуальный вклад в совместную работу. Деятельность членов коллектива должна быть ориентирована на достижение общих целей наиболее рациональными и эффективными способами. Принято выделять две группы ролей: целевые и поддерживающие. Целевые роли связаны с постановкой задач и поиском путей их реализации, тогда как поддерживающие роли обеспечивают стабильность функционирования группы и поддерживают активность её участников.

Значительное влияние на поведение членов коллектива оказывают социальные нормы, действующие внутри группы. В любом объединении такие нормы являются неотъемлемой частью внутренней организации. Именно они регулируют действия участников и задают общее направление совместной деятельности. Соблюдение установленных правил позволяет каждому чувствовать принадлежность к коллективу, получать одобрение и поддержку. В зависимости от характера воздействия на работу группы нормы могут быть как конструктивными, так и деструктивными. Положительные нормы способствуют достижению целей, тогда как отрицательные затрудняют выполнение задач. Контроль за их соблюдением осуществляется через систему социальных санкций, которые могут носить поощрительный либо ограничительный характер. Тем самым нормы тесно связаны с механизмами мотивации и стимулирования внутри коллектива.

Сплочённость группы определяется уровнем взаимной привязанности её участников друг к другу и к лидеру. Степень сплочённости напрямую отражается на эффективности совместной деятельности. Коллективы с высоким уровнем сплочённости обладают рядом очевидных преимуществ. Во-первых, в них коммуникация протекает легче и отличается позитивным характером. Во-вторых, существенно снижается уровень напряжённости, недопонимания и межличностных конфликтов. В-третьих, при согласовании личных целей участников с целями организации такие команды демонстрируют более высокую

продуктивность. Задача руководителя состоит в поддержании этого эффекта: для этого важно регулярно проводить общие встречи, акцентировать внимание на стратегических ориентирах и помогать каждому участнику осознавать собственный вклад в общий результат. Дополнительным средством укрепления сплочённости могут служить обсуждения текущих и возможных проблем, последствий предстоящих изменений и новых проектов. Вместе с тем чрезмерная сплочённость может привести к негативному эффекту – групповому единомыслию.

Групповое единомыслие возникает в тех случаях, когда участники сознательно отказываются от выражения собственных взглядов, стремясь сохранить внешнее согласие и не нарушать ощущение сплочённости внутри коллектива. Люди убеждены, что несогласие может подорвать чувство принадлежности к группе, поэтому предпочитают молчать, даже располагая иной информацией или альтернативным мнением. В такой ситуации каждый ошибочно предполагает, что остальные полностью разделяют общую позицию. В результате обсуждение обедняется, альтернативные варианты не рассматриваются, а решения принимаются на основе ограниченного набора данных, что снижает их качество и приводит к посредственным итогам.

Возвращаясь к проблеме статуса, важно отметить, что разнообразие состава команды, с одной стороны, способствует появлению оригинальных идей, а с другой – повышает риск возникновения конфликтов. Конфликтные ситуации негативно отражаются на результативности коллективной работы. Поэтому одной из ключевых задач руководителя становится своевременное выявление причин разногласий, понимание их сути и принятие мер по предупреждению конфликтов либо снижению их последствий.

Не менее значимым элементом эффективной деятельности группы являются коммуникации – как внутренние, так и внешние. Формальные каналы взаимодействия между руководителем и участниками должны быть чётко структурированы и прозрачны. Неформальные связи требуют особого внимания, поскольку их скрытое влияние способно искажать официальные процессы общения и создавать дополнительные трудности в работе. В совокупности все формы взаимодействия внутри коллектива формируют корпоративную культуру, которая выступает ключевым фактором устойчивости и работоспособности группы.

Стиль руководства представляет собой совокупность приёмов и способов, с помощью которых лидер выстраивает отношения с подчинёнными. Он оказывает прямое влияние на эффективность группы и определяется рядом условий. Ведущую роль играют личностные характеристики руководителя, а также его ценностные установки, моральные ориентиры и управленческие убеждения. Существенное значение имеют и ситуационные факторы, отражающиеся в том, как лидер ведёт себя в различных обстоятельствах, возникающих в процессе совместной деятельности.

Таким образом, на эффективность работы группы влияет широкий спектр взаимосвязанных факторов, которые руководителю необходимо учитывать при формировании коллектива, постановке целей и распределении ролей. Эти факторы дополняют друг друга, по-разному воздействуют на поведение отдельных участников и в совокупности определяют уровень результативности функционирования группы.

10.3. Комитет как современный инструмент эффективного управления командой

Комитетом называют группу работников организации, которой делегированы определённые полномочия для выполнения конкретного поручения или совокупности задач. На практике такие образования могут именоваться по-разному: советы, комиссии, рабочие группы, команды. Независимо от используемого названия, их ключевой особенностью является коллегиальный характер работы – решения принимаются совместно, а действия осуществляются коллективно, что принципиально отличает комитет от индивидуального исполнителя и иных организационных форм.

Полномочия комитету передаются по тем же правилам, что и отдельному руководителю либо специалисту. При этом он несёт обязанность отчитываться о результатах своей деятельности перед тем субъектом, который эти полномочия делегировал. Вместе с тем коллективный характер принятия решений приводит к ослаблению персональной ответственности, поскольку она распределяется между всеми участниками. Комитеты могут наделяться как линейными, так и штабными полномочиями в зависимости от поставленных задач.

Как и любой управленческий инструмент, комитет приносит

пользу лишь в тех ситуациях, где его применение действительно оправдано. Низкая эффективность подобных структур, как правило, обусловлена ошибками в организации их работы. Нередко комитеты функционируют в условиях слабого управленческого сопровождения, что существенно снижает их результативность. Именно поэтому ключевым требованием к их созданию становится соблюдение определённых условий, обеспечивающих эффективную деятельность. Эти условия лежат в основе успешного управления группами и способствуют повышению общей эффективности командной работы. Они представлены в схематичном виде и далее подробно раскрываются.

Во-первых, грамотно выстроенные комитеты способствуют росту эффективности управления основной деятельностью организации. Во-вторых, при сложной структуре групп их функционирование усиливает взаимодействие между подразделениями, стимулируя развитие каждой группы и укрепляя межгрупповые связи. В-третьих, комитеты содействуют формированию устойчивой и сплочённой команды как на формальном, так и на неформальном уровне.

Процесс создания и функционирования комитетов сопряжён с рядом организационных сложностей, что делает целесообразным использование специальной схемы их формирования, представленной на рисунке 10. Одним из решающих факторов здесь является соблюдение принципов, обеспечивающих результативность работы комитета. Эти требования также отражены в соответствующей схеме и служат ориентиром для эффективной организации коллективной деятельности.

Эксперты подчёркивают, что основная часть трудностей в работе комитетов обусловлена типичными просчётами, допущенными на этапе их формирования и организации деятельности. К числу наиболее распространённых ошибок относятся следующие.

1. Размытость прав и обязанностей комитета. Когда задачи и полномочия комитета определены неясно, он сталкивается с теми же проблемами, что и сотрудник, действующий без чётко очерченной зоны ответственности. До его создания руководство должно однозначно установить назначение комитета: предназначен ли он для выявления проблемы, анализа и сопоставления альтернатив, подготовки рекомендаций либо для принятия и реализации решений.

Последний вариант возможен только при наделении комитета линейными полномочиями.

2. Неправильное определение численности состава. Зачастую количество участников увеличивают не из-за реальной потребности в экспертизе, а ради придания комитету большего «политического веса». Практика показывает, что оптимальный состав включает от 5 до 10 человек. Меньшее число участников сокращает спектр мнений и снижает качество обсуждения, тогда как превышение этого предела затрудняет активное участие каждого члена и негативно отражается на продуктивности работы.

3. Нерациональное использование рабочего времени. Норткот К. Паркинсон обращал внимание на склонность комитетов уделять чрезмерное внимание простым и очевидным вопросам, в то время как более сложные и значимые проблемы рассматриваются поверхностно. Причина заключается в нежелании участников демонстрировать возможную некомпетентность при обсуждении сложных тем. В итоге несущественные вопросы затягиваются, а действительно важные решения принимаются поспешно. Данное явление Паркинсон назвал «законом тривиальности».

4. Замедление принятия и реализации решений. Общеизвестно, что ни одна группа не способна действовать столь же оперативно и решительно, как компетентный отдельный специалист. Коллективный формат неизбежно снижает скорость реакции.

5. Компромисс как источник посредственных решений. При групповом обсуждении практически не бывает полного единодушия. Если расхождения во мнениях значительны, компромисс, приемлемый для всех, как правило, обладает минимальным уровнем согласия и сниженной качественной ценностью.

6. Повышенные издержки. Коллективное принятие решений обходится дороже, чем индивидуальное: возрастают временные, организационные и финансовые затраты. Поэтому до передачи вопроса на рассмотрение комитета высшее руководство должно оценить экономические последствия такого шага.

7. Единомыслие (конформизм). Стремление к согласованности может помешать критическому анализу альтернатив. Группа способна чрезмерно увлечься одним проектом и, напротив, проявить излишнюю осторожность по отношению к другому. В условиях группового давления отдельные участники нередко воздерживаются

от выражения сомнений или поддержки непопулярных идей, опасаясь быть воспринятыми как «нелояльные». Следует учитывать, что комитеты – это разновидность групп, поэтому на них распространяются все типичные характеристики, процессы и проблемы групповой динамики.

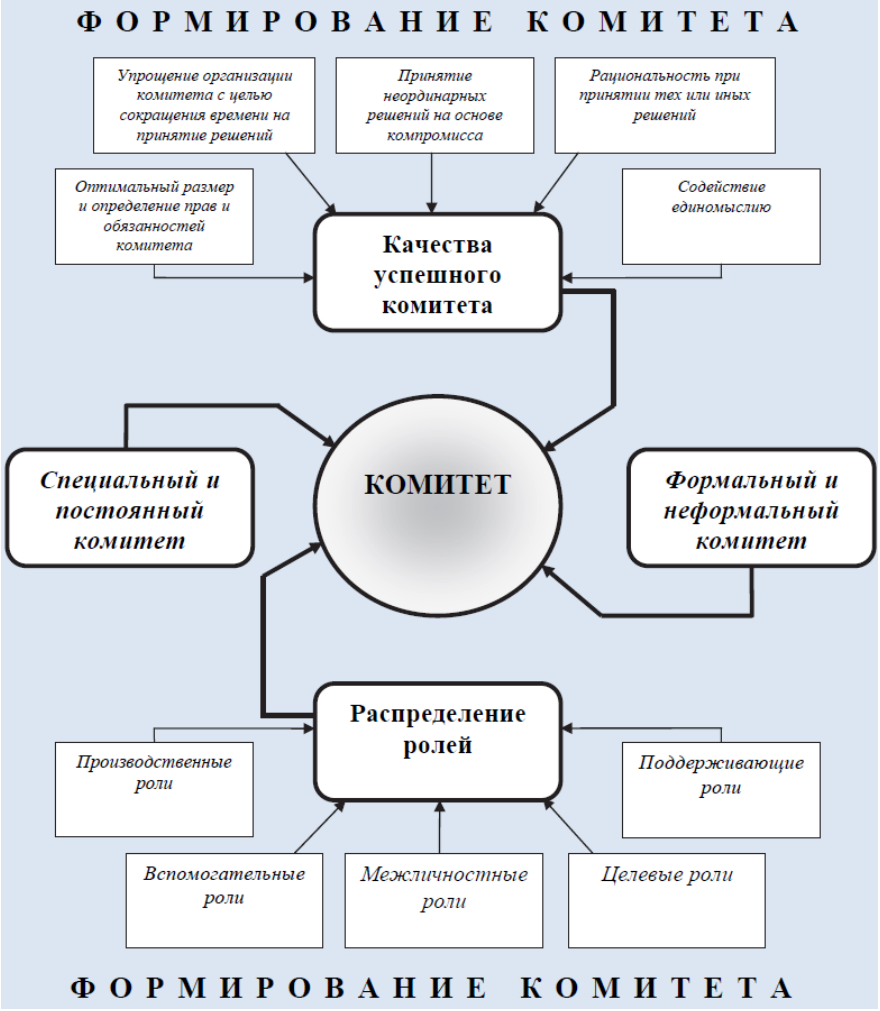


Рисунок 10.2. Схема управления командой с применением комитетов

Взаимодействие внутри группы формируется между людьми как носителями определённых социальных ролей, предполагающих относительную устойчивость поведения и соответствие установленным ожиданиям. Роль задаёт допустимые формы поведения по отношению к другим и определяет ожидания в ответ. С каждой ролью связаны конкретные права, обязанности и ожидания: их невыполнение влечёт санкции, а соблюдение – поощрение. Поскольку участники могут по-разному интерпретировать одну и ту же роль и действовать в ней неодинаково, одним из ключевых этапов формирования комитета

становится осознанное распределение ролей.

Ранее уже рассматривалось значение ролей для групповой деятельности. Применительно к комитетам как одной из наиболее результативных форм коллективной работы далее будут рассмотрены основные группы командных ролей и их функциональное значение.

Предлагается классифицировать командные роли по следующим группам: производственные, межличностные, вспомогательные, целевые и поддерживающие. В рамках производственных ролей можно выделить ряд ключевых позиций.

Координатор отличается выраженными организаторскими способностями и нередко становится фактическим лидером коллектива независимо от уровня собственных профессиональных знаний и опыта. Его основная функция заключается не в личной экспертизе, а в умении эффективно взаимодействовать с компетентными специалистами и направлять их усилия на достижение общих целей.

Генератор идей, как правило, является наиболее одарённым и креативным участником команды. Он предлагает разнообразные варианты решения возникающих проблем, однако из-за недостаточной собранности, пассивности или слабых навыков реализации часто не доводит собственные идеи до практического воплощения.

Контролёр не отличается развитым творческим мышлением, но благодаря глубоким знаниям, опыту и эрудиции способен объективно оценивать предложенные идеи, выявлять их достоинства и ограничения, а также стимулировать других участников к дальнейшей доработке решений.

Шлифовальщик обладает способностью видеть проблему в широком контексте. Он умеет увязывать конкретные решения с другими задачами и направлениями деятельности коллектива, обеспечивая целостность и согласованность работы.

Энтузиаст является самым деятельным и энергичным членом группы. Он заражает окружающих собственной активностью и личным примером побуждает команду к действиям, направленным на реализацию поставленных целей.

Искатель выгод выполняет роль посредника как во внутренних, так и во внешних взаимодействиях. Он способствует согласованию интересов, укреплению связей и формированию единства действий

членов коллектива.

Исполнитель аккуратно и добросовестно воплощает идеи, предложенные другими, однако нуждается в постоянном руководстве, поддержке и стимулировании со стороны лидера или коллег.

Помощник не стремится к лидерству или ключевым позициям, предпочитая второстепенные роли. Вместе с тем он всегда готов оказать поддержку другим участникам как в рабочей деятельности, так и в межличностных ситуациях, способствуя стабильности и сплочённости команды.

Во внутрикомандной работе могут проявляться и вспомогательные роли, число которых довольно велико. Участники, выполняющие такие функции, косвенно способствуют успеху ключевых членов команды. В их задачи нередко входит создание благоприятной атмосферы: они могут шутить, разряжать обстановку, смягчать конфликтные ситуации, распространять слухи и выполнять другие подобные действия.

Если рассматривать роли с позиций межличностных отношений, членов группы можно условно разделить на лидирующих и ведомых. К первой категории относят людей, пользующихся особым расположением коллектива («звёзды», авторитетные личности, честолюбивые и привлекательные по различным причинам). Ко второй группе относятся остальные участники, включая тех, кого стараются избегать или чьё участие нежелательно; с ними взаимодействуют лишь при необходимости и нередко возлагают на них ответственность за негативные результаты.

С точки зрения отношения к нормам группы можно выделить несколько типов поведения:

– конформисты, которые приспосабливаются к общему мнению – сознательно либо формально, ради внешнего согласия;

– нонконформисты, которые внутренне разделяют позицию группы, но выступают против неё по внешним причинам;

– негативисты, игнорирующие мнение коллектива, даже если это приносит им личный ущерб, чаще всего из желания противоречить.

Участники могут быть активными, пассивными, склонными к инертности, демонстрировать низкую мотивацию или выраженную потребность в подчинении.

Кроме перечисленных, выделяют также целевые роли,

направленные на обеспечение продуктивного решения задач:

1. Инициирование деятельности. Предлагать идеи, новые подходы, формулировать проблемы заново, выдвигать различные варианты решений или предлагать иные способы структурирования информации.

2. Поиск информации. Запрашивать пояснения к предложенным идеям, уточнять факты, собирать данные, стимулировать членов группы выражать своё мнение и прояснять свои взгляды.

3. Предоставление информации. Делиться фактами, обобщениями, личным опытом, используемым для решения задач группы или иллюстрации обсуждаемых положений.

4. Выражение мнений. Озвучивать собственные оценки и убеждения по поводу предложений, обязательно давая оценочное суждение, а не только передавая информацию.

5. Проработка. Разъяснять и развивать идеи, приводить примеры, анализировать возможные последствия принятия того или иного предложения.

6. Координация. Показывать взаимосвязи между идеями, объединять точки зрения участников, синтезировать предложения и согласовывать деятельность разных подгрупп.

7. Обобщение. Повторно перечислять ключевые предложения и выводы после завершения обсуждения для структурирования итогов дискуссии.

Последнюю группу составляют поддерживающие роли, которые обеспечивают стабильность и эмоциональный комфорт в команде:

1. Поощрение. Проявлять доброжелательность, открытость и отзывчивость к другим участникам. Поддерживать идеи коллег, выражать согласие и давать позитивную оценку их вкладу в общее дело.

2. Обеспечение участия. Создавать условия, при которых каждый член группы может внести предложение. Стимулировать участие напоминаниями вроде: «Мы ещё не услышали мнение Джима», или организовывать регламент выступлений, чтобы все имели возможность высказаться.

3. Установление критериев. Формулировать ориентиры, которыми группа должна пользоваться при выборе содержательных или процедурных решений. Напоминать о необходимости следовать этим критериям и избегать действий, которые с ними не

согласуются.

4. Исполнительность. Поддерживать решения группы и внимательно относиться к идеям участников в ходе обсуждений, демонстрируя конструктивное участие в коллективной работе.

5. Выражение чувств группы. Формулировать обобщённое эмоциональное состояние команды, описывать реакции участников на предложения и различные варианты решений.

Важным этапом создания комитетов в организации является определение их типа. На схеме представлены две базовые классификации комитетов, которые следует учитывать. Первая из них – разделение комитетов на специальные и постоянные.

Специальный комитет (ad hoc committee) – временная рабочая группа, создаваемая для решения конкретной задачи. Термин ad hoc в переводе с латинского означает «для этого», подчёркивая временный характер такого комитета.

Постоянный комитет (standing committee) – постоянно действующий орган внутри организации, имеющий чётко определённую задачу. Такие комитеты чаще всего используются для консультирования руководства по вопросам, имеющим долгосрочное значение и требующим регулярного внимания.

Не менее значимым является и разделение комитетов на формальные и неформальные. Во многих организациях существуют неофициальные комитеты – группы, возникающие вне рамок формальной структуры для решения актуальных проблем. Такие объединения, как и любые неформальные рабочие группы, могут как поддерживать деятельность официальной организации, так и создавать препятствия. Их влияние основывается не на переданных полномочиях, а на возникшей внутри группы власти и неформальном авторитете.

Помимо официальных подразделений, созданных для выполнения производственных задач, в организациях формируются и неформальные коллективы, в которых отношения строятся на личных целях участников. Эти группы существуют параллельно с формальными структурами и нередко оказывают на них заметное воздействие, что руководителю необходимо учитывать при организации работы.

Поскольку большинство работников одновременно принадлежат и к официальному, и к неформальному коллективу, они испытывают влияние двух разных систем целей: задач организации

и интересов неофициальной группы. Если цели совпадают или хотя бы не вступают в противоречие, сотрудники склонны поддерживать официальное направление. Но при возникновении расхождений преимущество чаще отдается интересам неформального коллектива, даже если это приводит к конфликту с руководством.

Этому способствует то, что неформальная группа защищает своих членов, а потому большинство работников ценит хорошие отношения с коллегами выше похвалы начальства. Потерять поддержку товарищей в их глазах намного опаснее, чем получить замечание от руководителя.

Стоит упомянуть и такой важный параметр, как уровень признания внутри группы, называемый престижем. В зависимости от степени престижности люди распределяются по определенным социальным позициям, где ведущую роль занимает лидер. Каждая позиция подразумевает собственные нормы поведения и ожидания. Престиж не имеет постоянного характера, и человек может перемещаться по этой шкале. Он бывает нескольких видов: личный – основанный на индивидуальных качествах; функциональный – определяемый полномочиями в организационной структуре; позиционный – отражающий совокупную оценку личности. Уровень престижа играет значительную роль при определении лидера в комитете и влияет на общую результативность командного управления.

10.4. Роль лидера в обеспечении эффективности команды

Результативность работы команды определяется не только профессиональным уровнем её участников, особенностями внутригруппового взаимодействия и организационными условиями, но и степенью компетентности, зрелости и последовательности её лидера. Руководитель выступает центральной фигурой, связывающей стратегические ориентиры организации с повседневной деятельностью коллектива, обеспечивая направление, мотивацию, согласованность и общий смысл работы. Его влияние проявляется не в разовых управленческих действиях, а в создании устойчивой системы отношений, опирающейся на доверие, открытость и коллективную ответственность за конечный результат. Лидерская роль охватывает широкий круг задач: создание благоприятных условий для работы, развитие профессиональных и личностных ресурсов команды, регулирование групповых

процессов, предотвращение и урегулирование конфликтов, формирование четких целей, поддержание корпоративных норм и управление эмоциональным климатом внутри коллектива.

Одной из ключевых функций лидера является формирование общего представления о будущем команды. Он задаёт стратегическое направление, объясняет долгосрочные цели и демонстрирует, каким образом вклад каждого сотрудника способствует их достижению. Видение не сводится к перечислению задач – это смысловая основа, позволяющая участникам увидеть ценность своей деятельности, ощутить перспективы роста и понимать значимость личного участия. Эффективный руководитель передаёт идею развития так, чтобы она превращалась во внутренний стимул сотрудников. Наличие ясного и вдохновляющего видения формирует основу для сплочённости коллектива и поддерживает стремление членов команды достигать результата по убеждению, а не только во исполнение должностных требований.

Существенную роль лидер играет и в управлении командными процессами. Любая команда проходит последовательные стадии развития – от первичного формирования до слаженной и стабильной работы. На разных этапах проявляются различные модели поведения, что требует от руководителя гибкости и понимания текущей ситуации. В начале сотрудничества лидеру необходимо формировать доверие, устанавливать правила взаимодействия и создавать поддержку. По мере взросления команды акценты смещаются: от более жесткого руководства в период неопределённости – к расширению самостоятельности участников, когда коллектив становится способен к саморегуляции. Чуткое отношение к динамике развития группы позволяет своевременно выявлять возможные затруднения и предотвращать серьёзные конфликты или ухудшение морального состояния.

Важнейшей задачей руководителя является и грамотное распределение ролей. Эффективность работы команды напрямую связана с тем, насколько точно определены сильные стороны каждого сотрудника и насколько удачно эти особенности сопоставлены с конкретными обязанностями. Ошибки в ролевом распределении могут привести к переработке одних и недостаточной нагрузке других, к снижению мотивации и возникновению скрытого недовольства. Лидер, обладающий аналитическими способностями и внимательностью, учитывает профессиональную компетентность,

личностные качества и предпочтения членов команды, после чего формирует оптимальное распределение ролей. Важным итогом этого процесса является состояние, при котором каждый участник понимает значимость своей роли и ощущает ценность собственного участия.

Важную роль в повышении результативности команды играет и коммуникационная функция лидера. Руководитель организует свободный обмен информацией, выстраивает эффективные каналы обратной связи и формирует культуру открытого обсуждения. Он создаёт условия, в которых сотрудники не боятся высказывать идеи, задавать вопросы, делиться сомнениями и предлагать решения. Налаженная система взаимодействия снижает риск недопонимания, уменьшает эмоциональное напряжение и усиливает доверие. Лидер выступает примером корректного общения, демонстрируя уважение к мнению каждого члена команды. Его задача заключается не только в информировании, но и в умении внимательно слушать, улавливать эмоциональные нюансы и помогать коллективу правильно интерпретировать происходящие процессы.

Не менее значимой сферой лидерского влияния является управление мотивацией. В отличие от формального начальника, лидер делает акцент не только на внешних поощрениях, но и на внутренних стимулах – стремлении сотрудников к профессиональному росту, признанию, принадлежности и реализации собственного потенциала. Он формирует психологически комфортную рабочую атмосферу, в которой сотрудники ощущают свою значимость, уверенность и вовлечённость. Такая среда способствует переходу от выполнения обязанностей из необходимости к искреннему стремлению достигать общих целей. Лидер понимает, что мотивация изменчива и требует постоянного внимания, поэтому регулярно поддерживает эмоциональное состояние команды, отмечает успехи, помогает справляться с трудностями и предоставляет возможности для развития.

Особое значение имеет способность руководителя эффективно работать с конфликтами. Разногласия неизбежны в любой группе, особенно когда её участники обладают различными взглядами, стилями работы и личностными особенностями. Опытный лидер не уходит от противоречий и не стремится подавить их авторитарными методами, а рассматривает как ресурс для роста. Он анализирует

причины напряжения, помогает участникам корректно выражать свои позиции, ищет приемлемые варианты решения и переводит конфликт в конструктивное русло. Благодаря этому несогласия не разрушают внутренние связи, а становятся основой для улучшения взаимодействия, уточнения ролей и укрепления групповых норм. Такой подход способствует развитию культуры зрелого, открытого и безопасного обсуждения внутри команды.

Значимую роль лидер играет и в развитии членов команды. Он не ограничивается контролем задач, а выступает наставником, который направляет, обучает и помогает сотрудникам расширять профессиональные компетенции. Индивидуальная работа с каждым участником является мощным инструментом повышения эффективности, поскольку способствует росту квалификации, уверенности и устойчивости всего коллектива. Лидер понимает, что развитие персонала напрямую связано с качеством командной работы, поэтому уделяет внимание обучению, делегированию сложных заданий, предоставлению конструктивной обратной связи и созданию условий для раскрытия потенциала сотрудников.

Не менее важной является роль лидера в формировании благоприятного психологического климата. Руководитель отвечает за создание среды уважения, поддержки и доверия. Он следит за тем, чтобы в команде не возникали скрытые конфликты, чтобы сотрудники чувствовали психологическую защищённость и могли свободно выражать своё мнение, не опасаясь наказаний за ошибки. Позитивная атмосфера усиливает ответственность, стимулирует творческий подход и способствует формированию чувства единства. Лидер своим поведением задаёт эмоциональный ритм команды: уверенность, спокойствие, оптимизм и справедливость становятся ориентиром для сотрудников и помогают им сохранять устойчивость в сложных ситуациях.

Следующий важный элемент лидерства – обеспечение дисциплины и ответственности. Эффективность команды невозможна без чётких правил, стандартов работы и критериев качества. Лидер контролирует выполнение договорённостей, следит за сроками, грамотно распределяет ресурсы и обеспечивает порядок в рабочих процессах. Он не прибегает к чрезмерной жесткости, но действует последовательно и справедливо, понимая, что без ясной системы контроля коллектив не сможет работать согласованно и продуктивно.

Особое значение имеет способность лидера к адаптации. Любая команда постоянно сталкивается с изменениями: новыми задачами, обновлением технологий, изменением состава участников или внешних условий. В ситуациях неопределённости лидер становится опорой, демонстрируя готовность оперативно реагировать на перемены и корректировать работу. Его гибкость помогает коллективу избежать стрессов, быстрее перестроиться и сохранить эффективность. Лидер анализирует риски, перераспределяет обязанности, предлагает альтернативные решения и формирует уверенность в том, что команда способна справиться даже с трудными обстоятельствами.

Важнейшая функция лидера – роль носителя организационной культуры. Он не только организует рабочие процессы, но и транслирует ценности, нормы и принципы, на которых построена деятельность организации. Через поведение лидера сотрудники понимают, какие модели взаимодействия являются приемлемыми, какие стандарты качества обязательны и какие подходы к работе считаются образцовыми. Таким образом, лидер выполняет не только управленческую, но и воспитательную миссию.

В итоге лидер представляет собой центральную фигуру, определяющую результативность команды. Его влияние охватывает все стороны командной деятельности: постановку целей, разрешение конфликтов, распределение функций, создание мотивационной среды. Именно лидер формирует условия, позволяющие коллективу максимально эффективно использовать свои возможности, и обеспечивает согласованность действий всех участников. Итоговая успешность команды зависит от того, насколько лидер способен гармонично объединить индивидуальные усилия сотрудников в единое движение, направленное на достижение общих целей.

Вопросы для самопроверки

1. Какие условия формируют основу эффективной командной работы?
2. Почему мотивация членов команды рассматривается как ключевой элемент?
3. Как влияет изменение состава команды на её результативность?
4. Какие факторы определяют производительность группы?

5. Почему внутригрупповые нормы формируют корпоративную культуру?

6. Какие роли выполняют участники группы и почему они важны?

7. Какова связь между сплочённостью команды и её продуктивностью?

8. Чем опасно групповое единомыслие?

9. Какие виды конфликтов чаще всего возникают в командах?

10. Какие функции выполняет комитет как управленческий инструмент?

11. Почему размер группы влияет на принятие решений?

12. В каких ситуациях комитеты становятся более эффективными, чем индивидуальное руководство?

13. Как роль лидера проявляется в поддержании коммуникаций внутри команды?

14. Какие требования предъявляются к лидеру для обеспечения эффективности коллектива?

15. Какие факторы необходимо учитывать при формировании структуры команды?

Практические задания

Задание №1. Кейс-ситуация

Ситуация:

В компании сформирована проектная команда из 8 человек. После двух месяцев работы результаты ухудшились: появились задержки, снизилась инициативность, участники стали избегать совместных обсуждений. Лидер команды замечает рост скрытого недовольства, но сотрудники не высказывают его открыто.

Задание:

1. Определите, какие факторы эффективности команды нарушены.
2. Укажите возможные причины снижения мотивации и командной сплочённости.
3. Сформулируйте комплекс мер, который должен предпринять лидер для восстановления эффективности (минимум 6 мер).
4. Объясните, какие роли в команде требуют перераспределения.

Задание №2. Таблица-анализ

Заполните таблицу, указав ключевые характеристики каждого

фактора и его влияние на эффективность команды.

Фактор	**Содержание фактора**	**Позитивное влияние при соблюдении**	**Негативные последствия при нарушении**
Состав команды			
Ролевое распределение			
Коммуникации			
Стиль лидерства			
Сплочённость команды			
Конфликтность			
Нормы и корпоративная культура			

ГЛАВА XI. УПРАВЛЕНИЕ НЕФОРМАЛЬНЫМИ ГРУППАМИ

Ключевые слова и фразы: малые группы, социально-психологическая структура, групповые нормы, статус и роль, неформальная организация, каналы коммуникаций, централизованные сети, децентрализованные сети, референтная группа, неформальный лидер, социальный контроль, сопротивление изменениям, формальные и неформальные отношения, взаимопомощь и взаимозащита, методы управления неформальными группами.

11.1. Основные понятия, характеризующие малые группы

Феноменология представляет собой описание и систематизацию ключевых явлений, характерных для конкретного объекта, в данном случае – малых групп. Для более точного анализа положения каждого человека в системе внутригрупповых отношений используются такие категории, как «позиция», «статус», «внутренняя установка» и «роль».

Позиция обозначает официально закреплённое место индивида в определённой подсистеме отношений. От того, какую позицию занимает человек в группе, во многом зависит его потенциальная способность влиять на поведение других участников.

Статус отражает реальное социально-психологическое положение личности в системе внутригрупповых связей и уровень её фактического авторитета среди членов группы. Он не всегда совпадает с формальной должностью. Так, при наличии официальной позиции, например «менеджер по персоналу», реальные кадровые решения может принимать другой, неформальный сотрудник, обладающий доверием руководства, связями или значительным опытом.

Внутренняя установка представляет собой субъективное восприятие человеком собственного статуса в группе и оценку степени личного влияния на окружающих. При этом реальный статус и его субъективное осмысление нередко расходятся.

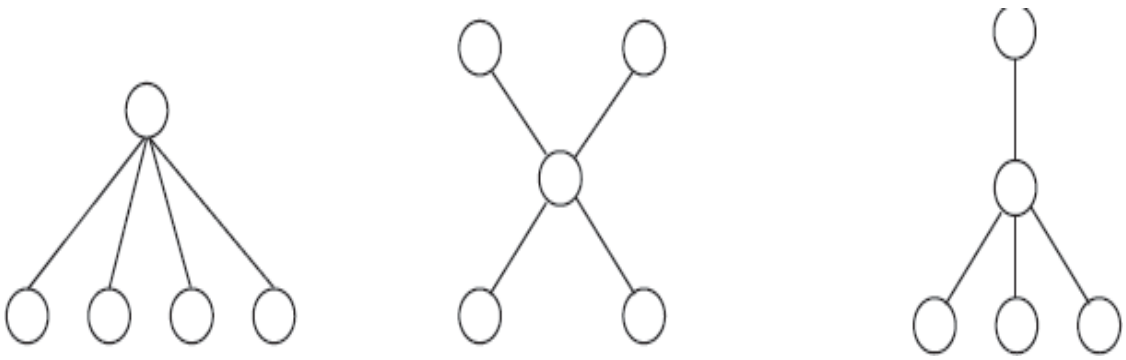
Роль в социальной психологии понимается как социально одобренный и нормативно ожидаемый образ поведения, связанный с занятием определённой позиции в группе. Она может быть обусловлена официальной должностью либо выбрана самим участником группы, например роль лидера, неформального

защитника или юмориста. Осваивая роль, человек постепенно адаптируется к ней, а группа начинает ожидать от него соответствующих моделей поведения. Для обеспечения эффективной профессиональной деятельности малой группы руководителю важно учитывать ролевую направленность её членов, их склонность либо к выполнению задач, ориентированных на достижение целей, либо к действиям, направленным на поддержание сплочённости и активности группы.

Социально-психологическая структура группы описывается также через понятия «композиция» и «каналы коммуникации».

Композиция отражает особенности индивидуального состава группы. Коллективы, в которых преобладают сходные по характеристикам участники, называются однородными (гомогенными). В противоположность им группы с выраженными различиями, противоречивыми интересами и высокой степенью разобщённости обозначаются как разнородные (гетерогенные).

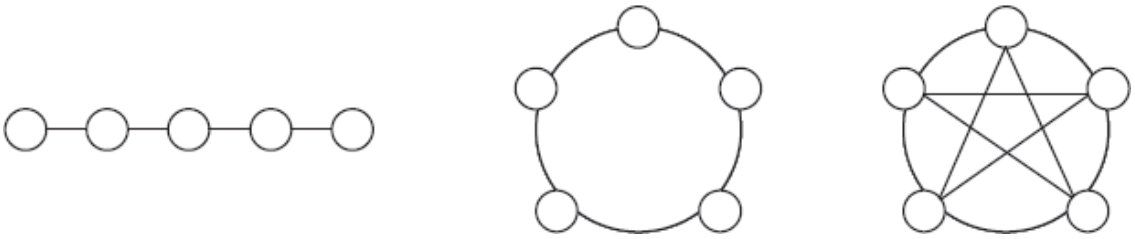
Под **каналами коммуникации** понимается система межличностных связей, обеспечивающих взаимодействие и обмен информацией между членами группы. Выделяют централизованный и децентрализованный типы коммуникационной структуры. В централизованной модели один из участников занимает ключевое положение, находясь в узле основных направлений общения и выполняя ведущую роль в организации совместной деятельности. Именно через него осуществляется передача информации между остальными членами группы.



а) фронтальная б) радиальная в) иерархическая

Рисунок 11.1 - Централизованные структуры коммуникаций

Второй тип (рисунок 2) характеризуется коммуникативным равенством всех участников группы.



а) цепная б) круговая в) полная

Рисунок 11.2 - Децентрализованные структуры коммуникаций

Иначе говоря, каждый член коллектива обладает возможностью свободно получать, осмысливать и передавать информацию, вступая в прямое и ничем не ограниченное взаимодействие с другими участниками группы. Выбор конкретной модели коммуникационной структуры на практике зависит от целей, которые преследует группа, и от особенностей задач, стоящих перед ней.

Социально-психологическую основу внутригруппового взаимодействия формируют действующие в коллективе нормы и ценностные установки. Формальные и неформальные правила поведения выполняют ряд важнейших функций: они упорядочивают действия участников, позволяют оценивать поступки, обеспечивают применение санкций и способствуют сохранению устойчивости внутригрупповых связей. Условно систему норм можно представить как совокупность взаимосвязанных блоков, охватывающих различные сферы совместной деятельности:

- принадлежность к организации;
- определение и формулирование целей;
- планирование и координация совместной работы;
- осуществление контроля и оценки результатов;
- профессиональное развитие и подготовка персонала;
- внедрение изменений и нововведений;
- взаимодействие с заказчиком или работодателем.

11.2. Типология малых групп

Многообразие малых групп в обществе обусловливает их значительную вариативность. В современной науке насчитывается порядка пятидесяти различных критериев их классификации.

Так, по степени сформированности группового сознания выделяют несколько типов малых групп (по Л. И. Уманский):

1)группа-конгломерат – объединение, участники которого ещё не осознают общую цель совместной деятельности; к этому типу близки диффузные и номинальные группы;

2)группа-ассоциация – характеризуется наличием общей цели, однако при этом отсутствуют такие признаки, как подготовленность, организационное и психологическое единство;

3)группа-кооперация – отличается совпадением целей и деятельности, наличием совместного опыта, определённого уровня организации и подготовленности;

4)группа-корпорация – превосходит кооперацию за счёт выраженного организационного и психологического единства (иногда её обозначают как автономную). Для таких групп типично проявление группового эгоизма – противопоставление себя другим коллективам, отдельным личностям или обществу в целом, а также индивидуализм, доходящий до асоциальных форм (например, преступные группировки);

5)коллектив – группа с наивысшим уровнем социального развития, ориентированная на общественно значимые цели и гуманистические ценности;

6)гомфотерный («сбитый») коллектив – форма, в которой, помимо всех перечисленных характеристик, присутствует высокая психофизиологическая совместимость участников (типичный пример – экипаж космического корабля).

По преобладающей направленности активности малые группы подразделяются на два типа. Группы типа internal (int-группы) ориентированы преимущественно на внутренние процессы и взаимодействие между членами коллектива. К ним относятся, например, детские объединения, психотерапевтические и тренинговые группы. В свою очередь, группы типа external (ext-группы) направляют свою деятельность вовне – на окружающую социальную среду. К этой категории можно отнести волонтёрские объединения, масонские организации и аналогичные структуры.

Кроме того, малые группы традиционно разделяют на формальные и неформальные. Впервые данное разграничение было предложено Э. Мэйо в ходе проведения знаменитых Хоторнских экспериментов. Формальная группа характеризуется тем, что все позиции её участников чётко определены и закреплены групповыми

нормами. Соответственно, строго регламентированы и роли членов группы, выстроенные в рамках иерархической структуры власти, где отношения по вертикали задаются системой статусов и ролей.

Неформальные группы, напротив, возникают стихийно и основываются на внутренних потребностях людей в общении, принадлежности, взаимопонимании, симпатии и эмоциональной близости. Такие объединения не имеют жёстко заданной структуры, но играют важную роль в социальной жизни и межличностных отношениях.

Нередко первичная группа, к которой принадлежит человек, становится для него одной из ключевых референтных групп. Под этим понятием понимается группа – реальная либо воображаемая, – чьи ценности и нормы служат для индивида своеобразным ориентиром. Человек сознательно или неосознанно соотносит свои намерения и действия с возможной оценкой со стороны тех, чьё мнение для него значимо, независимо от того, присутствуют ли они реально или существуют лишь в его представлении.

Референтной может выступать как группа, членом которой индивид является в настоящий момент, так и та, к которой он принадлежал ранее, либо та, в которую стремится войти. Образы конкретных людей, ассоциируемых с референтной группой, формируют так называемую «внутреннюю аудиторию», на мнение которой человек ориентируется в своих размышлениях и поступках.

По продолжительности существования группы подразделяются на временные и устойчивые. Временные группы характеризуются ограниченным сроком взаимодействия участников – к ним относятся, например, участники конференции, пассажиры одного рейса или туристы в составе экскурсионной группы. Устойчивые группы отличаются относительной стабильностью, обусловленной их назначением и долгосрочными целями функционирования, такими как семья, коллектив подразделения или учебная группа.

Кроме того, группы различаются по степени открытости. В зависимости от того, насколько свободно человек может принять решение о вступлении в группу, участии в её деятельности или выходе из неё, выделяют открытые и закрытые группы.

11.3. Малые профессиональные группы

В формально выстроенной организации она представляет собой систему профессиональных групп, объединённых в

специализированные подразделения. Внутри каждой такой группы складываются устойчивые «рабочие связки», в рамках которых индивидуальные способы выполнения задач преобразуются в согласованную коллективную деятельность. Отечественные исследователи выделяют три уровня подобной кооперации. В бригадных формах труда это: совместно-индивидуальный тип, при котором доминирует личный вклад каждого участника (например, бригада станочников); совместно-последовательный тип, основанный на поэтапной работе по конвейерному принципу; совместно-взаимодействующий тип, где конечный результат достигается исключительно за счёт согласованных действий всех членов группы (например, у монтажников).

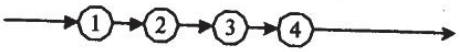
В функциональных подразделениях также различают три степени взаимозависимости. Параллельно-индивидуальная форма предполагает, что результаты работы сотрудников объединяются лишь на стадиях согласования сроков, ресурсов или итоговых показателей (например, в отделе продаж, где каждый менеджер ведёт собственных клиентов). Кооперативно-индивидуальный тип характеризуется частичной зависимостью результатов одного специалиста от работы других и необходимостью периодических корректировок (как в маркетинговых подразделениях, передающих данные в рекламные или сбытовые службы). Кооперативно-сетевая форма предполагает, что действия одного работника невозможны без предварительной или одновременной деятельности коллег – это характерно для проектных команд, инженерно-конструкторских, исследовательских и проблемно-целевых групп.

Внутренние связи между сотрудниками и руководителем в таких группах отличаются высокой вариативностью. Их характер определяется задачами, спецификой деятельности и временными ограничениями, поэтому данные связи могут меняться, сочетаться и трансформироваться, особенно в условиях технологических изменений или реорганизации подразделений. В стабильных производственных бригадах взаимосвязи, как правило, более устойчивы, чем в функциональных отделах. Управление такими группами осуществляется преимущественно через распределение заданий на входе и выходе производственного процесса. Основная роль лидера малой профессиональной группы заключается в поддержании эффективности «рабочих связок», которые могут ослабляться или разрушаться вследствие личных конфликтов,

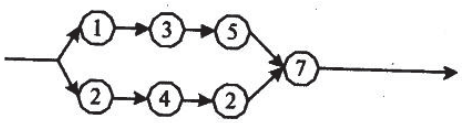
противоречий или взаимной антипатии.

В отечественных исследованиях 1980-х годов были представлены различные модели бригадных технологических процессов, включающих входы в виде исходного сырья или комплектующих и выходы в форме готовой продукции. В таких схемах отдельные работники обозначались условными знаками, а соединяющие их линии отражали характер взаимосвязей между участниками на разных стадиях выполнения производственных операций.

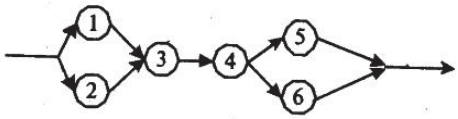
Конфигурация профессиональных групп оказывает прямое влияние и на поведенческие установки сотрудников в рамках континуума «индивидуализм – коллективизм». В исследованиях конца 1970-х годов, проведённых Н. Гришина, анализировались психологические особенности работниц, занятых индивидуальным трудом и работающих в условиях групповой сборки. У участниц групповой деятельности отмечались более высокая открытость, развитые коммуникативные навыки, готовность к сотрудничеству, доброжелательность и выраженное чувство принадлежности к другим людям. Такие коллективы также легче устанавливали взаимодействие с иными подразделениями организации. Напротив, у работников, выполнявших задачи индивидуально, чаще фиксировались замкнутость, эмоциональная отчуждённость, дистанцированность и пониженная готовность к межгрупповым контактам.

Первый из описываемых вариантов организации взаимодействия представляет собой тип «цепочки», при котором работа выстраивается в форме последовательного взаимодействия участников. 

второй тип – «двойная параллель» (паралелльно-последовательное взаимодействие)

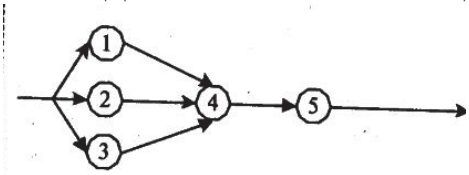


третий тип – «триадная цепь» (совместно-последовательное взаимодействие)

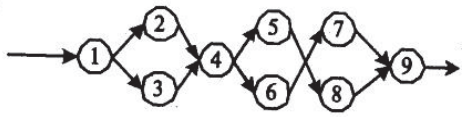


четвертый тип – «индивидуально-контрольные связи» (индивидуально-

последовательное взаимодействие)



пятый тип – «последовательно-перекрестные связи» (контрольно-последовательное взаимодействие)



шестой тип – «индивидуально-разомкнутая работа» (каждый за себя)

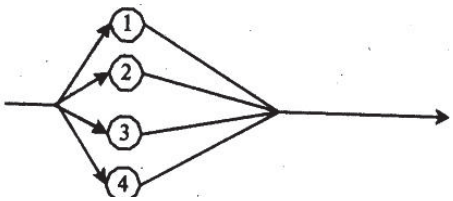


Рисунок 11.3 - Внутренняя взаимосвязанность по труду между работниками

В условиях, когда в группе доминируют коллективистские установки и высок уровень внутренней сплочённости, поведение руководителя приобретает лидерский характер лишь при условии, что он принимает эти нормы и органично вписывается в групповой контекст. Если же стиль его управления расходится с ожиданиями коллектива, это нередко приводит к напряжённости и даже открытой конфронтации, что особенно типично для творческих профессиональных групп при авторитарной модели руководства.

При низком уровне внутренней кооперации именно руководитель выступает главным интегрирующим звеном. Он берёт на себя функции координации: распределяет задачи, формирует планы, корректирует действия сотрудников, контролирует сроки и оценивает результаты. Способность видеть сильные и слабые стороны каждого члена команды позволяет ему более объективно управлять группой и принимать решения, значимые для всех участников. В подобных условиях от руководителя не требуется

безусловное лидерство, однако его профессиональный авторитет и признание в роли организатора играют решающую роль, особенно в производственных бригадах с низкой взаимозависимостью труда.

Лидерство в профессиональной группе проявляется как социально-психологический аспект руководства, отражающий интересы, настроения и ожидания коллектива, которые руководитель учитывает и трансформирует в конкретные действия, направленные на достижение результата. В рамках такого подхода можно выделить три лидерских типа: организатор, компетентный профессионал и интеллектуал. Особая форма лидерства возникает тогда, когда руководитель становится инициатором преобразований, носителем изменений и источником инноваций.

Результативность управления определяется тем, насколько гармонично в деятельности руководителя сочетаются эти три модели лидерства. Они могут не совпадать и даже вступать в противоречие, однако при их интеграции в целостную поведенческую систему возникает феномен универсального лидерства, позволяющий руководителю занять подлинно лидерскую позицию в профессиональной группе.

Руководитель становится лидером в тот момент, когда он осознаёт компенсаторные механизмы внутри коллектива и умеет направлять их развитие, формируя общие нормы, поддерживающие эффективное функционирование «рабочих связок». Это проявляется через заранее выраженное доверие, на которое сотрудники отвечают стремлением его оправдать. Такая взаимная поддержка выступает ключевым признаком подлинного лидерства.

Проведённые исследования показывают, что данный эффект возникает тогда, когда руководитель компенсирует слабые стороны сотрудников собственными сильными качествами, а сотрудники, в свою очередь, восполняют ограничения руководителя своими профессиональными компетенциями. Следовательно, решающую роль играют не абстрактные «идеальные» характеристики руководителя, а те качества, которые проявляются в конкретной ситуации и наилучшим образом соответствуют данному коллективу и типу профессиональной группы.

11.4. Причины возникновения неформальных групп

Неформальная организация представляет собой стихийно возникшее объединение сотрудников, регулярно

взаимодействующих друг с другом ради достижения определённых целей. В крупных структурах функционирует множество подобных групп. Несмотря на отсутствие официального статуса, такие объединения обладают собственной иерархией, лидерами, негласными правилами и внутренними задачами, аналогичными формальным подразделениям.

К основным причинам формирования неформальных групп относятся следующие:

1) неудовлетворённая потребность человека в принадлежности и социальном взаимодействии;

2) стремление к взаимной поддержке;

3) необходимость защищать свои интересы;

4) регулярное общение и эмоциональная близость;

5) схожесть взглядов и способов мышления.

Потребность в принадлежности является одной из важнейших для человека и реализуется через устойчивые контакты и взаимодействия. Однако формальные структуры далеко не всегда создают условия для полноценного общения, что побуждает работников искать социальные связи в неформальной среде.

Не менее значимой причиной выступает взаимопомощь. Идеально, когда сотрудник получает необходимую поддержку от руководителя, однако далеко не каждый начальник способен обеспечить атмосферу доверия и открытости. Поэтому работники обращаются за советами и поддержкой к коллегам. Такое взаимодействие полезно обеим сторонам: оказавший помощь укрепляет свой авторитет, а получивший – получает информацию, чувство причастности и включённости в неформальную группу.

Функция взаимной защиты проявляется в том, что участники неформального объединения поддерживают друг друга в конфликтных ситуациях и противостоят внешним угрозам – несправедливым решениям, чрезмерному давлению руководства, нарушениям правил, ухудшению условий труда или вторжению в сферу их интересов других подразделений.

Важную роль играет и фактор постоянного общения. Формальная организация заставляет одних и тех же людей ежедневно взаимодействовать, что со временем формирует устойчивые личные связи. Недостаток официальной информации и закрытость со стороны руководителей вынуждает сотрудников пользоваться неформальными каналами – слухами и

неофициальными разговорами. Это помогает почувствовать защищённость, снизить тревожность и укрепляет чувство общности. Кроме того, люди стремятся общаться с теми, кто им приятен, кто разделяет их интересы и с кем можно обсуждать не только рабочие, но и личные вопросы.

Сходство в мировоззрении также способствует возникновению неформальных объединений. Людей объединяют общие ценности, близкие социальные установки, единый интеллектуальный кругозор, общие увлечения или схожие жизненные принципы.

11.5. Отличительные черты неформальных групп

Для эффективного управления важно учитывать ключевые особенности неформальных групп, так как они значительно влияют на результаты деятельности формальной организации. К основным характеристикам относят:

1) функцию социального контроля;
2) склонность к сопротивлению изменениям;
3) появление внутри группы неформального лидера;
4) распространение неофициальной информации и слухов.

Социальный контроль. Неформальные объединения сами формируют правила и ожидания относительно поведения своих участников. Эти нормы могут касаться внешнего вида, манеры общения, отношения к работе, темпа выполнения задач и других аспектов. Любой член, который выходит за рамки установленных требований, рискует столкнуться с осуждением, отчуждением или другими санкциями со стороны группы. При этом нормы неформального коллектива могут совпадать или противоречить требованиям официальной организации.

Сопротивление изменениям. Это свойственно не только неформальным, но и формальным группам. Любые перемены нарушают привычный порядок, устоявшиеся роли и ощущение стабильности. Кроме того, изменения могут угрожать самой структуре и существованию неформального объединения. Новые технологии, реорганизация, изменение производственных процессов или ликвидация привычных подразделений нередко приводят к ослаблению связей внутри таких групп. Чтобы снизить сопротивление, руководству следует применять различные управленческие инструменты, включая элементы партисипативного подхода.

Неформальные лидеры. Подобно формальным структурам, неформальные группы также выдвигают своих руководителей. Для влияния на участников такие лидеры используют те же инструменты воздействия, что и официальные руководители. Разница между ними заключается в том, что формальный лидер опирается на предоставленные ему организацией полномочия и действует в рамках определённых функциональных обязанностей, тогда как основой авторитета неформального лидера является признание со стороны группы. Его влияние строится на межличностных отношениях и ориентировано прежде всего на людей. При этом зона его воздействия нередко выходит за границы официальной административной структуры.

Становление неформального лидера зависит от совокупности факторов, среди которых важную роль играют возраст, должностной статус, профессиональные знания, расположение рабочего места, возможность свободно перемещаться в рабочем пространстве, а также моральные качества, такие как отзывчивость и порядочность. Точное сочетание значимых характеристик определяется тем, какие ценности являются ключевыми в конкретной группе.

11.6. Сходства и различия формальных и неформальных групп

Несмотря на принципиальные различия между формальными и неформальными группами, обе категории обладают рядом общих черт. Каждая из них имеет сходную внутреннюю структуру, определённую систему иерархии, а также проходит аналогичные стадии развития – от формирования до завершения существования. Кроме того, обе группы характеризуются рядом схожих свойств, которые будут рассмотрены далее. Таким образом, между ними наблюдается заметное совпадение параметров общего характера.

Вместе с тем различий между этими группами также достаточно много, однако они проявляются более детально и затрагивают отдельные аспекты их функционирования, что отражено в таблице 11.1.

Таблица 11.1

Сравнение признаков формальных и неформальных групп

Критерий сравнения	Неформальна группа	Формальная группа
Центральная категория	Человек	Должность
Отношения между	Неофициальные	Официальные

членами группы		
Центр власти	Группа	Руководитель
Основные концепции	Власть и политика	Права и обязанности
Инструменты управления	Санкции	Поощрение и наказание
Руководство к поведению	Нормы	Правила

Анализируя данные таблицы, можно отметить, что в неформальных объединениях в центре внимания находятся сами участники, тогда как в формальных структурах ключевое значение имеют должностные роли и официальные функции. Неформальная власть опирается на личностное влияние и воспринимает человека как индивидуальность, в то время как формальная власть связана с его служебным статусом и имеет установленный административный характер.

В неформальной группе источник влияния лидера – поддержка её участников. В формальной структуре лидер получает полномочия от руководства организации. Поведение членов неформального коллектива регулируется внутренними нормами, а в формальной группе – официальными инструкциями, положениями и правилами.

При управлении коллективными процессами формальный руководитель использует нормативные документы и административные меры воздействия, тогда как лидер неформальной группы применяет систему поощрений и санкций, основанную на межличностных взаимоотношениях.

Подобные различия формируют внутри неформальных групп специфические межличностные связи, которые нередко оказывают более сильное влияние на поведение работников, чем административные распоряжения. Именно поэтому, несмотря на то что такие группы возникают стихийно, без участия руководства, менеджеру необходимо учитывать их существование. Взаимодействие формальных и неформальных объединений во многом определяет итоговую эффективность организации.

Неформальные группы обладают и рядом преимуществ. Они снимают часть управленческой нагрузки с руководства: если их участники принимают цели организации, то контроль за выполнением задач они осуществляют самостоятельно.

Неформальные группы усиливают сотрудничество между сотрудниками, содействуют кооперации и создают эмоциональный

«канал», позволяющий участникам снимать напряжение. Они улучшают внутренние коммуникации и формируют благоприятную атмосферу в коллективе. Одним из ключевых преимуществ таких групп является их воздействие на нематериальную мотивацию работников. Удовлетворённость трудом во многом определяется характером отношений с коллегами и руководителем – как формальным, так и неформальным. Если в коллективе преобладают конфликты и напряжённость, ожидать роста производительности труда не приходится. Напротив, взаимная поддержка и готовность прийти на помощь формируют основу эффективного взаимодействия как между сотрудниками, так и между руководителем и подчинёнными.

Использование потенциала неформальных групп для повышения результативности деятельности организации является прямой обязанностью менеджмента.

Для налаживания качественного взаимодействия между формальными и неформальными группами важно учитывать особенности их работы, структуру и внутренние механизмы. К основным методам построения эффективного взаимодействия относятся признание роли неформальных групп, учёт мнения их лидеров, а также применение аналогичных управленческих инструментов, используемых в формальных структурах. Дополнительно на сотрудничество между двумя типами групп влияют такие факторы, как особенности организации, динамика групповых процессов и индивидуальные характеристики самих групп. Следовательно, высокая результативность совместной деятельности возможна лишь при комплексном учёте всех этих условий.

11.7. Методы управления неформальными группами

При управлении неформальными группами менеджер может использовать различные методы воздействия, позволяющие направлять их поведение в интересах всей организации.

Основные методы управления неформальными группами включают:

1. Проведение консультаций с группой. Коллективные обсуждения помогают укреплять сотрудничество и создают дополнительные преимущества. Во-первых, они позволяют группе и её участникам почувствовать свою причастность к процессу

принятия решений, что нередко ценится выше любых материальных вознаграждений. Во-вторых, подобные консультации удовлетворяют стремление группы и её лидеров к признанию и повышению своего статуса. В-третьих, они способствуют улучшению взаимопонимания между неформальной группой и руководством организации.

2. Обучение и формирование установок. Организация стремится убедить сотрудников в том, что поддержка её целей одновременно способствует достижению интересов каждого работника, даже если это не всегда очевидно. Проведение корпоративных мероприятий, спортивных соревнований, совместных встреч помогает усилить у сотрудников ощущение принадлежности к единому коллективу. Многие организации информируют персонал о ключевых решениях и их причинах, что повышает чувство сопричастности и формирует представление о себе как о важной части компании.

3. Обеспечение лояльности руководителей. Когда компания формирует преданность своего управленческого звена, руководители начинают представлять интересы организации перед своими группами. Однако менеджер среднего звена неизбежно испытывает влияние ожиданий подчинённых. Компенсировать его естественную склонность поддерживать свой коллектив может только понимание перспектив и преимуществ, которые даёт ориентация на цели организации.

4. Замена руководителя среднего уровня. Если добиться лояльности руководителя подразделения не удаётся, организация может принять решение о его замене. Однако возможности такого метода ограничены. Если группа сумела сохранить привязанность прежнего руководителя, она способна установить подобные отношения и с новым. Новому руководителю, незнакомому со спецификой работы подразделения, приходится в значительной степени полагаться на профессиональные рекомендации сотрудников. Он сталкивается с тем же давлением как со стороны коллектива, так и со стороны руководства организации. Постоянное взаимодействие с подчинёнными постепенно формирует у него уважение к их позиции, что неизбежно влияет на его стиль поведения.

5. Перевод сотрудников на другие рабочие места. Одним из эффективных способов укрепления приверженности работников и повышения их идентификации с организацией является практика

регулярных переводов сотрудников между подразделениями. При грамотном и последовательном применении такой подход способствует формированию коллектива, обладающего разносторонним опытом, что усиливает ориентацию на цели крупных структур, а не только узких групп. Хотя подобные меры не устраняют полностью привязанность работников к неформальным объединениям, они позволяют сформировать слой сотрудников, мыслящих масштабно и выступающих своеобразными носителями организационных ценностей, способными уравновешивать влияние локальных групп.

6. Размещение рабочих помещений. Дополнительным инструментом воздействия является продуманная организация размещения кабинетов. Поскольку сотрудники чаще взаимодействуют с теми, кто находится рядом территориально, близкое расположение руководителей или ключевых специалистов способствует формированию сплоченного управленческого ядра подразделения. Размещение руководителей на одном этаже или в одном блоке повышает интенсивность их общения и укрепляет рабочие связи.

7. Признание и использование влияния неформальных лидеров Один из важнейших механизмов управления групповыми процессами – своевременное выявление неформальных лидеров и выстраивание конструктивного взаимодействия с ними. Руководитель должен понимать, кто фактически влияет на поведение группы, и поддерживать тех, чья деятельность не противоречит целям организации, а способствует их достижению. Если неформальный лидер занимает оппозиционную позицию, его влияние способно существенно снизить мотивацию и удовлетворенность сотрудников, находящихся в формальной структуре.

8. Организация информационного обмена. В любой организации циркулирует два типа информации: официальная и неофициальная. Формальные каналы обеспечивают структурированную передачу данных в соответствии с установленными процедурами. Однако параллельно существует неформальная система коммуникаций, возникающая из стремления работников обмениваться сведениями вне регламентов. Такие сообщения нередко распространяются быстрее официальных, помогая организации оперативно реагировать на изменения, но при этом могут нарушать

установленную иерархию и усложнять координацию.

Неформальная информация иногда искажается, так как не проходит через механизм официального подтверждения. Тем не менее гибкое сочетание формальных и неформальных каналов позволяет организации быстрее выполнять задачи, повышать уровень информированности персонала и оказывать влияние на неформальные группы – чего невозможно достичь при использовании только официальных способов коммуникации.

Вопросы для самопроверки

1. Что понимается под позицией и статусом члена малой группы?
2. Почему внутренняя установка индивида может не совпадать с его фактическим статусом?
3. Чем отличаются централизованные и децентрализованные структуры коммуникаций?
4. Какие функции выполняют групповые нормы?
5. В чем проявляется различие между группой-конгломератом и кооперативной группой?
6. Какие признаки отличают формальные группы от неформальных?
7. Что делает группу референтной для индивида?
8. Каковы основные причины возникновения неформальных групп?
9. Какие факторы формируют власть неформального лидера?
10. Почему неформальные группы могут сопротивляться изменениям?
11. Какие риски связаны с сильным влиянием неформальной группы?
12. Как взаимодействуют формальные и неформальные группы внутри организации?
13. Какие методы может использовать менеджер для управления неформальными группами?
14. Какова роль неформальных каналов передачи информации?
15. Почему учет неформальных лидеров важен для результативности организации?

Практические задания

Задание №1.

Кейс: «Отдел, который живёт своей жизнью»

В производственном подразделении компании сформировалась неформальная группа из восьми сотрудников. Они общаются только между собой, имеют ярко выраженного лидера и выработали собственные нормы поведения. Новому руководителю стало заметно, что:

– решения обсуждаются не с официальным начальником, а внутри группы;

– сотрудники придерживаются единой линии поведения и вместе сопротивляются изменениям в рабочем процессе;

– информация распространяется быстрее «по слухам», чем через официальные каналы;

– формальный заместитель руководителя не пользуется авторитетом.

Задание:

1. Определите признаки неформальной группы в данном кейсе.
2. Опишите возможные источники власти неформального лидера.
3. Предложите три управленческих метода, которые помогут руководителю наладить взаимодействие с группой.
4. Объясните, какие риски могут возникнуть, если игнорировать влияние этой группы.

Задание №2.

Заполните таблицу, сравнив формальную и неформальную группы по ключевым параметрам.

Критерий	**Формальная группа**	**Неформальная группа**
Основание формирования	…	…
Источник власти	…	…
Характер отношений	…	…
Нормы поведения	…	…
Роль руководителя	…	…
Каналы коммуникаций	…	…
Способ контроля	…	…
Реакция на изменения	…	…
Основная мотивация участников	…	…

Задание: заполнить таблицу, используя материал главы, затем сформулировать итоговый вывод: «Какие условия делают взаимодействие формальных и неформальных групп наиболее продуктивным?»

ГЛАВА XII. ИМИДЖ ЛИДЕРА

Ключевые слова и фразы: имидж личности, профессиональный имидж, персональный образ, структура имиджа, динамичность имиджа, функциональность образа, коммуникативность имиджа, адекватность имиджа, внешний вид лидера, природные свойства личности, приобретённые качества, профессиональные черты, аттракция, «штрих-код красоты», формирование имиджа.

12.1. Понятие и виды имиджа

На протяжении многих лет термин «имидж» прочно вошёл в общественную жизнь. Его обсуждают представители власти и бизнеса, анализируют учёные и журналисты. Формирование позитивного имиджа требует значительных усилий, финансовых затрат и времени.

В сознании современного человека всё более укрепляется понимание имиджа как важной ценности, от уровня которой зависят результативность и успех любой деятельности. Это приводит к возникновению устойчивого социального запроса на создание имиджа, что, в свою очередь, формирует широкий спектр предложений: консультации в области имиджа, профессиональные услуги по его формированию (имидж-мейкинг), продажа товаров, представляемых как элементы имиджа (одежда, аксессуары, предметы интерьера и т. д.), а также определённые стили и модели поведения, позволяющие формировать желаемый образ. Масштабность и специфика этого рынка позволяют утверждать, что в настоящее время существует развитая индустрия имиджа, находящаяся на этапе активного роста.

Корни имиджелогии как социального феномена уходят в древность, что подтверждают труды античных мыслителей Греции и Рима. Например, выдающийся римский оратор и государственный деятель Цицерон подчёркивал необходимость сознательной работы над созданием положительного образа: «Чтобы нам проще было казаться такими, каковы мы есть на самом деле, – хотя гораздо важнее быть теми, какими мы хотим выглядеть, – всё же требуется определённое наставление» (цит. по кн.: [43]).

Каждый человек стремится интуитивно представить себя в

[43] Герасимов, Б.Н. Менеджмент персонала: учеб. пособие / Б.Н. Герасимов, В.Г. Чумак, Н.Г. Яковлева. – Ростов н/Д: Феникс, 2010. – 448 с.

выгодном свете, акцентируя внимание на своих достоинствах. Это особенно заметно в момент первого знакомства, когда возникает желание произвести благоприятное впечатление.

Имидж (от англ. image) означает образ, внешний облик или представление. Термин появился на Западе в 1950-е годы и первоначально применялся в сфере рекламы. В 1960-е годы понятие стало использоваться и в предпринимательской деятельности, где рассматривалось как инструмент воздействия на потребителя. Позднее имидж стал одним из ключевых элементов теории public relations («публичные связи») и занял устойчивое место в политической и общественной практике. В отечественной научной среде термин начали активно применять с 1970-х годов XX века.

В научной литературе представлено множество трактовок понятия «имидж». В частности, имидж понимается как представление о человеке, сложившееся у окружающих. Имиджем называют и образ, который формируется стихийно либо создаётся целенаправленно и оказывает эмоционально-психологическое воздействие на других людей.

Имиджелогия – это наука, изучающая процесс формирования образа человека или явления в сознании общества. Данная дисциплина выделяет основные разновидности имиджа (Рисунок. 12.1)[44].

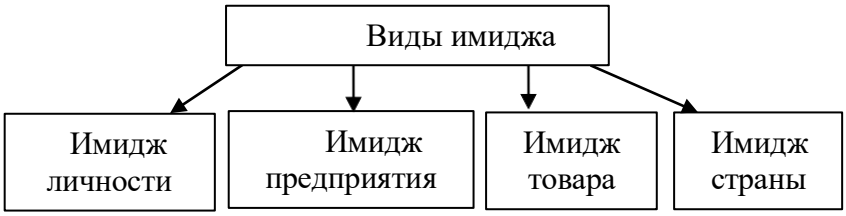


Рисунок. 12.1. Виды имиджа

Имидж личности включает два основных компонента: личностный (персональный) и профессиональный.

Персональный имидж отражает внешние характеристики человека (внешность, стиль одежды, прическу и др.), индивидуальные особенности (манеру речи, голос, поведение) и личностные качества (темперамент, особенности характера и т. д.).

Профессиональный имидж представляет собой сформировавшееся у окружающих представление о человеке как о специалисте. Он включает квалификацию, навыки, опыт, а также те

[44] Герасимов, Б.Н. Менеджмент персонала: учеб. пособие / Б.Н. Герасимов, В.Г. Чумак, Н.Г. Яковлева. – Ростов н/Д: Феникс, 2010. – 448 с.

личные качества, которые необходимы для успешной профессиональной деятельности. Для менеджера или лидера этот вид имиджа становится определяющим в глазах деловых партнёров.

Имидж предприятия – восприятие организации как бренда, формирующее её престиж, репутацию и уровень доверия. Он выступает значимым нематериальным ресурсом, от которого напрямую зависит эффективность компании. У наиболее известных мировых брендов стоимость имиджа нередко превышает их балансовую стоимость.

Имидж товара влияет на уровень его продаж. Когда рынок предлагает множество схожих по качеству и характеристикам товаров, потребитель обращает внимание на символические различия, заранее сформированные специалистами и встроенные в образ продукта.

Имидж страны отражает, как её воспринимают жители других государств. В этот образ входят национальные особенности, уровень развития экономики, политическая система, культурные достижения, природные ресурсы и другие элементы, формирующие представление о государстве. Негативные черты имиджа могут осложнять международные отношения и внутреннее развитие.

Образы многих стран закреплены в устойчивых стереотипах: немецкая пунктуальность, швейцарская аккуратность, американская деловая активность, итальянская эмоциональность, французская утончённость, английская сдержанность, «загадочная русская душа».

Дальше внимание будет сосредоточено на изучении имиджа личности.

Эксперты связывают стремительный рост интереса к имиджу с двумя глобальными тенденциями современности: усилением роли самопрезентации личности и интенсивным развитием средств коммуникации.

Во-первых, современное общество характеризуется тем, что личностное самовыражение стало одной из ключевых ценностей, а достижение индивидуального успеха – одной из приоритетных целей человека.

Во-вторых, стремительное развитие коммуникационных технологий способствовало росту значимости имиджа. Средства связи сократили дистанцию между людьми: благодаря телевидению, интернету и кино мы получаем представление о людях, с которыми

никогда не сталкивались лично.

Имидж как социальный феномен отражает не только внешние признаки личности, но и содержательные характеристики, связанные с её профессиональными функциями, социальным статусом и культурным уровнем. Он формируется под воздействием общественных ожиданий, особенностей культуры и личного стремления человека представить себя максимально выгодно. В современных условиях имидж выполняет роль инструмента коммуникации, через который человек передает свои ценности, профессиональную принадлежность и социальную идентичность.

12.2. Характеристика и структура имиджа

Имидж, рассматриваемый как самостоятельный феномен, обладает рядом специфических характеристик, отражающих его природу и особенности функционирования (рис. 12.2).



Рисунок. 12.2. Основные свойства имиджа

Динамичность, или гибкость, указывает на то, что имидж не является неизменной конструкцией. Он развивается и корректируется по мере личностного роста человека и накопления им нового опыта. С изменением самого индивида трансформируется и то, как его воспринимают окружающие.

Наглядной иллюстрацией изменяемости имиджа может служить телепроект Фабрика звёзд. Участники от выпуска к выпуску становились увереннее, приобретали сценический опыт и под руководством специалистов нередко превращались в артистов с ярко выраженной индивидуальностью.

Активность имиджа проявляется в его способности воздействовать на мышление, эмоциональное состояние и поведение людей – как отдельных личностей, так и целых групп. Для того чтобы образ был по-настоящему эффективным, его иногда достаточно дополнить отдельными штрихами, а в некоторых ситуациях требуется его радикальное преобразование.

Показательным примером служит история Жорж Санд. В 1831 году Аврора Дюпен Дюдеван, стремясь стать писателем, переехала из провинции в Париж. Поскольку литературная деятельность для

женщин того времени была практически закрыта, она сознательно сформировала новый образ – мужчины-автора, публикуясь под мужским псевдонимом.

Функциональность имиджа выражается в его целевой направленности. Создавая определённый образ, человек ориентируется на решение конкретных задач и повышение собственной результативности в выбранной сфере. Так, Юлий Цезарь выстроил имидж выносливого и мужественного полководца: он жил в тех же условиях, что и солдаты, питался с ними одной пищей и находился в наиболее опасных точках сражений. Такой подход обеспечил ему уважение армии и стал основой его дальнейшего возвышения.

Коммуникативная функция имиджа заключается в том, что он выступает формой самопрезентации и позволяет транслировать окружающим информацию о социальном положении, личных качествах, уровне культуры, образовании, профессии и других значимых характеристиках человека. Даже на первый взгляд незначительные элементы – деталь одежды или аксессуар – способны передать важные сигналы. Криминальная татуировка, массивная золотая цепь, дорогие часы или нестандартная причёска нередко сообщают о личности их обладателя гораздо больше, чем кажется при поверхностном взгляде.

Адекватность имиджа предполагает его соответствие общественным ожиданиям и той социальной роли, которую выполняет человек. Такое соответствие должно проявляться не только во внешнем облике, но и во внутреннем содержании личности, в манере поведения и профессиональных качествах.

Трудно вообразить врача в форме пожарного или политика, пришедшего на парламентское заседание в спортивной одежде. Так же невозможно воспринимать диктора с выраженными речевыми нарушениями или преподавателя, неспособного ясно и логично излагать учебный материал. Когда между образом и выполняемой ролью отсутствует согласованность, это неизбежно вызывает отрицательную реакцию окружающих.

Не случайно в народной культуре закрепились пословицы, отражающие данную закономерность:

«Не в свои сани не садись»,

«Назвался груздем – полезай в кузов»,

«Не по Сеньке шапка»[45] и другие.

Структура имиджа и его ключевые компоненты могут быть наглядно представлены в виде схемы (Рисунок. 12.3). Имидж носит системный характер: все его элементы тесно связаны между собой и находятся во взаимной зависимости, образуя целостную конструкцию.



Рисунок. 12.3. Структура имиджа

Ведущее место среди элементов имиджа занимает внешний облик, и это неслучайно. При первом контакте восприятие человека начинается именно с визуальных сигналов, которые формируют первоначальное впечатление в первые минуты общения. Это объясняется тем, что объём информации, получаемой через зрение, значительно превышает данные, поступающие по другим сенсорным каналам – слуху, осязанию или обонянию.

Индивидуальный внешний образ формируется на протяжении всей жизни, часто через экспериментирование и исправление ошибок. По оценкам специалистов, врождённое чувство стиля присуще лишь примерно 3 % людей, тогда как большинству требуется профессиональная помощь при создании собственного имиджа.

Как компонент имиджа, внешний облик включает несколько составляющих:

– природные данные и физиологические особенности (черты лица, глаза, волосы, телосложение, осанка);

– одежду и обувь, причёску, макияж и общий уровень ухоженности;

– личные аксессуары – деловые предметы, очки, часы, украшения и другие элементы.

Внешний образ тесно взаимосвязан с другими важными составляющими имиджа: вербально-вокальной, кинесической и средовой.

Вербально-вокальный компонент охватывает характеристики речи и голоса – тембр, интонации, дикцию, акцент и манеру

[45] Беляцкий, Н.П. Основы лидерства: учеб. пособие / Н.П. Беляцкий. – Мн.: БГЭУ, 2014. – 268 с.

говорения.

Кинесическая составляющая включает двигательное поведение человека: походку, осанку, позы, мимику и жесты.

Средовой компонент характеризует материальное окружение человека – автомобиль, рабочую среду, жильё и иные элементы, формирующие общее представление о его личности. Кинесические и средовые характеристики в совокупности оказывают существенное влияние на формирование целостного образа.

Природные свойства представляют собой врождённые особенности, передающиеся человеку генетически от предшествующих поколений. Они служат базой личности, на которой в дальнейшем выстраиваются образование, воспитание и накопленный жизненный опыт.

В структуре природных свойств особое значение имеет психологическая составляющая[46]:

Характер – индивидуальное сочетание устойчивых психических качеств, определяющих типичные способы поведения человека.

Темперамент – совокупность личностных особенностей, проявляющихся в динамике психической деятельности и поведения; традиционно выделяют сангвинический, холерический, флегматический и меланхолический типы.

К числу базовых природных качеств, формирующих человеческий имидж, имиджелогия также относит интеллект, интуицию, харизматичность, коммуникабельность, рефлексивность и эмпатию.

Рассмотрим данные характеристики подробнее:

Интеллект – совокупность познавательных и аналитических способностей, обеспечивающих результативность умственной деятельности. Познавательные функции включают ощущения, восприятие, память, мышление и воображение. К аналитическим способностям относятся логическое мышление, умение выявлять причинно-следственные связи, анализировать и обобщать информацию.

Интуиция – способность находить верные решения без поэтапных логических рассуждений, проникать в суть ситуации, опираясь на внутреннее ощущение или предчувствие.

Харизма – внутренняя притягательность и энергетика личности,

[46] Герасимов, Б.Н. Менеджмент персонала: учеб. пособие / Б.Н. Герасимов, В.Г. Чумак, Н.Г. Яковлева. – Ростов н/Д: Феникс, 2010. – 448 с.

позволяющая вдохновлять окружающих и вести их за собой. Данное качество встречается относительно редко: по оценкам специалистов, ярко выраженная харизма присуща примерно 5 % людей.

Коммуникабельность – умение легко вступать в контакт, находить общий язык с разными собеседниками, ясно и убедительно излагать мысли, а также внимательно воспринимать позицию другого.

Рефлексивность – способность осмысливать и анализировать полученную информацию, понимать мотивы собственного поведения и действий окружающих.

Эмпатия – эмоциональная отзывчивость и умение сопереживать. Для руководителя способность к эмпатии является важным условием развития проницательности и эффективного взаимодействия с людьми.

Совокупность перечисленных природных характеристик, обеспечивающих привлекательность личности в глазах окружающих, обозначается понятием аттракция.

Аттракция понимается как способность человека вызывать симпатию и формировать положительное впечатление у окружающих.

Приобретённые качества представляют собой индивидуальные характеристики, которые складываются в процессе образования, воспитания и накопления жизненного опыта. К ним относятся нормы поведения и общий уровень культуры личности.

Среди приобретённых качеств, оказывающих влияние на формирование имиджа человека, выделяют[47]:

– манеры и культуру поведения;

– нравственные ценности и личностные качества;

– культуру речи и нормы речевого этикета;

– гуманитарную развитость;

– психическое здоровье.

Культура поведения выражается в соблюдении принятых в обществе норм и правил, регулирующих действия человека в различных жизненных ситуациях. Эти нормы закреплены в системе этикета. Одним из важнейших элементов общей культуры поведения выступают манеры.

Манеры представляют собой внешнее проявление поведения и

[47] Герасимов, Б.Н. Менеджмент персонала: учеб. пособие / Б.Н. Герасимов, В.Г. Чумак, Н.Г. Яковлева. – Ростов н/Д: Феникс, 2010. – 448 с.

общения с окружающими, умение корректно и достойно представить себя. Они включают интонационные особенности речи, характерные жесты, мимику и используемые речевые обороты.

Нравственные качества личности рассматриваются обществом как ключевой показатель человеческого достоинства. К таким качествам относят честность, порядочность, доброжелательность, милосердие, альтруизм, бескорыстие, сострадание, ответственность, чувство долга и иные моральные характеристики.

Нравственные ценности формируются обществом в ходе длительного исторического развития и отражают принципы взаимодействия между людьми. Без соблюдения моральных норм невозможно устойчивое существование экономических, политических и культурных связей, поскольку любое сотрудничество предполагает взаимное уважение и следование установленным правилам.

Культура речи предполагает способность говорить грамотно, выразительно и убедительно, передавая с помощью слов широкий спектр эмоций и смыслов. Это требует владения языковыми средствами и умения осознанно использовать их для достижения целей общения.

Речевой этикет представляет собой соблюдение норм устного речевого поведения, использование вежливых и корректных форм общения. Владение речевым этикетом повышает социальный авторитет человека, способствует возникновению доверия и уважения, а также отражает уровень его общей культуры.

Особое значение культура речи и речевой этикет приобретают в профессиях, связанных с постоянным взаимодействием с людьми. В таких видах деятельности необходим осознанный отбор и точное применение языковых средств, обеспечивающих максимальную эффективность коммуникации.

В структуре имиджа обычно выделяют два тесно связанных компонента: вербальный, отражающий уровень грамотности и качества речи, и вокальный, характеризующий особенности звучания голоса.

Гуманитарная развитость предполагает широкий круг знаний о человеке и обществе, открытую коммуникативную позицию и высокий уровень социальной активности. Интеллигентная личность ориентирована на непрерывное саморазвитие и духовный рост, которые невозможны без прочной гуманитарной базы. Наличие

гуманитарной культуры позволяет воспринимать информацию целостно, сочетая логический анализ с эмоциональным осмыслением.

Ряд исследователей рассматривает технократическую траекторию развития человечества как одну из глобальных проблем современности. Ослабление гуманитарного образования и чрезмерный акцент на технологическом прогрессе привели к усилению прагматизма и потребительского отношения к миру, снижению значимости духовных ценностей и нанесению ущерба жизненной среде.

Показательным примером влияния культуры и образования служит различие в восприятии цветовой палитры: жители Японии различают порядка 300 оттенков, тогда как большинство белорусов – около 30. Эти различия обусловлены не физиологией зрения, а особенностями образовательных и культурных традиций. Во второй половине XX века объём гуманитарных дисциплин в школах Беларуси сократился примерно на треть, в то время как японская культура исторически придаёт большое значение гармонии, эстетике и духовным ценностям.

Психическое здоровье проявляется в позитивном и реалистичном отношении к себе и окружающему миру, эмоциональной устойчивости и внутреннем равновесии. Оно тесно связано с рациональным образом жизни и умением поддерживать психологический комфорт.

Следует учитывать, что чётко разграничить врождённые и приобретённые качества человека удаётся не всегда. Определённые особенности закладываются при рождении, затем развиваются под воздействием жизненного опыта и со временем интегрируются в структуру личности. Тем не менее в ряде случаев переход от природных характеристик к приобретённым можно проследить. Примеры такого процесса представлены на соответствующем рисунке[48].

Природные особенности	**Приобретенные свойства**
Харизма →	Лидерские умения
Характер →	Нравственные ценности
Темперамент →	Эмоциональная сдержанность

[48] Герасимов, Б.Н. Менеджмент персонала: учеб. пособие / Б.Н. Герасимов, В.Г. Чумак, Н.Г. Яковлева. – Ростов н/Д: Феникс, 2010. – 448 с.

Интеллект	→ Эрудиция
Коммуникабельность	→ Красноречие

Рисунок. 12.4. Переход природных качеств в приобретенные

Профессиональные особенности отражают различия между людьми, обусловленные их принадлежностью к определённой сфере деятельности. В одних случаях профессиональные черты практически не проявляются вне рабочей обстановки, в других же род занятий заметно влияет на внешний облик и поведение человека. Это связано как со спецификой самой профессии, так и с индивидуальными характеристиками личности.

Таким образом, имидж следует воспринимать не как совокупность разрозненных признаков, а как целостную и взаимосвязанную систему. Образ должен выглядеть гармоничным и внутренне согласованным, что предполагает наличие не только внешних атрибутов, но и соответствующих внутренних качеств личности. Целостность имиджа означает согласие его компонентов между собой и соответствие внешнего впечатления внутреннему состоянию человека.

Следовательно, структура имиджа имеет комплексный характер и включает множество взаимосвязанных элементов, образующих единую систему. Все составляющие взаимно обусловлены, дополняют друг друга и в совокупности формируют целостный образ личности[49].

Структура имиджа объединяет взаимосвязанные компоненты, создающие целостное представление о человеке. Каждый элемент – внешний облик, врождённые характеристики, приобретённые качества и профессиональные особенности – усиливает воздействие остальных. Степень согласованности этих составляющих определяет, насколько образ воспринимается естественным и убедительным. Нарушение гармонии между элементами порождает недоверие, снижает авторитет и уменьшает эффективность влияния лидера.

12.3. Пути формирования имиджа

Позитивный имидж позволяет человеку, при прочих равных условиях, вызывать подсознательное предпочтение со стороны окружающих. Этот механизм действует незаметно, но весьма

[49] Герасимов, Б.Н. Менеджмент персонала: учеб. пособие / Б.Н. Герасимов, В.Г. Чумак, Н.Г. Яковлева. – Ростов н/Д: Феникс, 2010. – 448 с.

эффективно.

Формирование имиджа предполагает целенаправленные действия, направленные на то, чтобы представить человека в наиболее выгодном свете. Примеры такого формирования встречаются даже в детской литературе – например, в сказке о Золушке. В ходе сюжета образ героини существенно меняется: благодаря усилиям феи-крёстной скромная, обиженная падчерица превращается в прекрасную принцессу. Хотя внутренняя сущность Золушки остаётся прежней, созданный для неё новый образ полностью меняет впечатление окружающих.

Имидж может возникать стихийно или быть сформирован намеренно – это определяется самим носителем образа. Способы его формирования напрямую зависят от структуры имиджа. Для создания положительного образа необходимо осознанно воздействовать на его основные элементы. Процесс включает два направления: создание и демонстрацию. С одной стороны, важно соответствовать позитивному имиджу, развивая в себе профессиональные и личностные качества; с другой стороны, необходимо уметь правильно себя представить, ненавязчиво показывая свои сильные стороны. Иначе говоря, внутреннее содержание человека должно сопровождаться достойным внешним выражением.

Эти требования означают, что человек не только способен управлять впечатлением, которое производит на окружающих, но и обязан это делать. Игнорирование такой работы свидетельствует о недостаточном уровне культуры и фактически выражает пренебрежение социально установленными нормами.

В процессе формирования и регулирования имиджа человек воздействует на такие компоненты, как образные представления, мнения и эмоциональные реакции окружающих. Иными словами, создание и управление имиджем представляет собой целенаправленное формирование нужного впечатления об объекте.

Так, известный теоретик психологии менеджмента Дэвид Майрес написал: «Управление имиджем – это управление впечатлениями» (Цит. по кн.:[50]).

Для разработки программы формирования имиджа человеку необходимо ответить на два ключевых вопроса:

1. какое впечатление он стремится произвести на окружающих?

[50] Беляцкий, Н.П. Основы лидерства: учеб. пособие / Н.П. Беляцкий. – Мн.: БГЭУ, 2014. – 268 с.

2. с какой целью ему это необходимо?

Алгоритм создания имиджа можно представить в форме последовательности задач, которые требуется последовательно решить[51].

1. Обратить на себя внимание.
2. Произвести положительное впечатление.
3. Стать понятным.
4. Запомниться.
5. Добиться доверия и уважения.
6. Побудить к нужным действиям.

В процессе формирования имиджа центральное место занимают поэтапная постановка задач и результаты, которые достигаются на каждом этапе. При этом набор задач и их приоритетность будут различаться у каждого человека, поскольку они определяются целью создания имиджа (табл. 12.1)[52].

Таблица 12.1

Задачи и эффекты при формировании имиджа

Задача	Эффект
Привлечь внимание и выделиться из общей массы	Яркость
Убедиться в ясности намерений и поступков	Понятность
Расположить к себе, вызвать симпатию и доверие	Позитивность
Запомниться, стать узнаваемым и понятным	Популярность
Произвести впечатление силы, значительности и авторитета	Влиятельность
Стать естественным, близким к своей сущности	Органичность

Яркость имиджа отражает степень его визуальной и поведенческой заметности. Эффект броскости может достигаться разными способами: привлекательной внешностью, нестандартным стилем поведения, необычным обликом, оригинальной одеждой, выразительной речью или запоминающимися идеями.

Понятность имиджа определяется тем, насколько ясно и доступно окружающим воспринимаются намерения человека и его жизненная позиция. Благоприятно, когда образ вызывает у людей ощущение внутреннего сходства с его носителем. Поскольку имидж представляет собой восприятие личности другими людьми, он связан с естественным стремлением каждого производить

[51] Герасимов, Б.Н. Менеджмент персонала: учеб. пособие / Б.Н. Герасимов, В.Г. Чумак, Н.Г. Яковлева. – Ростов н/Д: Феникс, 2010. – 448 с.

[52] Герасимов, Б.Н. Менеджмент персонала: учеб. пособие / Б.Н. Герасимов, В.Г. Чумак, Н.Г. Яковлева. – Ростов н/Д: Феникс, 2010. – 448 с.

положительное впечатление. Важно, чтобы создаваемый образ соответствовал внутреннему содержанию человека либо, по крайней мере, был им глубоко осознан и правильно интерпретирован.

Нельзя убедительно сыграть то, чего не знаешь и не понимаешь, чему не соответствуешь. При несоответствии человека избранной им жизненной роли его образ превращается в «маску», скрывающую истинное лицо. Окружающие рано или поздно почувствуют фальшь и увидят, что человек играет «не свою роль». В этом случае возникает негативный имидж, вызывающий недоверие и отчуждение[53].

Создание у окружающих ощущения, что носитель имиджа «близок народу» или «один из нас», может существенно повысить его поддержку как в бизнесе, так и в политике или творческой сфере.

Позитивность имиджа означает, что образ вызывает у людей благоприятные эмоции – интерес, симпатию, доверие, уважение. Этот эффект напрямую связан с нравственными качествами и ценностными ориентирами человека, которые определяют его поведение и отношения с окружающими.

Популярность имиджа отражает уровень привлекательности носителя в определённой социальной группе. Близкими понятиями являются «известность» и «знаменитость». В данном контексте популярность характеризуется как степенью узнаваемости образа, так и вниманием, которое привлекает его носитель.

Добиться популярности можно разными путями. Наиболее распространённые методы[54]:

– повышение личной привлекательности;

– использование ярких деталей внешности, необычных аксессуаров и выразительных элементов одежды;

– регулярное появление в медийном пространстве – на телевидении, в интернете, на публичных мероприятиях; при отсутствии информационного повода он может быть создан искусственно;

– акцентирование положительных свойств и уникальных особенностей личности, демонстрация её преимуществ;

– эпатаж – создание эффекта удивления или сильной эмоциональной реакции. Имиджмейкеры отмечают, что для

---

[53] Беляцкий, Н.П. Основы лидерства: учеб. пособие / Н.П. Беляцкий. – Мн.: БГЭУ, 2014. – 268 с.

[54] Герасимов, Б.Н. Менеджмент персонала: учеб. пособие / Б.Н. Герасимов, В.Г. Чумак, Н.Г. Яковлева. – Ростов н/Д: Феникс, 2010. – 448 с.

поддержания известности даже негативная, скандальная информация лучше отсутствия упоминаний.

Органичность имиджа показывает, насколько образ согласован с личностью носителя. Конгруэнтным считается тот имидж, который соответствует внутреннему миру человека и не вызывает у него психологического дискомфорта. В этом случае человек чувствует себя уверенно и естественно, что формирует доверие и симпатию у окружающих. Напротив, искусственно навязанный или неподходящий образ делает поведение неестественным и вызывает отрицательные реакции.

Таким образом, положительный имидж формируется из сочетания следующих эффектов: яркости, понятности, позитивности, узнаваемости, влияния и органичности – в различных пропорциях. Их выраженность определяется целью, ради которой создаётся имидж.

Процесс формирования имиджа осуществляется через целенаправленное воздействие на его ключевые структурные элементы: внешний облик, природные особенности, приобретённые качества и профессиональные характеристики[55].

Внешний вид. Программа формирования внешнего имиджа предполагает постепенное движение к заранее определённому образу. Для менеджера это образ компетентного, уверенного в себе и успешного профессионала.

Такой план должен включать: анализ собственной внешности; определение типа фигуры; оценку особенностей лица; подбор индивидуальной цветовой палитры; выбор подходящей прически и оттенка волос; определение стиля макияжа; формирование персональной «гардеробной капсулы»; отражение психологических и профессиональных особенностей во внешнем облике; соблюдение требований делового дресс-кода.

Изучение своей внешности предполагает объективную оценку в зеркале: особенностей фигуры, черт лица, состояния кожи и волос, а также общего впечатления. На основе этого формируется индивидуальный «штрих-код красоты».

«Штрих-код красоты» – это персональный план, позволяющий подчеркнуть сильные стороны внешности и минимизировать недостатки. Для этого нужно в один столбец выписать свои

[55] Герасимов, Б.Н. Менеджмент персонала: учеб. пособие / Б.Н. Герасимов, В.Г. Чумак, Н.Г. Яковлева. – Ростов н/Д: Феникс, 2010. – 448 с.

достоинства, в другой – проблемные зоны. Выигрышные элементы следует подчёркивать, а менее привлекательные – сглаживать, не привлекая к ним лишнего внимания. Такой подход помогает выразить индивидуальность и усилить внешнюю привлекательность.

Определение типа фигуры необходимо для выбора правильных силуэтов. Даже качественная и брендированная одежда будет выглядеть неудачно, если она не соответствует особенностям фигуры.

Анализ лица включает определение его формы, черт и особенностей, что влияет на подбор фасонов, аксессуаров и линий одежды.

Подбор собственной цветовой палитры («колористическое тестирование») помогает выбрать оттенки, которые наиболее гармоничны внешности. Самостоятельно выполнить такую диагностику сложно, поэтому рекомендуется помощь профессионального стилиста или колориста.

Выбор прически и цвета волос также должен учитывать природные данные. Здесь также желательно обратиться к специалисту.

Макияж используется для подчёркивания достоинств лица и маскировки недостатков. Его интенсивность зависит от ситуации: вечерний макияж заметно отличается от делового, который требует большей сдержанности.

Формирование индивидуальной гардеробной капсулы – это подбор таких элементов одежды, которые легко сочетаются между собой и подходят владельцу по стилю, цвету и назначению.

Отражение психологических особенностей во внешнем виде позволяет подчеркнуть определённые черты характера или, наоборот, сгладить их. Внешность нередко воспринимается как отражение внутреннего мира.

Профессиональная принадлежность также должна находить выражение во внешнем облике. Любая социальная роль предъявляет свои требования к гардеробу и внешнему оформлению.

Для менеджера обязательно соблюдение делового стиля: классический костюм, лаконичные аксессуары, аккуратный внешний вид. Элементы, не соответствующие деловой среде – татуировки, пирсинг, излишне открытая одежда – в этом контексте недопустимы.

Природные особенности. В отличие от внешности, природные качества изменить невозможно, да и нет необходимости это делать. Однако при формировании имиджа важно уметь подчеркнуть свои сильные стороны и компенсировать слабые. Природные достоинства следует развивать максимально. Интеллектуальные способности – мышление, воображение, логика, память – хорошо поддаются тренировке. Возможна и целенаправленная работа над развитием интуиции.

Существует мнение, что харизма – это врожденное свойство, которое либо присутствует, либо нет. Но каждая личность обладает уникальным потенциалом, и у каждого человека есть собственный «дар», который необходимо суметь раскрыть. Сегодня под харизмой нередко понимают лидерские качества. На практике любой высокопрофессиональный специалист является лидером в своей сфере – будь то искусство, музыка, спорт, техника, медицина или политика. Важно лишь обнаружить собственную харизму и суметь проявить её в реальной жизни. Иными словами, эффективное формирование имиджа в части природных характеристик заключается не только в наличии положительных способностей, но и в постоянной работе над их развитием.

Приобретённые качества. На этом этапе формирования имиджа всё определяется личными усилиями человека и его внутренней работой. Жизненный путь каждого создает уникальный опыт, присущий только данной личности. В профессиональной среде, в семье и среди друзей постоянно проявляются манеры человека, его культура, нравственные установки, уровень образования, коммуникабельность и другие черты.

Развитие приобретённых качеств осуществляется в двух направлениях:

– систематическое развитие положительных черт и корректировка негативных;

– умелая демонстрация лучших качеств в повседневном поведении при одновременном сглаживании нежелательных особенностей. Такое «приглушение» недостатков не является обманом. Напротив, практика показывает, что скрываемые и контролируемые отрицательные качества постепенно ослабевают и со временем исчезают. А демонстративное подчеркивание своих недостатков, наоборот, усиливает их и свидетельствует о низком уровне культуры.

Профессиональные качества. Значительная часть активной жизни человека проходит на работе, и профессиональная сфера становится важнейшим способом самореализации. Однако не каждому удаётся найти свое место в профессии.

В управленческой деятельности, как и в любой другой сфере, человек может быть успешным или, напротив, не реализовать свой потенциал. Среди качеств, характеризующих результативного менеджера, выделяют: владение теорией и практикой управления, трудолюбие, аналитичность, чувство ответственности, дисциплинированность, творческий подход, коммуникативные способности, самокритичность и другие. Целенаправленное развитие этих качеств помогает сформировать позитивный профессиональный имидж и обеспечивает успешность в выбранной сфере.

Таким образом, формирование имиджа основано на постоянной работе над собой, внимательном отношении к тому впечатлению, которое производит человек, и учёте общественного мнения. Программа создания имиджа предполагает осознанное воздействие на ключевые элементы образа.

Понятие имиджа отражает тот образ, который неизбежно возникает в сознании людей при упоминании конкретного человека, организации, предмета или явления, и который формирует отношение к ним.

Упор на личностный имидж необходим в любой профессии.

Пациенты обращаются к тому врачу, которого считают авторитетным специалистом. Избиратели поддерживают того политика, от которого ожидают реальных решений. Имидж лидера должен учитывать широкий круг внешних обстоятельств. Образ руководителя формируется в условиях постоянно меняющихся коммуникаций и взаимодействий.

Формирование имиджа требует последовательной работы над развитием личностных черт, совершенствованием внешнего облика и профессиональных навыков. Эффективная работа над образом предполагает осознанность, регулярность и ясное понимание целей. Итоговая задача – добиться устойчивого соответствия между внутренним содержанием личности и её внешним проявлением, что формирует доверие окружающих и укрепляет авторитет лидера в профессиональной среде.

Вопросы для самопроверки

1. Как в научной литературе определяется понятие имиджа?
2. Чем различаются персональный и профессиональный имидж личности?
3. Какие виды имиджа выделяются в имиджелогии?
4. Почему динамичность является важным свойством имиджа?
5. В чем проявляется функциональность образа лидера?
6. Как имидж влияет на восприятие человека окружающими?
7. Что включает в себя внешний вид как элемент структуры имиджа?
8. Какие природные свойства относятся к основе имиджа?
9. Почему приобретённые качества столь значимы для формирования образа?
10. Что включает профессиональный аспект имиджа лидера?
11. В чём проявляется адекватность имиджа социальной роли?
12. Каковы основные этапы формирования личного имиджа?
13. Какие задачи включает программа формирования имиджа?
14. Что означает органичность имиджа и почему она важна?
15. Как связаны цели лидера и выбираемые им методы создания своего образа?

Практические задания

Задание №1.

Кейс: «Лидер с противоречивым имиджем»

В крупной компании руководитель подразделения обладает высоким профессионализмом и авторитетом среди коллег. Однако его внешний вид и манера поведения нередко вступают в противоречие с корпоративными ожиданиями: он допускает небрежность в одежде, выражается слишком эмоционально, избегает публичных выступлений. Сотрудники ценят его знания, но считают образ несоответствующим занимаемой позиции.

Задание:

1. Определите, какие элементы структуры имиджа нарушены.
2. Укажите, какие свойства имиджа проявляются недостаточно.
3. Предложите план коррекции имиджа по трём направлениям: внешний вид, приобретённые качества, профессиональные черты.
4. Обоснуйте, какие эффекты будет иметь улучшение имиджа для самого лидера и для коллектива.

Задание №2.

Заполните таблицу, сопоставив элементы структуры имиджа и способы их развития.

Элемент структуры	**Содержание элемента**	**Как можно развивать**
Внешний вид	…	…
Природные свойства	…	…
Приобретённые качества	…	…
Профессиональные черты	…	…

Задание: заполните таблицу на основе теоретического материала главы и сформулируйте итоговый вывод: какой из элементов структуры имиджа оказывает наибольшее влияние на восприятие лидера и почему?

ГЛАВА XIII. ЛИДЕРСТВО И СОВРЕМЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Ключевые слова и фразы: Лидерство в менеджменте, организационная структура, управленческие функции, типология руководителей, темперамент и стиль управления, поведенческие особенности менеджера, мотивация персонала, делегирование полномочий, принятие решений, SMART-цели, SWOT-анализ, управленческая эффективность, коммуникационные потоки, профессионально важные качества руководителя, системный подход к управлению.

13.1. Лидерство в системе основных категорий менеджмента организации

Стиль лидерства в системе менеджмента формируется под воздействием совокупности управленческих условий. В рамках организационного управления данный стиль возникает на пересечении трех групп взаимосвязанных категорий:

1)связь между организационной структурой и стилем, включающая параметры конкретной управленческой ситуации;

2)связь между законами, принципами, методами и стилем;

3)связь между целями, задачами, функциями, требованиями к руководителю и стилем.

Эти направления образуют единое содержание: «стиль – качество управленческого труда – управленческие решения – деятельность коллектива – результаты».

1. Связь «организационная структура – стиль».

Организационная структура управления представляет собой систему взаимосвязанных звеньев, распределенных по различным уровням управления. Ее сложность определяется числом управленческих звеньев и количеством ступеней, на которых они расположены. Выбор конкретного типа структуры относится к компетенции высшего руководства и отражает принятую им модель стиля управления.

2. Связь «законы – принципы – методы – стиль».

Практика предпринимательской деятельности выдвигает необходимость знания и использования законов менеджмента. Между действием этих законов и их применением в реальных управленческих отношениях формируются переходные процессы,

определяющие основу стилевых характеристик. Законы, принципы и методы управления выступают объективными экономическими категориями, формирующими содержание, формы и процесс управления. Под законом понимается устойчивая, объективная и регулярно повторяющаяся взаимосвязь явлений, проявляющаяся при определенных условиях.

К законам управления непосредственно относятся принципы, отражающие практическое применение управленческих закономерностей. Принципы представляют собой правила, которыми руководствуются при выполнении различных видов деятельности, включая управленческую сферу.

В практической работе принципы находят выражение через методы управления. В современной системе менеджмента выделяются следующие группы методов:

– административные (организационно-распорядительные) методы, основанные на прямых обязательных указаниях и предписаниях;

– экономические методы, предполагающие использование механизмов материального стимулирования и направленные на формирование заинтересованности персонала в достижении итоговых результатов;

– социально-психологические методы, улучшающие внутренний климат коллектива и применяемые для усиления социальной активности работников.

Все группы управленческих методов связаны между собой и в деятельности менеджера функционируют в сочетании друг с другом.

1. Взаимосвязь «цель – задачи – функции – качества руководителя – стиль».

Во всех управленческих ситуациях подбор стиля определяется целями и задачами, которые аппарат управления решает в конкретный момент. Содержание задач показывает особенности стиля определённого управленческого субъекта. По характеру задач можно различать стиль работы снабженца, технолога или мастера производственной смены.

Каждая функция менеджмента одновременно выступает как лидерская функция: планирование, организация, координация, мотивация и контроль. Взаимоотношения линейных руководителей формируются при выполнении именно этих общих функций. Поэтому способы реализации функций, преломляясь через

индивидуальные качества руководителя, образуют персональный стиль его управленческой деятельности.

Искусство менеджмента заключается в умении применять личные качества руководителя или специалиста в соответствии с особенностями управляемого объекта и конкретной ситуацией, используя знания в нужном контексте.

2. Взаимосвязь «стиль – качество управленческого труда – управленческие решения – деятельность коллектива – результаты».

Качество управленческого труда определяется тем, насколько полно реализуются профессиональные способности менеджера, выражающиеся в его стиле лидерства. Лидерские качества становятся ключевым фактором при выборе оптимальных управленческих решений, которые отражают уровень профессионального труда.

К основным показателям качества управленческой деятельности относятся:

– аргументированность принимаемых решений;

– степень выполнения выбранного решения;

– способность учитывать особенности конкретной ситуации.

Эти показатели в наибольшей степени характеризуют специфику качества управленческого труда. Однако наиболее объективная оценка работы лидера проявляется в конечных результатах деятельности коллектива, которым он руководит. Итоговые показатели деятельности, в свою очередь, определяют необходимость постановки новых целей или корректировки ранее установленных ориентиров.

Сравнение лидерства и менеджмента.

Понятие «менеджмент» имеет множество интерпретаций. В наиболее обобщённом понимании менеджмент представляет собой способность достигать поставленных целей посредством использования труда, знаний, мотивов и поведения людей. Менеджмент также рассматривается как управленческая функция, то есть деятельность по организации и руководству персоналом в различных типах организаций.



Рисунок. 13.1. Сравнение лидерства и менеджмента

За последние два десятилетия опубликовано значительное количество работ, посвящённых разграничению понятий «менеджмент» и «лидерство». Однако основное внимание нередко сосредотачивалось на менеджменте, в то время как тема лидерства оставалась второстепенной. При этом нельзя утверждать, что лидеры и менеджеры – это два противоположных типа, поскольку многие руководители обладают качествами, характерными для эффективных лидеров.

Лидерство не способно заменить менеджмент, так же как и менеджмент не может полностью заменить лидерство. Эти два элемента должны функционировать совместно, обеспечивая целостность управленческого процесса.

На рисунке 13.1 представлено сопоставление лидерства и менеджмента по пяти ключевым аспектам:

1) формирование направления деятельности;
2) ориентация и сплочение группы;
3) построение и поддержание взаимоотношений;
4) развитие личностных качеств лидера;
5) достижение результатов.

13.2. Типы руководителей

Типологии руководителей варьируются в зависимости от выбранных оснований классификации. Если в качестве критерия использовать внутренние установки личности, можно выделить два базовых типа руководства.

Манипулятор – рассматривает окружающих как средство воздействия и ресурс для достижения собственных целей. Для такого руководителя характерно скрытое проявление истинных чувств и намерений. Манипулятивный стиль взаимодействия оказывает разрушительное влияние не только на тех, кто становится объектом воздействия, но и негативно сказывается на самом инициаторе манипуляции.

Актуализатор – воспринимает других людей как самостоятельных и равноправных личностей. Ему свойственны открытость, искреннее выражение эмоций и потребностей, естественность поведения и доверительный стиль общения. Такой подход способствует формированию благоприятного психологического климата в коллективе, основанного на доверии и возможности открытого обсуждения возникающих проблем.

Традиционные классификации руководителей по типам темперамента (холерический, сангвинический, меланхолический, флегматический) и по акцентуациям характера (гиперактивный, дистимичный, циклотимичный, эмотивный, демонстративный, возбудимый, застревающий, педантичный, тревожный, экзальтированный, интровертированный, конформный) носят в значительной степени условный характер. Это связано с тем, что «чистые» типы темперамента и ярко выраженные акцентуации встречаются сравнительно редко, а в реальности чаще наблюдаются их различные сочетания.

В современной управленческой практике всё более широкое распространение получает типология личности, основанная на идеях Карл Юнг и адаптированная Дэвид Кейрси совместно с Мэрилин Бейтс. Американский клинический психолог и профессор

Калифорнийского университета Дэвид Кейрси разработал собственную систему темпераментов и представил её широкой аудитории в книге пожалуйста, пойми меня, написанной в соавторстве с Мэрилин Бейтс.

Для понимания типологии Кейрси необходимо учитывать несколько базовых дихотомий, обозначаемых латинскими буквами:

– сенсорика – интуиция (S – N, от Sensation и Intuition);

– логическое мышление – чувствование (T – F, от Thinking и Feeling);

– суждение – восприятие (J – P, от Judging и Perceiving).

Согласно данной модели, люди различаются прежде всего по способу восприятия информации. Сенсорные типы (S) опираются на жизненный опыт и рациональное осмысление фактов. Их подход характеризуется практичностью и реализмом: они ориентированы на конкретные данные, избегают абстрактных построений и предпочитают гарантированный результат неопределённым перспективам.

Интуитивные типы (N), напротив, руководствуются внутренними ощущениями и интуитивным восприятием, принимая решения независимо от того, как поступают другие в схожих ситуациях. Для них важны скрытые связи, потенциальные возможности и общее направление развития.

Дополнительное различие внутри интуитивного подхода связано с критерием оценки информации: рационально-логическим (T) или эмоционально-чувственным (F). Представители T-типа используют объективный, логически структурированный подход, опирающийся на правила, закономерности и причинно-следственные связи. F-тип отличается субъективной и гуманистической ориентацией: такие люди чаще руководствуются ценностями, этическими соображениями и отношением к другим, а не формальной логикой.

Для представителей сенсорного типа принципиальное значение имеет предпочитаемый способ действия: через принятие решений (J) либо через восприятие происходящего (P). Данное предпочтение во многом определяет стиль жизненного поведения. Люди с доминирующей установкой J склонны быстро формировать план и сразу переходить к его реализации, однако при этом могут длительное время следовать ошибочному направлению.

Представители P-типа, напротив, дольше рассматривают возможные варианты и даже после начала действий легко корректируют курс под воздействием новых обстоятельств, что иногда приводит к снижению упорядоченности и структурированности деятельности.

На основе сочетания указанных характеристик выделяют четыре темперамента: NT, NF, SJ и SP. Их обобщённые особенности можно представить следующим образом.

NF воспринимают окружающий мир как пространство эмоций, возможностей и межличностных связей, отличаются оптимистичным и идеалистичным взглядом.

NT рассматривают реальность как систему, требующую логически выверенных и рациональных решений; это тип мыслителей, стратегов и исследователей.

SJ ориентированы на поддержание порядка и стабильности, формируют административную основу организации и тяготеют к точности, регламентам и структурности.

SP сосредоточены на настоящем моменте, быстро реагируют на неожиданные ситуации, предлагают нестандартные решения и эффективно действуют в условиях неопределённости.

Функции этих психологических типов в организации проявляются следующим образом.

NF выполняют роль связующего элемента коллектива, способствуя его сплочённости; особенно результативны в кадровой работе и сферах, связанных с межличностным взаимодействием.

NT отвечают за стратегическое мышление, планирование и формирование долгосрочного видения; наиболее востребованы на этапах развития, когда необходимо определить будущий курс организации.

SJ составляют основную рабочую опору компании, отличаются высокой надёжностью и стабильной продуктивностью, особенно в предсказуемых условиях.

SP обладают выраженной способностью оперативно воспринимать изменения и генерировать неожиданные идеи; они эффективны в переговорах, разрешении конфликтов, а также в ситуациях инноваций и организационных преобразований. В стабильной среде их результативность, как правило, снижается. По имеющимся оценкам, около 80 % руководителей относятся именно к данному типу.

13.3. Деятельность руководителя и функции управления

Управленческая деятельность характеризуется высокой сложностью и многоуровневостью. К её базовым направлениям традиционно относят планирование, организацию, мотивацию и контроль. Однако для углублённого понимания содержания труда руководителя требуется использование системного аналитического подхода.

При изучении управленческой деятельности широко применяется теория деятельности, разработанная А. Н. Леонтьев (Рисунок. 13.2). В рамках данной концепции исходным элементом деятельности выступает мотив, который определяет её общую направленность. Деятельность реализуется через конкретные действия, ориентированные на достижение поставленной цели. Способы выполнения этих действий представлены операциями, выбор которых обусловлен конкретными условиями. Цель, сформулированная с учётом ситуации и условий её достижения, рассматривается как задача.

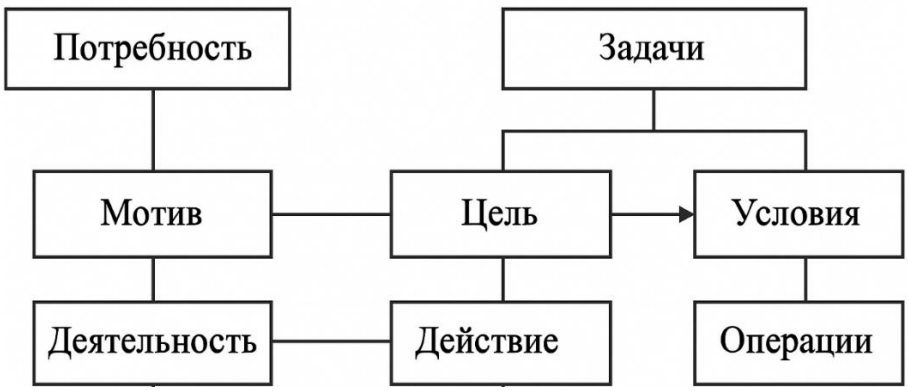


Рисунок. 13.2. Структура деятельности по А. II. Леонтьеву

В. Д. Шадриков трактует деятельность как активное взаимодействие человека с окружающей действительностью, ориентированное на достижение осознанно поставленных целей[56].

Ключевыми элементами деятельности он считает мотив и цель. Мотив выступает внутренним источником побуждения, который стимулирует человека к выполнению определённой работы. Цель же представляет собой мысленный образ ожидаемого результата. Итог деятельности может полностью соответствовать цели, что свидетельствует о её достижении, либо не совпадать с ней, указывая на неполную реализацию поставленной задачи.

[56] Леонтьев А. И. Деятельность, сознание, личность. М., 1975. 304 с. Шадриков В. Д. Проблемы системогенеза профессиональной деятельности. М., 1982. 185 с.

Параметры деятельности отражают её количественные и качественные характеристики как средства достижения цели. Способ деятельности понимается как конкретный путь получения результата и определяется условиями, в которых осуществляется работа. Нормативно допустимые способы закрепляются в инструкциях и регламентах, однако в реальной управленческой практике руководитель нередко вырабатывает собственный вариант действий, опираясь на личные особенности и специфику ситуации.

В процессе выполнения деятельности формируется индивидуальный стиль – устойчивый способ работы, обусловленный личностными характеристиками человека. Такой стиль может складываться как осознанно, так и стихийно; во втором случае существует риск закрепления неэффективных приёмов и методов.

Управленческую деятельность целесообразно рассматривать как систему. Система представляет собой целостное образование, включающее взаимосвязанные элементы, причём её свойства не сводятся к простой сумме свойств отдельных компонентов. Любые изменения одного элемента неизбежно отражаются на функционировании всей системы в целом.

Психологическая система деятельности представляет собой целенаправленно организованную структуру, обеспечивающую достижение определённого результата. В её состав входят следующие ключевые элементы:

– мотивы – внутренние побуждения, стимулирующие человека к осуществлению деятельности;

– цель – мысленный образ ожидаемого результата;

– принятие решений – аналитический процесс осмысления ситуации субъектом деятельности;

– программы деятельности – способы и последовательность выполнения действий;

– профессионально значимые качества – индивидуальные характеристики субъекта, от которых зависит результативность работы.

Процесс формирования психологической структуры деятельности в конкретных условиях и с ориентацией на заданную цель обозначается понятием системогенез. В ходе системогенеза выявляются элементы системы, устанавливаются взаимосвязи

между ними и обеспечивается их развитие, необходимое для получения запланированного результата.

Управленческая деятельность в первую очередь ориентирована на мотив реализации миссии организации, то есть базируется на внешней мотивации. Одновременно на неё воздействуют и личные мотивы руководителя, формирующие внутреннюю мотивацию. Несоответствие или конфликт между личными устремлениями руководителя и целями организации может привести к снижению эффективности управления.

Структурная модель управленческого процесса представлена на рисунке 13.3.



Рисунок. 13.3. Соотношение элементов процесса управления (структура управления)

Основные действия руководителя напрямую связаны с реализацией ключевых управленческих функций.

1. Целеполагание.

Заключается в формировании целей. Цели могут быть долгосрочными (стратегическими) или промежуточными. Руководитель определяет задачи как для собственной деятельности, так и для работы исполнителей. Процесс целеполагания осуществляется в ходе принятия управленческого решения.

2. Планирование.

После постановки целей необходимо разработать план их достижения, то есть определить последовательность действий. Руководитель разрабатывает план не только для себя, но и для сотрудников. Планирование тесно связано с прогнозированием,

которое включает оценку возможных изменений, будущего состояния организации и перспектив развития сотрудников.

3. Организация.

Для реализации плана необходимо обеспечить скоординированную деятельность всех участников организации. Важнейшим аспектом этой функции является налаживание взаимодействия между подчинёнными. Эффективная организация невозможна без делегирования полномочий.

4. Стимулирование.

Включает разработку и применение стимулов, направленных на побуждение сотрудников к эффективному выполнению переданных им задач. Эта функция обусловлена тем, что цели формирует один человек, а реализуют их другие. Для успешного стимулирования руководителю необходимо обеспечивать мотивацию работников.

5. Контроль.

Контроль является неотъемлемой частью управленческого процесса и направлен на согласование действий сотрудников с поставленными целями. Он может быть текущим, промежуточным и итоговым. Текущий контроль позволяет наблюдать ход выполнения работы; промежуточный – оценивать эффективность на отдельных этапах и своевременно вносить коррективы; итоговый – определять результативность деятельности в целом. Для выполнения этой функции необходимы навыки сбора обратной связи и анализа выполненной работы.

Структура деятельности руководителя при реализации управленческих функций представлена в таблице 13.1.

Таблица 13.1.

Функции управления и действия руководителя

Функции управления	**Действия руководителя по осуществлению функций**
Целеполагание	Принятие решений, анализ ситуации
Планирование	Принятие решений, прогнозирование
Организация	Делегирование полномочий, распределение ролей и функций
Стимулирование	Мотивирование
Контроль	Обратная связь, анализ деятельности

В табл. 13.2 кратко описаны основные знания и навыки, а также действия, необходимые при осуществлении руководителем функций управления.

Таблица 13.2

Основные знания и навыки, а также действия, необходимые при осуществлении руководителем функций управления

Функции управления	Необходимые знания и навыки
Планирование	Постановка четких и ясных целей; Составление четкого плана работы группы; Сбор необходимой информации о решаемых задачах; Привлечение исполнителей к дальнейшей работе над планом; Возможности развития плана для постановки дальнейших целей; Составление возможных прогнозов.
Организация	Знание профессиональных и личностных качеств подчиненного; Знание динамики групповых процессов; Управление выполнением общегрупповых целей.
Организация	Осознание каждым работником общих целей деятельности; Урегулирование конфликтных ситуаций; Проведение мероприятий по использованию социально-психологических феноменов.
Мотивация	Знание личностных особенностей исполнителей; Знание потребностей работников; Нормальное деловое общение с подчинёнными; Учёт степени удовлетворённости работника трудом; Знание потенциала работника; Знание своих возможностей; Составление возможных прогнозов.
Контроль	Доброжелательность при контроле; Помощь работникам в исправлении ошибочных действий; Положительные цели контроля; Чёткость в проведении процедуры контроля; Нормальное состояние общения при контроле; Наличие доверия при контроле; Проведение мероприятий по использованию социально-психологических феноменов.

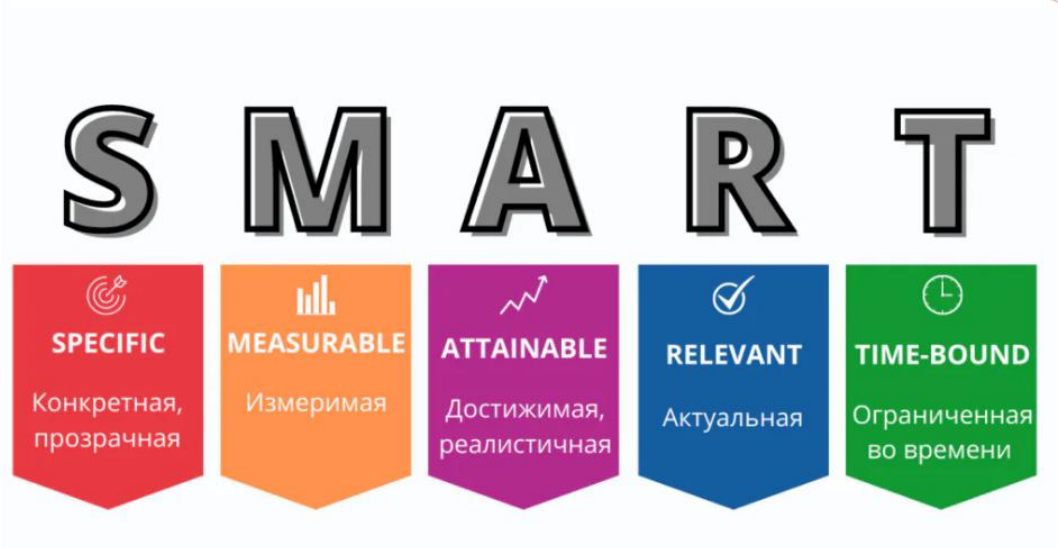
13.4. Принятие управленческих решений

Руководитель определяет цель как мысленный образ желаемого состояния управляемого объекта или конечного результата деятельности. Когда реальная ситуация не совпадает с поставленной целью или появляются препятствия на пути её достижения, возникает проблемная ситуация. Именно в этот момент начинается процесс принятия управленческого решения. Он охватывает период от обнаружения проблемы до выбора конкретного варианта решения. Управленческое решение представляет собой совокупность действий и мер, направленных на приведение системы к требуемому состоянию, то есть на достижение цели.

В процессе принятия решения выделяют пять основных этапов.

I. Ориентировочный этап – выявление проблемной ситуации и уточнение цели решения.

При формулировании целей рекомендуется применять принципы SMART. Название данной методики образовано из начальных букв английских слов, обозначающих критерии правильной постановки цели (рис. 13.4).



13.4. SMART-принцип формулировки целей

Проверка соответствия сформулированной цели критериям SMART осуществляется через ответы на следующие вопросы:

Насколько точно определено, какой результат должен быть получен? Однозначно ли обозначено, что входит в формулировку цели?

Какие показатели позволяют количественно оценить степень достижения цели?

Является ли цель реализуемой? Позволяют ли имеющиеся ресурсы достичь её? Сохраняется ли возможность достижения цели даже при возникновении ожидаемых затруднений?

Какую пользу принесёт достижение цели? Кто именно и какую выгоду получит от её реализации? Ведёт ли достижение данной цели к продвижению более крупных стратегических целей?

Каков срок достижения цели? Достаточно ли отведённого периода для её реального выполнения? Определена ли точная дата завершения?

II. Информационный этап – включает сбор, обработку и анализ данных, связанных с проблемной ситуацией, а также выявление ограничений, препятствующих её решению.

На данном этапе может применяться методика SWOT-анализа. Название этого инструмента образовано из начальных букв английских слов, обозначающих четыре блока анализа: сильные стороны (Strength), слабые стороны (Weakness), возможности (Opportunities) и угрозы (Threats).

При проведении SWOT-анализа необходимо оценить преимущества и недостатки проекта с учётом факторов внешней среды – возможностей, угроз и ограничений. Возможности, угрозы и ограничения относятся к внешним условиям, которые могут способствовать достижению цели либо препятствовать ей.

Если внешний фактор положительно влияет на развитие проекта и может быть использован, он рассматривается как возможность. Если фактор выраженно отрицателен и способен привести к разрушительным последствиям для проекта, он классифицируется как угроза. Если воздействие фактора неблагоприятно, но не критично и лишь осложняет достижение цели, он относится к ограничениям.

К числу наиболее распространённых факторов внешней среды, подлежащих анализу, относятся:

– динамика спроса на услуги или продукцию (рост, стабильность или снижение);

– уровень конкуренции на рынке (высокий, средний, низкий);

– наличие свободных рыночных ниш;

– нормы законодательства, содержащие потенциальные ограничения;

– государственная политика и её влияние на возможности или угрозы для проекта;

– доступность необходимых ресурсов (финансовых, кадровых, технологических и других);

– требования культурного, экологического и этического характера.

Итоги SWOT-анализа могут быть оформлены с помощью соответствующей матрицы (рис. 13.5).

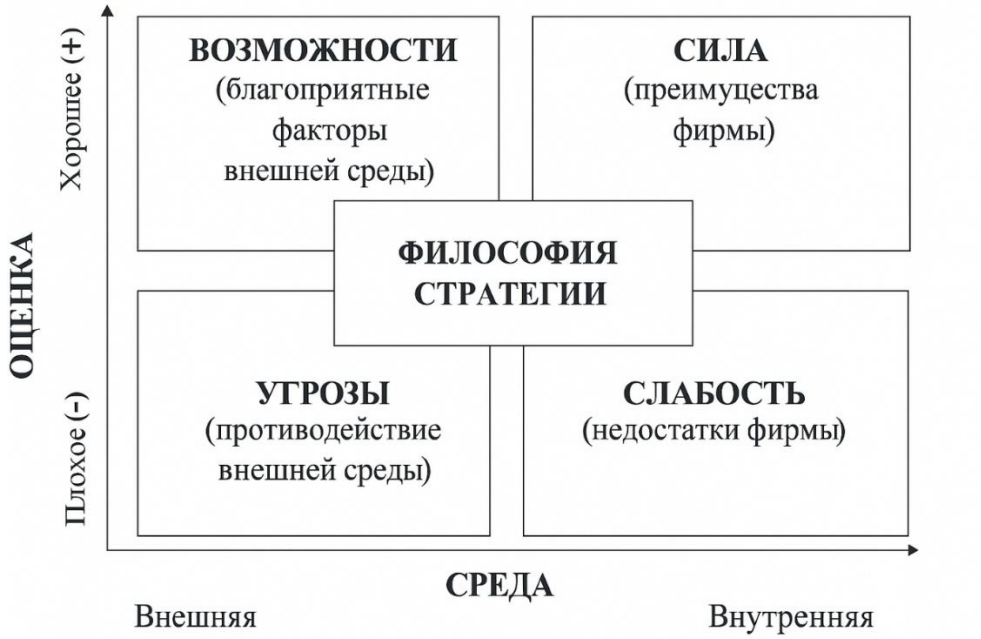


Рисунок. 13.4. Общий вид матрицы первичного SWOT-анализа

После заполнения матрицы SWOT иногда выполняют дополнительный этап – попарное сопоставление факторов. На этом уровне сравниваются сильные и слабые стороны с возможностями, угрозами и ограничениями. Такое сопоставление помогает сформировать новые идеи для доработки проекта и более тщательно продумать стратегию его реализации.

III. Этап разработки и принятия решений включает несколько последовательных шагов:

– определение критериев, на основе которых будет приниматься решение (такими критериями могут быть экономичность, надежность, скорость выполнения и другие показатели);

– анализ и оценка существующих альтернативных вариантов решения;

– выбор наиболее оптимального варианта из предложенных альтернатив.

IV. Организационный этап заключается в доведении принятого решения до исполнителей, установлении сроков выполнения, распределении ответственности и организации взаимодействия между участниками процесса. На этом этапе руководителю

необходимо активно использовать инструменты делегирования полномочий.

V. Контролирующий этап – это проверка выполнения принятого решения и оценка его соответствия поставленным целям. Общая логика процесса принятия управленческого решения отражена в структурной схеме.

13.5. Методы оптимизации процесса принятия решения

Для повышения результативности процесса принятия решений применяются различные методические приёмы. Ниже приведены некоторые из них.

1. Список контрольных вопросов. Составляется перечень вопросов, служащих отправной точкой для анализа возникшей проблемы.
2. Техника «расчленения». Используется в основном при совершенствовании материальных объектов. Метод предполагает разделение объекта на отдельные элементы с последующим изучением характеристик, свойств и особенностей каждой части.
3. Анализ затрат и результатов. Подходит для разработки или совершенствования динамических систем. Цель метода – определить, какую отдачу можно получить от применения определённых факторов при ограниченности ресурсов (денег, времени и др.).
4. Использование ассоциаций. При возникновении сложной ситуации задаётся вопрос: «На что это похоже?». Свободное течение мыслей без контроля со стороны часто помогает найти нестандартное решение или новую идею.
5. Привлечение мнения других людей. Обсуждение проблемы вслух с другим человеком способствует более точному осмыслению ситуации и формированию собственного решения. Помимо индивидуальных методов повышения эффективности принятия решений могут использоваться и групповые формы работы.
6. Метод неожиданных идей (мозговой штурм). Руководитель формулирует проблему, а участники группы предлагают любые идеи по её решению. Все высказывания фиксируются без какой-либо критики. На следующем этапе проводится аналитическая оценка собранных предложений руководителем или другой группой.
7. Метод Гордона.Также проводится в группе. Руководитель предлагает для обсуждения вопрос, связанный с проблемой, но не

раскрывает её содержания. Группа свободно обсуждает предложенную тему. Вмешательство руководителя требуется только в случае ухода дискуссии в сторону. Когда проблемная ситуация становится ясной, группа переносит выявленные принципы на её конкретное решение.

8. Метод синектики. Метод включает четыре последовательных этапа. Сначала участники анализируют проблему и предлагают свои варианты решения, фиксируя их письменно. Затем группа выбирает лидера, который высказывает собственное мнение. После этого каждый участник формулирует свою точку зрения, а обсуждение регулируется выбранным лидером. На завершающем этапе все высказанные идеи рассматриваются и оцениваются экспертной группой.

В теории менеджмента подчёркиваются два ключевых параметра, определяющих эффективность управленческого решения:

– выбор наиболее оптимальной альтернативы с учётом возможностей исполнителей (фактор качества – К);

– степень принятия решения сотрудниками, которым предстоит его реализовывать (фактор принятия – П).

На этой основе эффективность решения (ЭР) выражается формулой:

$$ЭР = К * П$$

Данная формула означает, что высокая результативность решения достигается только в том случае, когда обеспечивается одновременно и высокое качество выбранного варианта, и его полная поддержка со стороны исполнителей. Снижение хотя бы одного из факторов приводит к уменьшению общей эффективности (рис. 13.6).

Оптимизация управленческих решений основана на сочетании рационального, логически выстроенного анализа с творческими подходами к осмыслению ситуации. Использование коллективных форм работы позволяет выявлять скрытые ресурсы, расширять угол зрения и более глубоко понимать специфику рассматриваемых проблем. Практическая ценность методов оптимизации состоит в снижении неопределённости и повышении вероятности принятия решения, которое будет не только эффективным, но и получит полную поддержку со стороны коллектива.



Рисунок. 13.6. Группировка решений

Вопросы для самопроверки

1. Как стиль лидерства связан с организационной структурой?
2. Какие факторы определяют выбор управленского стиля?
3. Чем отличаются манипулятор и актуализатор?
4. Какие типы темперамента выделяются в модели К. Юнга – Кейрси?
5. Почему стиль управления рассматривают как компонент управленческого труда?
6. Какие функции управления выполняет руководитель?
7. Какие параметры определяют цель в SMART-формате?
8. Что является объектом SWOT-анализа?
9. В чем отличие проблемы от цели в процессе принятия решений?
10. Почему мотивация является ключевым аспектом стимулирования?
11. Как взаимосвязаны планирование и прогнозирование?
12. Какие качества помогают руководителю эффективно контролировать деятельность?
13. Что такое системный подход к управлению?
14. Как взаимодействуют факторы эффективности решения К и П?
15. В чем различие между индивидуальным стилем деятельности и нормативным способом её выполнения?

Практические задания

Задание №1.

Ситуация:

В организации произошла серьёзная перестройка структуры: часть отделов объединена, изменены должностные обязанности, руководители среднего звена получили расширенные полномочия. После изменений сотрудники стали демонстрировать снижение инициативы, ухудшение коммуникации и рост количества конфликтов.

Задание:

1. Определите, какие элементы системы «цель – задачи – функции – стиль» были нарушены.
2. Опишите, какие функции управления выполняются неэффективно и почему.
3. Предложите руководителю оптимальный стиль поведения в условиях изменений.
4. Сформулируйте управленческое решение по SMART.
5. Составьте мини-SWOT-анализ текущей ситуации.

Задание №2.

Определение индивидуального управленческого профиля

Заполните таблицу, отметив для руководителя (реального или гипотетического) выраженность характеристик.

Критерий	**Низкий уровень**	**Средний уровень**	**Высокий уровень**	**Краткий комментарий**
Ориентация на задачи	□	□	□	
Ориентация на людей	□	□	□	
Уровень делегирования	□	□	□	
Способность мотивировать	□	□	□	
Стиль коммуникации	директивный / смешанный / партнерский			
Способность принимать решения	□	□	□	
Навыки планирования	□	□	□	
Навыки контроля	□	□	□	

Гибкость в стиле руководства	□	□	□	

Задание: на основе таблицы определите тип управленческого профиля.

ГЛАВА XIV. ЛИДЕРСТВО ПРЕДПРИЯТИЙ

Ключевые слова и фразы: Лидерство предприятия, Формальные и неформальные лидеры, Рыночное лидерство компании, Потребительская лояльность, Рыночный охват, Факторы устойчивости лидерства, Корпоративное видение, Амбициозные цели, Концепция ежа (Jim Collins), Ключевые ценности компании, Инновационное развитие, Контекстный интеллект лидера, Лидеры-предприниматели, Лидеры-менеджеры, Харизматические лидеры.

14.1. Сущность и природа лидерства компании.

Лидерство представляет собой явление, сочетающее в себе черты науки и искусства. С одной стороны, оно предполагает глубокие знания в области организационных процессов и владение профессиональными навыками, направленными на достижение целей организации. С другой стороны, значительная часть лидерских качеств формируется в ходе практической деятельности и личностного роста.

Важно разграничивать понятия «лидер» и «руководитель». Лидер всегда выступает как ярко выраженная индивидуальность. Его ведущая позиция обусловлена уникальными личностными качествами, а не формальным назначением. Лидер не утверждается официально, поскольку его положение основано на признанном авторитете. Лидерство отражает морально-психологические отношения между субъектом и объектом управления, сущность которых заключается в осознанном и добровольном следовании за лидером со стороны окружающих. Признание авторитета лидера и готовность подчиняться ему по собственной воле являются ключевыми признаками лидерства. Именно поэтому такие личности обладают более высокими шансами быть впоследствии избранными или назначенными на руководящие должности.

В отличие от формального руководства, лидерство представляет собой влияние личного авторитета лидера на мышление и поведение определённой группы людей, основанное на разделяемых ценностях, нормах и установках жизнедеятельности.

Природа лидерства раскрывается через способность оказывать влияние на сотрудников, побуждая их работать на достижение целей организации. На протяжении более чем двух тысяч лет ведутся

дискуссии о том, что является решающим для лидера: формальная власть, управленческое мастерство или знание законов и принципов управления. Древнекитайские мыслители эпохи Конфуций, размышляя о сущности лидерства, подчёркивали, что одной лишь мудрости недостаточно для подчинения порочных людей, тогда как влиятельное положение способно склонить даже мудрых. Они также указывали, что принуждение силой не завоёвывает сердца – люди подчиняются лишь из-за слабости, тогда как подчинение, основанное на добродетели, рождает внутреннее согласие и искреннюю преданность.

Лидерство невозможно без обучения, высокого уровня знаний и профессиональной компетентности. Способность быть лидером выступает ключевым условием управленческой деятельности, поскольку лидерство представляет собой процесс воздействия на группу людей с целью увлечь их за собой для совместной реализации управленческих решений и достижения поставленных целей.

В наиболее успешных компаниях мира развитие лидерства рассматривается как системная и целенаправленная деятельность, которой высшее руководство уделяет значительное внимание и время. Интерес к проблематике лидерства постоянно возрастает, что объясняется осознанием того, что результативность и устойчивость бизнеса во многом зависят от силы лидерского потенциала. В связи с этим «классический» функциональный подход, трактующий стратегию, организацию и операционную деятельность как автономные и самоподдерживающиеся элементы, всё чаще дополняется акцентом на лидерство как ключевой фактор их успешной реализации.

При рассмотрении лидерства на уровне предприятия особое значение приобретает разграничение понятий лидерства и менеджмента. Как отмечал Дуайт Эйзенхауэр, лидерство заключается в умении побуждать людей действовать так, как необходимо, при этом создавая у них ощущение, что это их собственный выбор. Тем самым он подчёркивал способность лидера оказывать влияние на своих последователей. В свою очередь, Питер Друкер указывал, что менеджмент связан с достижением заданных результатов, тогда как лидерство – с определением того, каких результатов следует добиваться. Эту же идею развивал предприниматель Росс Перо, утверждая, что людьми нельзя

управлять в прямом смысле слова: управлению поддаются ресурсы, а людей необходимо вести за собой.

Понимание различий между лидерством и менеджментом имеет принципиальное значение. В общем виде менеджмент представляет собой руководство в рамках установленной зоны ответственности и существующих процедур, без ориентации на создание принципиально нового. Лидерство же, напротив, связано с формированием контекста, постановкой новых задач и преобразованием самой системы.

Развивая лидерский потенциал внутри компании, важно определить, какие именно лидерские качества подлежат целенаправленному развитию, каким образом следует перестроить систему подготовки персонала и корпоративную культуру, чтобы своевременно выявлять перспективных лидеров, воспитывать их, продвигать по карьерной лестнице и удерживать в организации. Многие ведущие международные компании известны не только сильными руководителями, но и способностью формировать лидерские качества у сотрудников на всех уровнях, превращая их в лидеров.

Сущность лидерства в организации проявляется в сосуществовании формальных и неформальных лидеров, которые далеко не всегда совпадают в одном лице. Формальные лидеры осуществляют непосредственное руководство деятельностью компании и её сотрудников, принимают управленческие решения и несут ответственность за их реализацию. Как правило, они назначаются высшим руководством и являются менеджерами в прямом смысле слова. Неформальные лидеры, в свою очередь, обладают признанным авторитетом в коллективе и неофициально ведут за собой команду. Крайне важно, чтобы такие лидеры были ориентированы на достижение целей организации, поскольку именно через личный авторитет они мотивируют коллег и способствуют их движению к общим результатам.

Лидерство характеризуется двойственной природой. С одной стороны, его основой может служить занимаемая в организации должность, что соответствует формальному лидерству и в значительной степени соотносится с менеджментом. С другой стороны, лидерство формируется в сфере межличностных отношений и опирается на личностные и ситуационные факторы. В

этом случае речь идёт о неформальном лидерстве, основанном на признании и доверии со стороны окружающих.

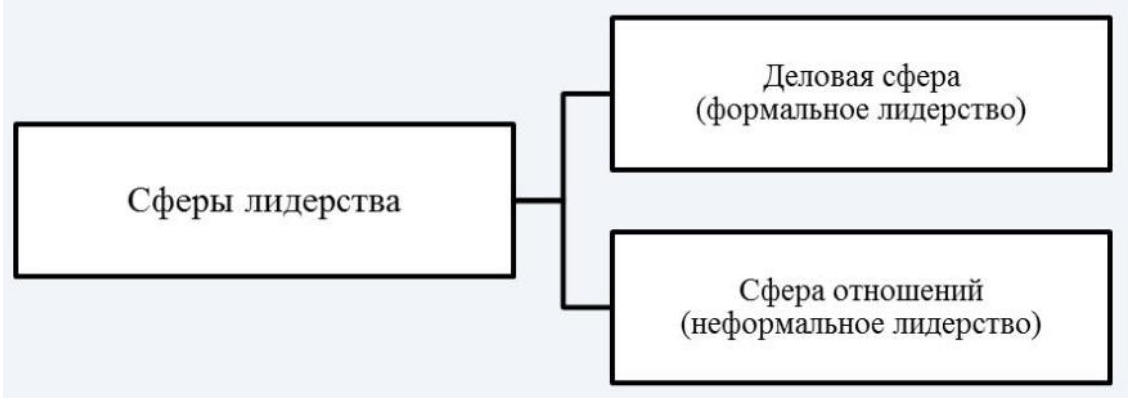


Рисунок.14.1 Двойственная природа лидерства компании

14.2. Критерии рыночного лидерства организации. «Концепция ежа».

Ведущими основами формирования лидерства на рынке выступают два фактора:

- во-первых, потребительская лояльность, измеряемая показателем среднего количества покупок, приходящихся на каждого покупателя. тот покупатель, который совершает больше покупок одного товара, является более лояльным к нему, чем тот, кто покупает меньше;
- во-вторых, рыночный охват, измеряемый количеством покупателей, отдающих предпочтение товару конкретного производителя. Речь в этом случае идет об уникальном покупателе, выбравшем свои предпочтения и следующем им практически в любой ситуации.

Компания, стремящаяся к лидерству на рынке, должна регулярно наращивать численность потребителей, приверженных ее товарам, что позволит ей, в свою очередь, добиться увеличения своей доли на рынке. Хотя существует и обратное мнение, подразумевающее, что лояльность не является определяющим фактором лидерства, поскольку этого недостаточно. Лояльность покупателей повышает известность компании, является часть ее успеха, однако лидерство на рынке определяется, в первую очередь, широтой его охвата. Узнаваемость компании и ее признание в качестве лидера рынка во многом зависит от величины, принадлежащей ей доли рынка. Такая компания практически неуязвима для мелких конкурентов, поскольку те не способны

переманить ее потребителей в условиях своей ограниченности ресурсов. Однако в реальности практически не встречается покупателей со стопроцентным уровнем лояльности, поэтому при наличии лидера на рынке имеется возможность для существования там же других менее успешных компаний. Факторы устойчивости лидерства делятся на(таблица 14.1):

♦ базовые, характерные для всех устойчивых во времени компаний; они проверены временем и самими условиями отбора эталонных компаний;

♦ обеспечивающие инновационное развитие; они присущи устойчивым инновационным компаниям, оперирующим на высококонкурентных рынках; с учетом постоянного усложнения внешней среды роль таких факторов будет возрастать, а состав только расширяться;

♦ определяющие корректную разработку и реализацию концепции управления устойчивостью лидерства конкретной компании.

Таблица 14.1.

Факторы и показатели устойчивости рыночного лидерства компаний

Фактор	Показатель
Корпоративное видение	− Наличие у компании ключевых ценностей − Наличие у компании предназначения − Наличие представления о том, какой будет компания после достижения целей
Целеполагание	− Наличие у компании амбициозных целей − Наличие у компании труднодостижимых целей
Согласованность	− Наличие внутренней согласованности целей, задач, правил и регламентов
Избегание стабильности	− Наличие в системе управления механизмов, стимулирующих развитие компании через состояние «неудовлетворенности» от достигнутого
Соответствие топ-менеджмента	− Наличие руководителя, отвечающего требованиям «пятого уровня»
Преемственность руководства	− Наличие признаков системы подготовки управляющих кадров − Наличие признаков преемственности менеджмента

Управление персоналом	− Наличие практики подбора персонала по принципу сопричастности ценностям компании − Наличие практики (механизма) «очищения» компании от сотрудников, не разделяющих ее ценности − Наличие признаков сопричастности персонала к ценностям, принципам и целям компании − Наличие признаков эффективного использования способностей персонала
Корпоративная культура	− Совмещение в формулировке целей и интересов участников системы (через чувства интереса и азарта у сотрудников) − Наличие признаков использования эмоциональных устремлений сотрудников (через чувство сопричастности к элитарности/гордость)
Соответствие моделям развития	− Наличие условий для оперативного влияния на поведение компании (эволюционное развитие)
Создание инноваций	− Стимулирование творческой и предпринимательской активности персонала − Наличие приемов объединения способностей сотрудников для разработки инноваций, новых продуктов или решения сложных проблем − Наличие признаков рыночного лидерства в разработке инноваций, новых продуктов и скорости адаптации

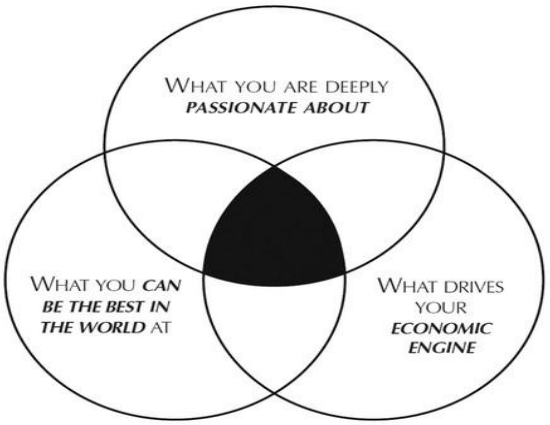
Джим Коллинз (Jim Collins) описал концепцию ежа в своей книге «От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет» (Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't).

Автор сравнивает тактики нападения лисицы и способ защиты ежа с маркетинговыми стратегиями начинающих компаний.

Хитроумная лисица использует множество различных способов, чтобы напасть на ежа, но он всегда использует одну и ту же тактику защиты – еж скручивается в клубок и выпускает иголки, и все старания лисы не приносят никаких результатов.

Множество компаний следуют тактике лисицы, пытаясь привлечь потенциальных покупателей всеми доступными способами. Но успеха достигают организации, применяющие концепцию ежа – они фокусируют все свои усилия на достижении

поставленной цели, придерживаясь наиболее эффективной маркетинговой стратегии. Ее суть передают эти три пересекающихся круга:



THREE CIRCLES OF THE HEDGEHOG CONCEPT

Рисунок.14.2 Концепция ежа

Чтобы следовать концепции ежа, предприниматель должен ответить на 3 вопроса:

- Каково мое истинное призвание?
- В чем я могу преуспеть лучше остальных?
- От чего зависит экономическое состояние моего предприятия?

Чтобы превратить концепцию в реальность, для начала необходимо понять собственные устремления. Что приносит вам массу позитивных эмоций и чему вы готовы посвятить большую часть своей жизни? Далее нужно выяснить, в чем ваша компания может быть лучшей. Не обязательно лидировать в отрасли, лучше направить внимание на свои сильные стороны и шаг за шагом реализовывать потенциал.

Третий шаг – важно разобраться в том, как получить максимальную прибыль. И наконец, нужно отыскать ту самую точку, где все три аспекта пересекаются; это и будет концепция организации, главная цель, которая поможет вам двигаться в правильном направлении!

Не нужно забывать о том, что свою стратегию нужно анализировать и обсуждать с сотрудниками. Грамотная внутренняя цель структуры позволит направить внимание руководителя на три области: чего мы хотим, что можем и что за это получим? Проанализировав каждый пункт, вам удастся выявить тот самый центр, который приведет вашу команду к долгосрочному развитию и росту.

14.3. Великие бизнес-лидеры истории. Великие компании.

На протяжении десятилетий учёные пытались понять природу феноменального успеха отдельных личностей в бизнесе. Почему одни достигают выдающихся результатов, а другие постоянно сталкиваются с неудачами? Какие черты формируют по-настоящему сильного лидера? Является ли предпринимательская одарённость результатом врождённых способностей или это навыки, которые можно развить целенаправленным обучением?

Исследователи из Harvard Business School - Энтони Майо и Нитин Нория - приблизились к разгадке этого вопроса. Их работа открыла новые ориентиры как для компаний, которые стремятся победить в глобальной «войне за таланты», так и для людей, желающих добиться выдающихся достижений. Более того, выводы учёных способны существенно изменить подходы к оценке и подбору руководителей. В рамках исследования каждый лидер оценивался по чётко сформулированным критериям.

Итоги многолетней работы Майо и Нории представлены в книге *«In Their Time: The Greatest Business Leaders of the 20th Century (*Harvard Business School Press, 2005). Каждая глава посвящена определённому периоду XX века, значимым историческим событиям и тому, каким образом выдающиеся бизнес-лидеры использовали контекст своего времени для достижения успеха. С исторической точки зрения факты могут быть известны, однако особая ценность книги - в демонстрации того, как умение правильно интерпретировать внешние обстоятельства стало ключом к выдающимся результатам.

Одним из ярких примеров является Madam C.J. Walker (Сара Бридлав), которая в 1907 году основала собственную косметическую компанию и стала первой женщиной в США, самостоятельно разбогатевшей до уровня миллионера. Прямые продажи не были новшеством - их уже применяла компания Avon, - однако Уокер была первой, кто использовал этот метод для продвижения продукции среди афроамериканских женщин.

Другой пример - Кларенс Сандерс. Он первым заметил, что в эпоху растущей рекламы покупатели предпочитают узнаваемые бренды по доступным ценам. В 1915 году он открыл магазин нового формата, получивший название Piggly Wiggly. Инновация заключалась в том, что покупатели самостоятельно выбирали

товары на полках и затем расплачивались на кассе. Это был первый супермаркет - формат, навсегда изменивший розничную торговлю. Благодаря значительному сокращению расходов на персонал и удобству для клиентов сеть быстро росла: к 1922 году существовало уже 1200 таких магазинов. Сегодня супермаркетный формат воспринимается как стандарт индустрии - и всё началось именно с идеи Сандерса.

Выдающиеся предприниматели и руководители умеют видеть новые возможности даже в ситуации кризиса. Во время войны Р. Дж. Рейнольдс рассматривал бесплатную раздачу сигарет Camel не как убыток, а как инструмент расширения аудитории и укрепления бренда. Роберт Вудрафф пошёл ещё дальше: он публично заявил, что каждый американский солдат сможет купить бутылку Coca-Cola по цене в пять центов где бы он ни находился. Эта инициатива не только подняла боевой дух военнослужащих, но и помогла компании избежать дефицита сахара, с которым столкнулись другие производители. Более того, Coca-Cola получила возможность создать крупную международную сеть заводов, и после окончания войны небольшой, слабый бизнес, приобретённый отцом Вудраффа в 1919 году, превратился в глобального лидера.

Другой пример - Уильям Фэйрберн, которому удалось оживить практически исчезнувшую отрасль спичечного производства, когда он в 1914 году возглавил Diamond Match Company. На тот момент старые технологии были подорвал и из-за токсичности фосфора, и из-за частых самовоспламенений. Фэйрберн радикально изменил процесс изготовления, создав безопасную технологию. Но вместо того чтобы использовать инновацию для установления монополии, он сделал патент общедоступным. Его решение фактически спасло отрасль и стало началом нового этапа её развития.

Исследователи установили, что великих лидеров объединяет одно ключевое качество - способность интерпретировать внешнюю среду и понимать контекст. Однако путь к успеху у них был разным. Майо и Нория выделили три типа выдающихся руководителей:

Предприниматели.

Творческие, склонные к риску, они создают новые рынки и новые компании. Часто опережают своё время и преодолевают внешне непреодолимые барьеры.

Менеджеры.

Способны усиливать и развивать уже существующие компании, вводя дисциплину, порядок, системность. Их сила - глубокое понимание текущих процессов и среды, в которой работает бизнес.

Харизматики.

Эти лидеры умеют вдохновлять людей и возрождать компании, которые другие уже списали со счетов. Они становятся двигателями перемен и раскрывают скрытые возможности организаций, которые казались обречёнными.

К числу предпринимательских лидеров исследователи относят Чарльза Уильяма Поста. Он был обычным коммивояжёром, путешествовавшим по Мичигану - региону, который можно назвать «Силиконовой долиной» своего времени. Здесь зарождались сотни автомобильных компаний, стимулируя создание новых бизнесов. Именно это предпринимательское окружение подтолкнуло Поста к созданию напитка Postum - альтернативы кофе без содержания кофеина.

Используя свой опыт разъездного торговца, Пост стал продвигать продукт напрямую, предлагая бесплатно попробовать его покупателям по всему Среднему Западу. Он отказался от посредников и продавцов, общаясь с клиентом лично. Это не только обеспечило успешный старт его бизнесу, но и фактически ввело новую технологию прямых продаж, которая позже стала стандартом в розничной торговле.

Чарльз Уильям Пост почти одновременно с братьями Келлогг создал предприятие по выпуску готовых зерновых завтраков. Он одним из первых сумел уловить изменения в повседневной жизни американцев: в индустриальную эпоху всё больше женщин работало вне дома, и на приготовление пищи оставалось меньше времени. В этих условиях удобство становилось ценной характеристикой продукта, и Пост задал направление развитию нового массового рынка.

Параллельно он запустил широкую рекламную кампанию в популярных журналах, таких как *Ladies' Home Journal*, которые пользовались репутацией надёжных источников информации. Это позволило завоевать доверие покупателей по всей стране и закрепить успех бренда на национальном уровне. Пост оказался одним из первых, кто осознал влияние меняющегося социального

уклада на потребительское поведение и понял силу общенациональной торговой марки.

Суть гения предпринимателя состоит в том, чтобы соединить самые обычные элементы в новое, невиданное решение. Пост обладал феноменальной способностью видеть возникающие возможности там, где другие не замечали ничего особенного. Затем он превращал эти возможности в реальные инновации. Однако, несмотря на яркие предпринимательские способности, как управленец он оказался менее успешным. Пост так и не смог выстроить устойчивую организационную структуру, не подавив при этом дух новаторства, который лежал в основе его начинаний. В итоге он покинул бизнес, а затем трагически оборвал собственную жизнь. Тем не менее созданная им компания Post Cereals существует и работает до сих пор.

Луис Ноймиллер относится к другой категории - лидерам-менеджерам. Если предприниматели создают новые компании, а харизматики вдохновляют перемены, то менеджеры усиливают ценность уже функционирующего бизнеса, создавая порядок, дисциплину и системность. Ноймиллер возглавил Caterpillar в 1941 году - всего за несколько недель до атаки на Перл-Харбор. Пост использовал изменения в социальной структуре, тогда как Ноймиллер сумел обратить в пользу компании масштабные геополитические события - Вторую мировую войну.

Когда США вступили в войну, военные попросили Caterpillar сосредоточиться на выпуске техники для артиллерии. Однако Ноймиллер предвидел, что после завершения войны компании понадобится плавный переход в мирное производство. Он убедил военных сохранить выпуск гражданской техники - бульдозеров и тракторов. В результате предприятие не только справилось с задачами военного времени, но и укрепило позиции на рынке: за четыре года численность работников удвоилась, а объём продаж увеличился в пять раз.

Кроме того, Ноймиллер инициировал бесплатную поставку техники в страны, охваченные войной, что многим сотрудникам казалось безумной идеей. Но его стратегическое видение говорило о другом: как только война закончится, начнётся восстановление разрушенной инфраструктуры, и эти регионы станут перспективными рынками. Расчёт оказался точным - Caterpillar заранее создала сеть представительств и сервисных центров,

которые ремонтировали старую технику и продавали новую. Так была сформирована глобальная инфраструктура, обеспечившая Caterpillar присутствие практически по всему миру.

Ноймиллер не создавал новых продуктов и не менял ассортимент, но он фундаментально расширил масштабы деятельности компании и её возможности. Его мастерство как управленца заключалось в том, что он сумел превратить и войну, и послевоенное восстановление в факторы роста, превратив Caterpillar в мирового промышленного лидера.

Ли Якокка относится к категории харизматичных руководителей - тех, кто способен увидеть скрытые тенденции, уловить перемены, ещё не проявившиеся явно, и превратить их в стратегическое преимущество. В начале 1970-х годов американская автомобильная промышленность казалась несокрушимой. Однако нефтяное эмбарго, введённое странами ОПЕК, вызвало серьёзный энергетический кризис. Многие считали происходящее временной аномалией, но именно этот кризис позволил японским автоконцернам резко усилить свои позиции и ослабил могучий Детройт. Уже к 1980 году Япония стала крупнейшим автомобильным производителем в мире, тогда как все ведущие компании США работали с убытками. Особенно тяжёлым было положение Chrysler - потери достигли 1,7 млрд долларов. И именно в этот период на сцену вышел Ли Якокка.

Вступая в должность, он публично пообещал, что будет получать всего один доллар в год до того момента, пока не вернёт компанию к прибыльности. Якокка добился государственных гарантий по кредиту в размере 1,5 млрд долларов - отступать было невозможно. Он сумел рассмотреть три ключевых изменения, которые трансформировали американский рынок, и превратил их в основу возрождения Chrysler.

Во-первых, он понял, что преимущество японских производителей заключается не только в качестве, но и в более эффективных производственных технологиях. Во-вторых, он осознал важность более тесного сотрудничества между рабочими и менеджментом. Под его руководством Chrysler стал первой крупной автомобильной корпорацией США, включившей представителей профсоюзов в совет директоров. В-третьих, Якокка уловил сдвиги в демографической структуре: поколение бэби-бумеров массово создавало семьи. На основе этого он сделал ставку на новый продукт

- минивэн, который соответствовал потребностям растущего числа молодых семей.

Эта стратегия позволила ему действовать сразу по нескольким направлениям - технологическому, социальному и рыночному. В то время в спасение Chrysler почти никто не верил. Но личная харизма, уверенность и способность видеть будущее позволили Якокке совершить невозможное - возродить компанию, которую многие уже считали обречённой.

10 всемирно известных бизнес-империй.

1. McDonald’s

Самый популярный фастфуд основали два брата Мак и Дик Макдональд. McDonald’s стал первопроходцем среди сетей питания с самообслуживанием. Первый ресторан Макдональды открыли в 1940 году в Калифорнии. Поначалу это был просто непримечательный местный ресторанчик, но предприимчивый бизнесмен Рей Крок увидел огромный потенциал компании и купил у братьев право выступать в роли агента по франчайзингу. Когда он только познакомился с Макдональдами, Крок находился на грани банкротства. Но уже в 1955, открыв свой первый McDonald’s, начал отлично зарабатывать. В 1961 Рей Крок окончательно выкупил бизнес за 2,7 миллиона и начал расширять его. В 1965 году в США насчитывалось 700 заведений.
Первыми попробовать знаменитые гамбургеры за пределами Соединенных Штатов смогли жители Канады, популярный фастфуд открылся там уже в 1967. Дальнейшее развитие компании было стремительным. Сегодня McDonald’s представлен в 118 странах мира и 70 миллионов человек ежедневно посещают сеть, что насчитывает более 35 000 точек. Владельцы франшиз стараются адаптировать меню под традиции определенной страны, например, в Индии подают баранину вместо говядины. Но, несмотря на это, McDonald’s постоянно оказывается втянут в какие-то скандалы, связанные то с плохими условиями труда, то с низким качеством еды. На эту тему есть документальный фильм «Двойная порция», а повар Джейми Оливер даже выиграл судебное дело против компании, доказав, что для бургеров используют мясные отходы. Однако на популярность McDonald’s подобные дела никак не влияют.

2. Apple

Стив Джобс вместе с соратниками основал компанию Apple в 1976 году с целью сделать персональные компьютеры более доступными. Тогда он еще не знал, насколько знаменитой она станет. Сегодня Apple – безоговорочный лидер на рынке, а ее продукция стала настоящим культом. Ежеминутная прибыль бизнес-империи составляет 300 тысяч долларов, а ежегодная во много раз превышает заработок всех конкурентов вместе взятых. Иногда на банковском счете Apple оказывается больше денег, чем в государственной казне США. Масштабы продаж IPhone и прочей продукции растут с каждым годом. Стив Джобс завещал, что нужно «оставаться ненасытным», и, похоже, его детищу это удается.

3. Microsoft

Microsoft была создана человеком, который с юных лет умел находить практическое применение своим способностям. Билл Гейтс ещё в школьные годы проявлял изобретательность: он самостоятельно выстроил расписание занятий так, чтобы как можно чаще оказываться в классах с наибольшим числом девочек. Однако интерес к вниманию со стороны был лишь малой частью его стремлений – амбиции Билла были значительно масштабнее.

В 1975 году он принял решение начать собственный бизнес. Спустя десять лет, в 1985 году, была представлена первая версия операционной системы Windows. Благодаря удобству использования и универсальности она стремительно завоевала рынок и стала самой массовой операционной системой своего времени, а имя её создателя получило мировую известность. Компания прошла впечатляющий путь развития: от небольшого стартапа с тремя сотрудниками и оборотом около 16 тысяч долларов до мощной транснациональной корпорации.

Сегодня в Microsoft работают порядка 90 тысяч специалистов, а сама компания занимает лидирующие позиции в сфере разработки программного обеспечения и компьютерных технологий. Несмотря на статус глобального бизнес-гиганта, корпорация активно привлекает молодых профессионалов. Конкуренция за рабочие места чрезвычайно высока: в среднем на одну вакансию приходится около 1,3 миллиона соискателей. В связи с этим специалисты по подбору персонала применяют нестандартные методы оценки кандидатов. Так, претендентам могут предложить объяснить, почему канализационный люк имеет круглую форму. Подобные

вопросы помогают выявить тех, кто способен мыслить оригинально и выходить за рамки шаблонных решений.

4. Dell

История становления компьютерной корпорации Dell по праву считается мотивирующей. Майкл Делл не отличался выдающимися успехами в учёбе, однако уже в двенадцать лет сумел заработать свои первые серьёзные средства – около 2000 долларов, занимаясь продажей журналов. Он рассылал новым жителям домов дружелюбные открытки с предложением оформить двухнедельную бесплатную подписку. Именно тогда Майкл впервые освоил принципы прямых продаж, которые впоследствии легли в основу бизнес-модели его компании.

Собственный бизнес Делл основал в возрасте девятнадцати лет, инвестировав всего тысячу долларов. Компания изначально отказалась от посредников и складских запасов: компьютеры собирались исключительно под конкретный заказ клиента. Каждому покупателю предлагались дополнительные преимущества, включая постоянную сервисную поддержку. Такая модель позволила Dell быстро набрать обороты и завоевать доверие рынка.

Результатом выбранной стратегии стало широкое признание: в 2005 году компания заняла первое место в рейтинге «Самые восхищающие компании» по версии журнала Fortune.

5. Disney

Сегодня The Walt Disney Company – это не только добрые фильмы и мультфильмы для всей семьи, но и одна из крупнейших мировых развлекательных корпораций. В структуру компании входят несколько киностудий и студий звукозаписи Walt Disney Productions, издательские проекты, журналы и газеты, масштабные парки развлечений в разных странах, а также собственная телевизионная сеть. Фирменные товары Disney реализуются более чем в 500 специализированных магазинах по всему миру. Кроме того, компания владеет профессиональными командами по хоккею и бейсболу. Ежегодно этот конгломерат приносит своим владельцам до 20 миллиардов долларов дохода. Почти за столетие существования бренд завоевал исключительную любовь аудитории, прежде всего благодаря анимационному наследию.

Уолт Дисней начал рисовать уже в семилетнем возрасте. Он пробовал себя в самых разных жанрах – создавал комиксы и карикатуры, обучался в академии изящных искусств, постоянно

экспериментируя с формами и стилями. Истоки будущей империи берут начало в небольшой гаражной студии, где появились первые работы. В 1924 году Дисней выпустил дебютный мультфильм из цикла о приключениях героев серии «Алиса», созданной по мотивам произведений Льюис Кэрролл.

В 1928 году на экранах впервые появился легендарный Микки Маус, голос которому подарил сам Дисней. Студия Walt Disney впоследствии создала самый кассовый анимационный фильм в истории – Белоснежка и семь гномов, а также такие признанные шедевры, как Красавица и чудовище, Фантазия, Бэмби, Сто один далматинец и многие другие.

Студия является рекордсменом по количеству премий «Оскар» – их насчитывается 29, а число поклонников Disney по всему миру продолжает неуклонно расти.

6. LVMH

Все любители люкса знают конгломерат LVMH, что соединил в себе десятки премиальных брендов алкоголя, драгоценностей, одежды и косметики. В концерн входят такие гиганты, как Don Peregnon, Louis Vuitton, Hennesy, Marc Jacobs и многие другие. Все началось с того, что два крупных производителя люксовых товаров – Моёт Hennessy и Louis Vuitton – в 1987 году решили объединиться. Образовавшийся концерн под руководством француза Бернара Арно впоследствии поглотил еще немало брендов. Ежегодный оборот империи LVMH составляет пару десятков миллиардов евро. Помимо производства товаров они издают журналы, проводят аукционы, занимаются благотворительностью, в том числе опекают культурные памятники. Главная концепция LMHV – перфекционизм во всем. Именно этого руководители ожидают от молодых талантливых творцов и предпринимателей, которых компания активно привлекает к работе.

7. L’Oreal

Под этим названием объединены более 500 марок косметики от масс-маркета до премиум-класса. Vichy, Lancôme, Garnier, Elsève, Maybelline New York и другие – каждый хоть раз в жизни приобретал что-то из этого. В 5 научно-исследовательских центрах, 25 косметологических компаниях и на 47 заводах концерна трудятся свыше 65 тысяч человек. А все началось с небольшого производства краски для волос. В 1909 году Французский химик Эжен Шуллер изобрел синтетическую краску и наладил продажи. Прибыльный

бизнес развивался, в 1934 компания уже также выпускала средства для мытья волос и парфюмерию.

В 1957 дочь Шуллера возглавила L'Oreal после смерти отца. При ней концерн достиг невероятного размаха и стал приобретать другие бренды. Сегодня L'Oreal может позволить себе тратить на рекламу рекордные суммы, а именно 30% всей прибыли. Лозунг бренда L'Oreal Paris «Я этого достойна» на слуху практически у всех. Самые известные модели и актрисы произносили эту фразу в рекламе легендарной косметики. Однако прочие бренды также отлично развиваются в составе конгломерата. Высокая конкуренция стимулирует производителей постоянно совершенствовать качество и дизайн продуктов, поэтому продажи только растут.

8. Inditex

Огромный конгломерат Inditex включает в себя почти все известнейшие масс-маркет бренды одежды. Это и Bershka, и Pull and Bear, и Zara, и многие другие. В семидесятых годах прошлого века испанский бизнесмен Амансио Ортега открыл недорогой магазин одежды под названием Zara. Он приносил прибыль, поэтому владелец решил открыть еще несколько торговых точек. В 1985 они переросли в корпорацию Inditex. Впоследствии она расширялась: появлялись новые бренды, нацеленные на разную аудиторию. И не только одежды, но и обуви, аксессуаров, товаров для дома. На сегодняшний день Inditex – одна из крупнейших компаний, предлагающих потребителям доступную трендовую одежду: у нее свыше 5000 магазинов по всему миру и их число постоянно увеличивается.

9. Virgin Group

Огромный международный конгломерат включает в себя десятки компаний, что выпускают все: от книг до гоночных автомобилей. Компания владеет авиа- и железнодорожными перевозчиками, операторами связи, радиостанциями и выпускает алкогольные напитки. Есть среди предприятий даже космический туроператор Virgin Galactic, что в скором будущем планирует организовывать полеты в космос. Мог ли основатель империи Ричард Бренсон представить такое будущее, когда оканчивал школу, находясь в списке худших учеников? Возможно, мог, ведь директор сказал ему: «Либо ты, Ричард, сядешь в тюрьму, либо станешь миллионером».

Случилось второе – сегодня Бренсон известный и очень эпатажный

богач, что владеет кампанией, приносящей 24 миллиарда долларов в год. А начинал он с того, что продавал пластинки, издавал журнал, торговал бижутерией и организовывал полеты на воздушном шаре, а затем образовал лейбл звукозаписи. Ричард Бренсон занимался абсолютно всем, что приносило прибыль, этим и объясняется такое разнообразие брендов в конгломерате. По слухам он и сам не уверен, сколько их всего. В любом случае такой подход оказался верным и Virgin Group стала мультибрендовой империей с эпатажной репутацией. Во многом благодаря выходкам основателя, что отрицает любые формальности и субординацию, приветствует распитие пива на работе и отказывается снимать свой любимый свитер даже на приеме у членов королевской семьи.

10. Hilton

Конрад Хилтон хотел стать банкиром, а стал миллионером, когда в 31 год принял решение податься в гостиничный бизнес. Первый отель всемирно известной сети, Dallas Hilton, открылся в 1925 в Техасе. Владелец задался целью сделать его лучшим в штате, в результате же создал одну из лучших сетей гостиниц в мире. Двадцатые годы в США ознаменовались Великой Депрессией и многие бизнесы закрылись, но только не Hilton. Конрад заложил бизнес кредиторам, но спустя 5 лет выкупил его обратно. А в 1954 году состоялась крупнейшая для отельного бизнеса сделка: Конрад Хилтон приобрел компанию-конкурента Statler Hotels за 111 миллионов. Уже в конце того десятилетия в Америке и за границей было открыто 40 отелей.

Успех сети был в инновациях, что теперь считаются неотъемлемыми атрибутами этого бизнеса. Именно Хилтон придумал определять класс отеля количеством звезд, совместить гостиницы с казино, открывать отели в аэропортах. Все это, несомненно, увеличило приток клиентов, но столь огромный успех был бы невозможен без высочайшего качества обслуживания в отелях Hilton. Сегодня их уже 3800. Поселиться в гостинице сети можно в 88 странах. Империя до сих пор управляется членами семьи Хилтон. После смерти Конрада ею временно завладел благотворительный фонд Hilton Foundation, но сын основателя через суд вернул бизнес в руки семьи.

Вопросы для самопроверки

1. Чем лидерство предприятия отличается от традиционного понимания лидерства?
2. Почему формальные и неформальные лидеры в компании могут не совпадать?
3. За счёт каких факторов формируется рыночное лидерство организации?
4. Как измеряется потребительская лояльность?
5. Что подразумевается под рыночным охватом компании?
6. Какие группы факторов устойчивости лидерства выделяются в современных моделях?
7. В чём заключается роль корпоративного видения?
8. Почему амбициозные цели важны для длительного успеха организации?
9. Какие три ключевых вопроса лежат в основе «концепции ежа»?
10. Как связана концепция ежа с формированием стратегии компании?
11. Что означает «контекстный интеллект» бизнес-лидера?
12. Чем лидеры-предприниматели отличаются от лидеров-менеджеров?
13. В каких ситуациях наиболее востребованы харизматические лидеры?
14. Какие исторические примеры подтверждают влияние контекста на успех лидеров?
15. Почему компании уделяют особое внимание развитию лидерства на всех уровнях?

Практические задания

Задание №1. Аналитический кейс «Определение типа лидерства компании»

Ситуация:

Компания средней величины демонстрирует стабильный рост продаж, однако её рыночная доля увеличивается медленно. В коллективе существует сильная неформальная группа, способная влиять на поведение персонала. Руководство полагает, что корпоративная культура недостаточно способствует инновациям, а ценности компании сотрудники воспринимают по-разному.

Задание:

1. Определите, какие элементы лидерства предприятия проявлены в данной ситуации (формальные, неформальные, смешанные).
2. Оцените, соответствует ли система целей компании признакам устойчивого лидерства.
3. Сформулируйте рекомендации, используя логические компоненты «концепции ежа» (миссия, ключевые компетенции, экономический драйвер).
4. Составьте вывод о том, какой тип лидера - предпринимательский, менеджерский или харизматический - наиболее подходит для данной компании в текущий момент.

Задание №1. Табличная работа «Факторы устойчивости лидерства»

Заполните таблицу, используя содержание главы и собственные выводы. Добавьте краткие примеры для каждого фактора.

Группа факторов	**Фактор**	**Содержание фактора (кратко)**	**Пример проявления в компании**
Базовые	Корпоративное видение		
Базовые	Целеполагание		
Инновационные	Создание инноваций		
Инновационные	Соответствие моделям развития		
Управленческие	Преемственность руководства		
Управленческие	Управление персоналом		

ГЛАВА XV. СТРАТЕГИИ ЛИДЕРСТВА ПРЕДПРИЯТИЙ

Ключевые слова и фразы: стратегическое лидерство, менеджер и предприниматель, эффективный менеджер, стадии стратегического менеджмента, стратегическое планирование, система целей организации, финансовые цели, стратегические цели, заинтересованные стороны, максимизация стоимости, организационные перемены, ошибки менеджмента при изменениях, управление сопротивлением, стратегические коммуникации, система компенсаций, мотивация персонала, Value Based Management (VBM), долгосрочная стоимость фирмы, заинтересованные стороны (stakeholders), система вознаграждений, обучение и вовлечение персонала.

15.1. Менеджер. Эффективный менеджер. Предприниматель

Одним из ключевых факторов результативной деятельности любой организации выступает наличие руководителя и подготовленного, вовлечённого коллектива, представляющего собой единое целое, ориентированное на достижение общей задачи. Такой трудовой состав принимает участие в формировании целей, способствует их реализации и получает вознаграждение согласно достигнутым показателям.

Тематика данной работы связана с психологическими параметрами стратегического управления. Основная задача исследования заключается в изучении психологических и управленческих особенностей взаимодействия различных групп заинтересованных участников в процессе осуществления стратегических преобразований.

В данном разделе рассматриваются отличительные черты менеджера, предпринимателя и высокоэффективного руководителя, поскольку на разных этапах развития организации может потребоваться различный тип управленческого стиля.

Одним из обязательных элементов учебных программ уровня бакалавриата и магистратуры по направлению делового администрирования в рамках курса *Business Enterprise and Competence* является проверка утверждения: «Предприниматель - это тот же менеджер, только более результативный». Анализ данного тезиса нередко приводит к диаметрально разным

трактовкам. Убедительная аргументация позволяет обосновать выбранную позицию и успешно выполнить эссе.

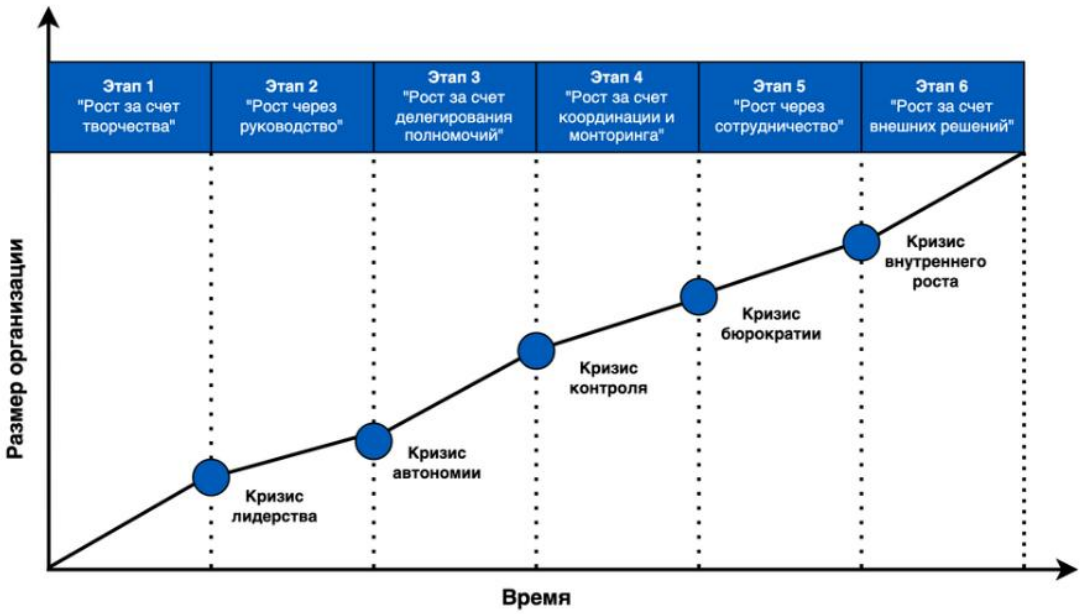


Рисунок. 15.1. Стадии организационного развития

В настоящем изложении представлены обобщённые выводы проведённых исследований. Основная мысль заключалась в том, что между предпринимателями и менеджерами наблюдаются существенные различия как в особенностях поведения, так и в личностных характеристиках. При этом предприниматель не противопоставляется эффективному руководителю: их объединяют определённые свойства, которые помогают реализовывать замыслы и достигать поставленных целей. Однако существует комплекс специфических качеств, а также условия предпринимательской среды, которые формируют отличия между этими двумя типами деловых субъектов.

Менеджер ориентируется на корректное и точное выполнение текущих задач в соответствии с установленными критериями и целевыми планами. В центре внимания находится операционная деятельность, её результаты и сопоставление достигнутых показателей с предыдущими периодами и плановыми ориентирами, что необходимо для оценки степени выполнения заданий и подготовки следующего цикла планирования. Таким образом, деятельность менеджера направлена на повышение внутренней эффективности процессов и обеспечение достижения намеченных показателей.

Эффективный руководитель выходит за рамки анализа внутренних параметров организации, дополняя его оценкой

отраслевой ситуации, рыночной конъюнктуры, а также взаимодействия внешних и внутренних факторов с результатами функционирования предприятия. Такой подход предполагает изучение сильных и слабых сторон, возможностей и угроз для формирования основы устойчивого конкурентного преимущества.

Особенностью предпринимателя является постоянная ориентация на поиск нового и поддержание инновационной активности. Наличие знаний управленческих технологий и методов анализа может способствовать успеху, однако не выступает обязательным условием. Предприниматель нацелен на создание и развитие, тогда как менеджеры преимущественно сосредоточены на повышении результативности уже функционирующих процессов.

Современная ситуация демонстрирует интересный контраст: в развитых странах новое поколение руководителей формировалось в условиях экономического роста и технологического прогресса. В России, напротив, наблюдается дефицит специалистов, обладающих компетенциями по построению бизнеса. Молодые успешные профессионалы обладают способностью быстро ориентироваться в изменяющихся обстоятельствах и используют возникающие возможности, но часто не владеют системными знаниями, необходимыми для управления в стабильных условиях или при усилении конкуренции со стороны зарубежных компаний.

В такой среде концепции стратегического управления, направленные на формирование обучающихся организационных структур и повышение стратегической гибкости, начинают активно внедряться в практику отечественных предприятий.

15.2. Стадии развития стратегического менеджмента на предприятии. Определение стратегии

Формирование стратегии неизбежно связано с изменениями. Ход этих преобразований и их итог во многом зависят от правильности выбранного направления и чёткости поставленных ориентиров. Вместе с тем даже тщательно разработанная стратегия сама по себе не гарантирует успеха. Необходимо обеспечить её понимание всеми участниками организационной деятельности: донести ключевые идеи, ожидаемые выгоды и мотивационные основания, организовать информационную поддержку и целенаправленное обучение персонала.

На уровне корпорации стратегический подход может реализовываться поэтапно и последовательно. Один из таких вариантов поэтапного внедрения стратегии предложен консультантами компании McKinsey & Company.

Таблица 15.1

Стадии стратегического планирования[57]

Стадия	Содержание и ключевые характеристики
Финансовое планирование	Руководители заранее рассчитывают доходы, расходы и потребность в капитале, как правило, на один год вперёд, используя эти показатели в качестве целевых ориентиров для управления.
Планирование на основе прогнозирования	Ограничения финансового планирования проявляются в трудностях точного определения капитальных потребностей и выбора оптимального варианта плана в рамках однолетнего бюджета. Развитие прогнозного подхода обычно проходит несколько этапов: 1) увеличение горизонта планирования; 2) выявление погрешностей прогнозов; 3) внедрение более совершенных методов анализа (трендовый и регрессионный анализ, имитационные модели); 4) осознание того, что задача планирования состоит не в точном предсказании будущего, а в структурировании для менеджеров ключевых факторов, влияющих на деятельность компании.
Внешне ориентированное планирование	После осознания своей роли внимание управленцев смещается с внутренних процессов на внешнюю среду. Планы данной стадии отличаются от предыдущих тем, что: ресурсы распределяются гибко, а не фиксированно; менеджеры ищут способы улучшить позиции компании через развитие новых компетенций, переосмысление рынков и уточнение критериев выбора клиентов; планы становятся адаптивными, а не жёстко заданными; стратегия ориентирована не только на рост инвестиций, а на поиск новых возможностей, более точное удовлетворение потребностей клиентов, усиление конкурентных преимуществ и разработку новых продуктов и услуг; применяются неожиданные стратегические ходы, которые конкуренты не сразу воспринимают как угрозу, пока

[57] Frederick W. Gluck, Stephen P. Kaufman, and A. Steven Walleck The evolution of strategic management http://www.mckinseyquarterly.com/

	не проявится эффект в доле рынка и денежных потоках. Часто предлагается несколько альтернативных сценариев, что снижает ощущение полного контроля у высшего руководства.
Стратегический менеджмент	При успешных инвестициях в стратегическое планирование формируется стратегический менеджмент – интегрированный процесс, объединяющий долгосрочное планирование и повседневное управление. Его ключевая особенность заключается в том, что планирование становится неотделимой частью управленческой деятельности и напрямую включается в принятие оперативных решений.

Многие организации достигают заметных успехов, оставаясь на базовом уровне стратегического планирования. Однако принципиальное отличие компаний, которые действительно управляются стратегически, заключается не в сложности или изощрённости используемых инструментов, а в степени последовательности и точности, с которой стратегические ориентиры интегрируются в ежедневные управленческие решения.

Такая связь, как правило, проявляется через ряд ключевых принципов:

1. Использование чёткой концептуальной рамки, позволяющей структурировать и классифицировать широкий спектр взаимосвязанных стратегических вопросов. Подобная модель ориентирована прежде всего на будущие направления развития, а не на особенности существующей организационной конфигурации.
2. Распространение стратегического мышления по всей организации, а не его концентрация исключительно на уровне высшего руководства.
3. Наличие механизмов согласования конкурирующих целей, основанных на системе обратной связи, а не на формальном требовании своевременной подготовки плановой документации. Существенную роль при этом играют обоснованное распределение ресурсов и поиск альтернативных решений в условиях ограничений.
4. Система оценки эффективности, позволяющая руководству сосредоточиться на ключевых рисках и перспективах развития без необходимости ежегодно детально анализировать все внутренние стратегии подразделений.
5. Мотивационный механизм, который поддерживает применение стратегического подхода и поощряет формирование

долгосрочного мышления у руководителей и сотрудников.

Хотя невозможно сделать стратегами абсолютно всех сотрудников, можно сформировать общее понимание сущности стратегического мышления. Это понимание базируется на нескольких простых положениях:

1. Стратегический подход стремится опираться на точные, фактические и логичные данные. Он избегает неопределённых формулировок вроде «синергия», отдавая предпочтение анализу реальных рыночных механизмов и практических действий, ведущих к результату.
2. Стратегическое мышление предполагает постоянное критическое отношение к общепринятым предположениям.
3. Для стратегического подхода характерно стремление к экономии ресурсов и поиску способов достижения преимуществ при минимальных или нулевых затратах.
4. Такой тип мышления нередко приводит к нетривиальному, непредсказуемому поведению, противопоставляемому ожидаемым шаблонным решениям.

Руководители организаций, ориентированных на стратегическое управление, подчёркивают значимость качественных стратегий, подкреплённых профессионально разработанными функциональными планами. В большинстве случаев они способны указать на конкретные инициативы, которые многократно окупили вложения в стратегическое планирование.

Следует помнить: реализация стратегии неизбежно связана с трансформациями. В процессе управления изменениями ключевое значение имеют:

– активная позиция и личная вовлечённость высшего руководства;

– система вознаграждений, напрямую соотнесённая с результативностью сотрудников и предприятия;

– эффективные программы обучения;

– налаженные коммуникации со всеми заинтересованными сторонами.

Стейкхолдерам требуется формализованное стратегическое планирование или его функциональный аналог - например, чёткое представление о будущем - не только как инструмент увеличения стоимости или способ выбора между лучшими и худшими решениями. Прежде всего им необходим ориентир для координации

собственных действий, понимания системы мотивации, на которую приходится реагировать, и для принятия решения о продолжении взаимодействия с организацией (Valter Lazzari, 2002).

15.3. Цели деятельности организации

Стратегия практически всегда предполагает трансформации. Инициируя изменения, руководство стремится к достижению определённого результата. Этот результат не обязательно совпадает с формальной целью функционирования организации, однако его достижение должно способствовать укреплению компании и её устойчивому развитию.

Особый интерес представляет вопрос о формулировке цели деятельности предприятия. В уставных документах российских коммерческих структур, как правило, указывается лишь стремление к получению прибыли. При этом ключевое противоречие, которое необходимо преодолеть, заключается в согласовании стратегических ориентиров и финансовых задач.

В исследованиях по стратегическому управлению Ричард Линч выделяет несколько важнейших положений, позволяющих увязать финансовые и стратегические цели:

– Формулировка целей исключительно через призму краткосрочных финансовых результатов является упрощённой и ограниченной.

– Такой подход имеет два принципиальных недостатка. Во-первых, организация может искусственно повышать текущие показатели, жертвуя долгосрочной устойчивостью. Во-вторых, подобная модель игнорирует интересы других участников, вовлечённых в деятельность предприятия, включая трудовой коллектив.

– Стратегические ориентиры необходимо отделять от чисто финансовых задач.

Действительно, чрезмерная концентрация на краткосрочной прибыльности способна привести к искажению приоритетов и нарушению долгосрочного развития.

Проблема заключается в том, что специалисты в области финансов и стратегического управления, анализируя концепции смежной области, нередко уделяют недостаточно внимания эволюции методологических подходов в этих сферах. В результате в литературе можно встретить сочетание современных финансовых

концепций с устаревшими представлениями о стратегическом менеджменте. Аналогично авторы стратегических работ порой рассматривают финансовую деятельность исключительно через краткосрочные показатели, что не отражает реальной полноты оценки бизнеса.

Определённые шаги к устранению этого разрыва предприняты благодаря распространению современных методик оценки результативности: сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard - BSC), призмы эффективности (Performance Prism), а также концепции экономической добавленной стоимости (Economic Value Added - EVA).

Важным становится признание необходимости инвестиций в долгосрочное развитие предприятия и учёта интересов всех легитимных участников, связанных с компанией. Эти аспекты должны учитываться при определении будущего стратегического курса.

В академической среде сформировались два противоположных подхода к оценке успешности деятельности. Представители теории заинтересованных сторон утверждают, что при принятии управленческих решений необходимо учитывать интересы всех групп, вовлечённых в работу предприятия. Сторонники финансово-ориентированных концепций считают, что высокий финансовый результат автоматически приводит к росту общественного благосостояния, а значит, удовлетворяет интересы всех участников.

При формировании стратегических направлений важно оценивать возможную реакцию ключевых групп влияния на крупные инициативы предприятия.

Анализ интересов и потенциальных ответных действий таких групп необходим как минимум в следующих аспектах:

1. Финансовые риски и возможные потери акционеров;
2. Степень сохранения рабочих мест и условий труда сотрудников;
3. Влияние стратегических решений на управленческий персонал;
4. Масштаб воздействия на общественные интересы, включая экологию и социальную среду;
5. Вероятная позиция государственных органов относительно предлагаемых стратегических шагов.

Такой подход закономерно приводит к расширению набора стратегических целей, выходящих за рамки чисто финансовых показателей. Их различия далее представлены в таблице.

15.2-таблица

Таблица Финансовые и стратегические цели[58]

Финансовые цели	***Стратегические цели***
1. Ускорение роста выручки. 2. Ускорение роста прибыли. 3. Увеличение дивидендов. 4. Увеличение маржи. 5. Рост рентабельности инвестиций. 6. Усиление рейтинга облигаций и кредитного рейтинга. 7. Увеличение потока денежных средств. 8. Рост стоимости акций. 9. Распознание компании как “Голубой фишки”. 10. Более диверсифицированная база поступлений выручки. 11. Стабильная прибыль в период спада.	1. Увеличение доли рынка. 2. Более высокий, безопасный рейтинг в отрасли. 3. Повышение качества продукции. 4. Более низкие затраты по сравнению с конкурентами. 5. Более широкий или более привлекательный спектр выпускаемой продукции. 6. Улучшение репутации у потребителей. 7. Лучшее обслуживание клиентов, потребителей. 8. Распознание компании как лидера в технологии или инновациях продуктов. 9. Увеличение возможности конкурировать на международных рынках. 10. Расширение возможностей для роста. 11. Увеличение заработной платы и прочих благ для сотрудников.

Какую цель следует считать основной для предприятия? По каким критериям оценивать успешность? Каким образом выстроить последовательность приоритетов, если руководство сталкивается с множеством задач, которые нередко противоречат друг другу?

Одним из наиболее распространённых подходов последних лет стала концепция «максимизации стоимости компании». Приверженцы данного направления исходят из того, что традиционные показатели - прибыль, рентабельность, объём выпуска - не способны выступать универсальными ориентирами для оценки эффективности финансовых решений. Обобщающий

[58] *(Thompson A., Strickland A. Strategic management 9th ed.)*

критерий, по их мнению, должен соответствовать следующим требованиям:

• опираться на прогнозирование доходов собственников фирмы;

• обладать высокой степенью обоснованности, прозрачности и точности;

• быть применимым ко всем аспектам управленческого процесса - от привлечения капитала и выбора направлений инвестирования до распределения полученных результатов.

Майкл С. Дженсен подчёркивает и аргументирует свою позицию следующим образом: «Поскольку невозможно оптимизировать сразу несколько параметров, рациональное поведение требует наличия единственной целевой функции, ориентированной на стоимость».

Проблематика определения основной цели деятельности предприятия остаётся глубоко противоречивой. Среди экономистов, управленцев и исследователей нет единого мнения - дискуссии ведутся на уровне профессиональных сообществ, отраслевых групп и научных школ. На характер этих разногласий влияют политические и социальные факторы, особенности экономической среды, исторические условия, а также конфликт интересов участников и недостаточная информированность.

Работы в области финансовой теории и экономики демонстрируют, что в условиях отсутствия монополий и внешних искажений, при корректной оценке товаров и ресурсов, максимизация совокупной рыночной стоимости каждой фирмы способствует достижению наивысшего уровня общественного благосостояния.

«Теория заинтересованных сторон» рассматривается как основной альтернативный подход, соперничающий с концепцией максимизации стоимости в роли главной целевой установки предприятия. Её происхождение связано с социологией, исследованиями организационного поведения, анализом собственных интересов участников и управленческими мотивациями. Майкл Дженсен характеризует этот подход как «заявленного претендента», подчёркивая, что он не способен полноценно описать корпоративную цель либо целевую функцию, а потому логически не может выполнять эту роль. Более того, он отмечает, что подобная неопределённость не является случайной - она выгодна тем субъектам, которые продвигают этот подход,

включая внешние группы влияния, а также менеджмент и членов советов директоров.

Концепция максимизации стоимости утверждает, что руководители обязаны принимать решения, увеличивающие совокупную стоимость компании в долгосрочном горизонте. Под общей стоимостью понимается суммарная стоимость всех финансовых требований к фирме - акционерного капитала, долговых инструментов, привилегированных акций, варрантов и прочих обязательств.

Подход заинтересованных сторон, напротив, предполагает, что управленческие решения должны учитывать интересы всех групп, способных оказать существенное влияние на деятельность предприятия. К ним относятся не только держатели финансовых прав, но также работники, клиенты, представители общественных структур, государственные органы и субъекты, связанные с экологическими аспектами.

Возникает принципиальный вопрос: должна ли организация иметь одну чёткую цель или совокупность разрозненных ориентиров? Теория заинтересованных сторон предлагает множественность целей, но именно поэтому отличается размытостью: она не требует единой целевой функции, на которой должно строиться рациональное и последовательное поведение организации.

Компания, руководствующаяся данным подходом, рискует оказаться в постоянной борьбе за выживание. Это обусловлено тем, что теория заинтересованных сторон фактически приводит к политизации корпоративного управления, создавая условия, в которых менеджеры получают возможность подменять интересы предприятия собственными предпочтениями и расходовать ресурсы в соответствии с личными целями.

Рациональное, целенаправленное управление требует наличия единой и чётко сформулированной целевой функции. Если руководителю одновременно предписывается добиваться максимума по доле рынка и прибыли, он лишается возможности определить оптимальную точку равновесия между этими двумя показателями.

Когда менеджеру ставят задачу одновременно увеличивать текущую прибыльность, расширять рыночное присутствие, обеспечивать рост будущих доходов и достигать других

аналогичных целей, он остаётся без ясного ориентира. В итоге руководитель действует в условиях отсутствия опоры, а сама организация сталкивается с неопределённостью, что превращает её в участника бесконечной борьбы за выживание.

Компания может устранить эту проблему, установив взаимосвязи между различными измерениями своей деятельности. После определения этих соотношений возможно сформулировать единую целевую функцию вида:

$$\mathbf{V = f(x, y, \ldots, z)},$$

которая объединяет последствия всех решений, влияющих на предприятие: денежных потоков, уровня риска и других факторов. Под V понимается конечная цель, определённая советом директоров - например, объём продаж, рост производства, занятость или иной показатель. Однако выбор этой цели ограничивается требованиями общественного благосостояния и условиями устойчивости фирмы.

Не утверждается, что функция f должна быть линейной или монотонной, облегчающей поиск максимума. Если она имеет сложный, нелинейный или даже хаотический характер, процесс нахождения оптимума становится труднее. Но даже при таких условиях у руководства остаётся принципиальная логическая основа для оценки альтернатив и выбора решений.

Среди корпоративных управленцев широко обсуждается проблема определения подходящей цели деятельности предприятия, что связано с конфликтом между интересами различных групп влияния.

Сторонники теории заинтересованных сторон утверждают, что компания обязана учитывать интересы всех субъектов, связанных с её деятельностью. В этом смысле теория не противоречит концепции максимизации стоимости, которая также предполагает внимание ко всем факторам, способным воздействовать на организацию.

Однако любая управленческая концепция должна подсказывать, каким образом менеджмент и совет директоров должны выбирать между множеством противоречивых требований. Потребители хотят низких цен, высокого качества и дорогостоящего сервиса. Работники ожидают высокой оплаты труда, комфортных условий, длительных отпусков и социальных гарантий. Инвесторы требуют минимизации риска и высокой доходности. Общество в целом рассчитывает на социальные инвестиции, стабильную занятость и благотворительные программы.

Возникает вопрос соотношения этих интересов - и именно здесь проявляется ключевой недостаток теории заинтересованных сторон. В том виде, в каком она сформулирована Freeman (1984), Clarkson Principles (1999) и другими исследователями, теория не содержит концептуального механизма для сопоставления интересов различных групп. Отсутствие такого механизма делает её потенциально опасной как для предприятия, так и для общества, а также объясняет, почему она столь привлекательна для многих участников корпоративного процесса.

Применение теории заинтересованных сторон в корпоративном управлении вызывает значительные вопросы с точки зрения менеджмента и совета директоров. Поскольку данный подход не содержит критериев, позволяющих определить, какое решение является лучшим или худшим, руководители оказываются без чёткой основы для выбора оптимальной управленческой альтернативы. Возникает логичный вопрос: почему же столь многие управленцы и члены советов директоров продолжают опираться на эту теорию?

Одно из возможных объяснений состоит в том, что подобная неопределённость отвечает краткосрочным интересам управленцев. Отсутствие чёткого критерия эффективности снимает с менеджмента необходимость отчитываться о распределении ресурсов и качество принимаемых решений. Когда не существует однозначных показателей оценки, становится невозможно объективно установить, насколько результативна деятельность руководства. В результате теория заинтересованных сторон фактически усиливает позиции менеджеров, ориентированных прежде всего на собственные интересы, позволяя им направлять ресурсы компании в предпочтительные для них сферы, даже если это приводит к снижению её рыночной стоимости. Это создаёт возможности для финансирования различных «избранных» проектов – экологических, культурных, городских или медицинских – независимо от их влияния на реальную ценность бизнеса.

Подобный подход расширяет управленческую свободу, но одновременно увеличивает агентские издержки в масштабах всей экономики. С этой точки зрения становится понятно, почему он пользуется поддержкой значительной части корпоративных руководителей. Теория заинтересованных сторон ослабляет внутренние механизмы контроля, которые могли бы ограничивать

действия менеджмента, предоставляя ему почти неограниченную автономию. Единственными факторами сдерживания в таких условиях остаются финансовые рынки, рынок корпоративного контроля и товарные рынки.

Именно поэтому теория заинтересованных сторон нередко используется как аргумент против государственного регулирования финансовых рынков и механизмов корпоративного контроля. Эти рынки опираются на принцип максимизации стоимости и тем самым ограничивают потенциальный ущерб от управленческих решений, основанных на размытых целях. Современное давление в сторону торговых ограничений и экологических инициатив наглядно показывает, как сторонники данной теории стремятся снизить уровень конкуренции на товарных рынках, обосновывая это социальными или экологическими мотивами.

Просвещённая максимизация стоимости и обновлённая теория заинтересованных сторон (по Майкл Дженсен). Для преодоления противоречия между концепцией максимизации стоимости компании и классической теорией заинтересованных сторон был предложен подход, ориентированный на повышение качества корпоративного управления и рост общей эффективности организации. Его суть заключается в объединении того, что Дженсен определяет как просвещённую максимизацию стоимости, с обновлённой, или просвещённой, интерпретацией теории заинтересованных сторон.

Просвещённая максимизация стоимости исходит из понимания того, что механизмы мотивации, коммуникаций и взаимодействия внутри организации значительно сложнее, чем предполагают упрощённые управленческие модели. Простого провозглашения максимизации стоимости в качестве единственной цели недостаточно: само по себе такое заявление не делает участников деятельности автоматически ориентированными на нужный результат. Максимизация стоимости не является ни образом будущего, ни стратегией развития; она выступает показателем успеха, а не направлением движения.

Чтобы сотрудники, менеджеры и партнёры действительно могли ориентироваться на данный показатель, требуется сформировать соответствующую управленческую инфраструктуру. Она должна разъяснять, что именно означает ориентация на рост стоимости компании, и создавать условия, в которых участники организации

способны осознанно и последовательно действовать в соответствии с этим ориентиром.

Концепция максимизации стоимости служит для участников корпорации ориентиром, позволяющим оценить, насколько успешно реализуется стратегия и приближается ли компания к воплощению своего корпоративного видения. Вместе с тем данный подход не отвечает на вопросы разработки самой стратегии, создания инициатив по росту стоимости или выбора наиболее перспективных направлений развития. Его функция ограничивается ролью инструмента оценки уже достигнутых результатов.

Поиск стратегических инициатив, определение приоритетных направлений роста и формирование конкурентных преимуществ образуют ядро организационной и бизнес-стратегии любой компании. Использование максимизации стоимости в качестве показателя успеха не снимает с управленцев ответственности за выполнение этих задач, которые имеют решающее значение для выживания организации и сохранения её устойчивых позиций в конкурентной среде.

Отсюда следует, что компания должна формировать такие условия работы для сотрудников и менеджеров, которые препятствуют сосредоточению исключительно на краткосрочных финансовых результатах, прежде всего на прибыли. Ориентация лишь на быстрый рост показателей почти неизбежно приводит к снижению стоимости в долгосрочной перспективе и в итоге подрывает устойчивое развитие бизнеса.

Именно в этом контексте проявляется значимость просвещённого варианта теории заинтересованных сторон. Он позволяет понять, каким образом стимулировать управленцев и сотрудников мыслить более широко и ответственно, оценивая влияние ключевых управленческих решений на все группы, связанные с деятельностью компании. Речь идёт не только о финансовых участниках, но и о персонале, клиентах, поставщиках, местных сообществах и других элементах окружения организации.

Очевидно, что устойчивый рост долгосрочной рыночной стоимости компании невозможен при игнорировании значимых сторон или выстраивании с ними неэффективных отношений. Создание стоимости требует стабильных и качественных взаимодействий с потребителями, поставщиками, регулирующими органами, институтами гражданского общества и другими

участниками окружения бизнеса. При этом ориентир на рост стоимости может служить инструментом выбора между конкурирующими интересами, предотвращая хаотичность и непоследовательность управленческих решений.

Просвещённая теория заинтересованных сторон позволяет использовать многие преимущества классической модели ЗС при анализе процедур, оценке и диагностике качества корпоративного управления взаимоотношениями с различными группами влияния. Вместе с тем её обновлённая интерпретация вводит принципиальное условие: в качестве целевой функции компании признаётся максимизация её долгосрочной совокупной стоимости.

Ориентация на создание стоимости не означает необходимости реагировать на краткосрочные колебания рыночной капитализации. Финансовые рынки нередко не отражают управленческие инициативы и скрытый потенциал развития, особенно в краткосрочной перспективе. В связи с этим руководителям и сотрудникам важно избегать сосредоточения исключительно на требованиях рынков акций или долговых инструментов, поскольку внешние инвесторы и кредиторы не располагают всей полнотой информации, доступной самой организации.

Таким образом, сторонники просвещённого подхода понимают, что акционеры не являются «особой» группой, имеющей приоритет над остальными участниками процесса. Вместе с тем долгосрочная стоимость акционерного капитала, наряду со стоимостью долговых обязательств и иных финансовых инструментов, составляет фундаментальную часть общей рыночной стоимости компании в длительной перспективе.

Создание стоимости предоставляет руководству инструмент для сопоставления конфликтующих интересов различных групп влияния и даёт возможность принимать решения на принципиальной основе, не опираясь на субъективные предпочтения менеджеров или членов совета директоров. Важным последствием является то, что управленцы и директора становятся подотчётными за активы, находящиеся под их контролем, поскольку стоимостный показатель служит своеобразной «мерной шкалой», позволяющей объективно оценить их результативность.

При этом закономерно возникает вопрос - как определить саму стоимость?

Фактическая реальность может быть многослойной, трудной для интерпретации и лишённой полной предсказуемости. Она способна порождать неопределённость относительно результатов любого управленческого решения. Часто организационная деятельность определяется сложными динамическими системами, которые трудно оптимизировать в традиционном представлении. Однако всё это не освобождает руководство от необходимости ежедневно принимать решения.

Для оперативного выбора стратегии совсем не обязательно знать точную величину стоимости компании - достаточно уметь оценивать её изменение. С этой целью используются такие показатели, как экономическая добавленная стоимость (EVA) или денежная добавленная стоимость (CVA), которые позволяют фиксировать прирост или снижение стоимости вследствие отдельных действий или процессов.

Важно понимать, что максимизация стоимости — это не то же самое, что её создание или поиск. Чтобы формировать стоимость, не требуется знать её абсолютное максимальное значение - достаточно понимать принципы, по которым можно направлять деятельность в сторону увеличения ценности.

15.4. Лидерство. Проведение организационных перемен

Эффективная реализация изменений требует наличия лидера, который проявляет заинтересованность, поддерживает инициативы управленческой команды и способен объединить людей вокруг единой цели, направив коллектив на достижение общего результата. Руководитель высшего уровня, выступающий инициатором стратегической трансформации, может успешно справляться с повседневными обязанностями, однако запуск проекта организационных преобразований создаёт как новые перспективы, так и новые риски.

Поэтому важно, придерживаясь общих принципов управления бизнесом, стремиться избежать или свести к минимуму типичные просчёты, которые высшее руководство часто допускает в подобных условиях.

Классические ошибки при управлении изменениями *(по материалам Jean-Francois Manzoni, профессор Insead, руководитель исследовательской инициативы Insead–PwC в области высокоэффективных организаций, 12 октября 2001 г.)*.

Можно предположить, что топ-менеджеры способны обходить широко известные ошибки и, возможно, выявлять новые в процессе внедрения трансформаций. Тем не менее практика показывает обратное: существует ряд типичных просчётов, к которым высшее руководство склонно снова и снова возвращаться. Ниже представлены семь наиболее распространённых ошибок, совершаемых руководителями при реализации изменений.

1. Руководители нередко концентрируются на проявлениях проблемы, игнорируя её фундаментальные причины. Часто предполагается, что персонал понимает, как должен себя вести в соответствии с ожиданиями компании, способен так поступать, но сознательно этого не делает. В результате организация создаёт системы поощрений, направленные на формирование нового поведения. При этом без внимания остаются ключевые первопричины: структура организации, особенности процессов, используемые технологии, корпоративные нормы, компетенции сотрудников и стиль работы высшего руководства.

2. Процесс внедрения перемен требует от руководителей последовательности и настойчивости. Новые стандарты поведения необходимо многократно повторять и продвигать, охватывая широкие группы сотрудников на протяжении длительного периода. Даже через пять — десять лет вопрос требует поддержания и актуализации. Во многих компаниях именно эта долгосрочность недооценивается и становится источником ошибок.

3. Топ-менеджеры часто сосредотачиваются на конечном результате проекта, забывая про необходимость чёткого определения способа его реализации. Нечёткость процессов приводит к затруднениям при внедрении перемен.

4. На выполнение проекта нередко выделяется слишком мало времени. Руководители, одновременно вовлечённые в многочисленные программы и комитеты, зачастую не располагают достаточным количеством ресурсов - ни физических, ни интеллектуальных - для эффективного участия в одном конкретном проекте изменений.

5. Руководители убеждены, что персонал сопротивляется нововведениям или придерживается позиции «кто придумал - тот и реализует». Они не допускают, что сотрудники могут рационально анализировать предлагаемые изменения и приходить к выводу, что те нецелесообразны. Часто менеджеры, ожидая негативной

эмоциональной реакции, сами провоцируют её: проявляют закрытость, демонстрируют недоверие, проявляют оборонительную позицию - тем самым усиливая именно то поведение, которого опасаются.

6. Когда на менеджеров оказывается давление относительно краткосрочных результатов, и они сомневаются в готовности персонала сотрудничать, появляется типичная реакция: «Просто сделайте это». Издание приказа создаёт иллюзию контроля, но на практике подобные распоряжения часто игнорируются работниками и не поддерживаются руководителями среднего звена. Итог - подрыв авторитета высшего руководства.

7. Инициативы по внедрению изменений всё чаще формируются под воздействием ожиданий акционеров, тогда как сотрудники ориентируются прежде всего на обеспечение устойчивости и жизнеспособности организации, а не на максимизацию выгоды акционеров.

Продолжение этих ошибок объясняется, среди прочего, тем, что менеджеры не обладают достаточной подготовкой в области управления изменениями. Ориентация исключительно на постепенное накопление опыта недостаточна - компании должны ускорять процесс обучения руководителей. Второй ключевой причиной неудач является нехватка времени, энергии и внимания, выделяемых на управление процессом изменений и на «маркетинг» идеи сотрудникам.

Снизить отрицательные последствия изменений для персонала можно, если придерживаться ряда ключевых принципов:

1. Создавать условия для участия сотрудников. Вовлечённость людей в процесс трансформаций делает их более восприимчивыми к нововведениям и уменьшает сопротивление.

2. Не допускать угрозы личной безопасности и благополучию. Если изменения воспринимаются как фактор риска для условий труда, стабильности или социальной защиты, реакцией будет отказ от поддержки инициатив.

3. Следить за соответствием новым изменениям успешных практик прошлого. Когда трансформации предлагаются после серии предыдущих неудач, вероятность позитивного результата существенно снижается.

4. Обеспечить ясное понимание необходимости перемен. Сотрудники должны осознавать, почему изменения требуются и какие проблемы они призваны решить.

5. Основывать процесс трансформаций на тщательном планировании. Нововведения не должны иметь характер импровизаций или необоснованных экспериментов.

Наиболее эффективно интегрировать изменения в рамках стратегического планирования. Поскольку трансформации затрагивают всю организацию, практически каждый руководитель должен внести свой вклад в процесс формирования стратегических решений.

15.5. Обеспечение достижения целей деятельности организации через построение эффективной системы коммуникаций и вознаграждений

В последние годы всё больший интерес вызывает концепция управления, ориентированного на формирование стоимости. Внедрение данного подхода требует изменения типа мышления, соблюдения определённых принципов и строгой последовательности действий. Поэтому представляется целесообразным распространить ключевые положения этой концепции на любые стратегические преобразования внутри организации.

Любое управленческое решение должно оцениваться с позиции того, как оно отражается на стоимости компании. Перестроить деятельность всей организации на создание стоимости - задача непростая, поскольку предусматривает трансформацию мышления сотрудников и руководства. Полный комплекс мероприятий по управлению стоимостью известен как Value Based Management (VBM). Для эффективного внедрения данной системы необходимо соблюсти ряд условий и последовательность действий.

1. Начинать с высшего управленческого звена.

Генеральный директор, топ-менеджмент, совет директоров и ключевые сотрудники должны стать основными драйверами внедрения VBM. Это принципиально важно, так как прежде организация использовала иную систему ориентиров, и теперь акцент смещается на экономическую, а не бухгалтерскую результативность.

2. Формирование межфункциональной команды.

Поскольку VBM охватывает все подразделения компании, внедрение должно опираться на работу межфункциональной группы. Такая команда выступает инструментом продвижения организации к культуре управления стоимостью. Её участники обязаны стать внутренними лидерами изменений, поддерживать внедрение VBM и обеспечивать его работоспособность. Они должны обладать развитой коммуникационной компетентностью, чтобы эффективно «продвигать» концепцию среди сотрудников.

К основным задачам такой команды относятся:

– Определение направления внедрения VBM.

– Создание площадки для открытого обсуждения вопросов, связанных с VBM.

– Разработка и согласование механизмов функционирования VBM в разных подразделениях организации.

– Выступление посредником между топ-менеджментом и остальными сотрудниками, сглаживание противоречий между стратегическими намерениями руководства и реальными возможностями подразделений.

Межфункциональная команда должна мотивировать тех сотрудников, которые будут непосредственно отвечать за реализацию VBM. Для этого целесообразно проводить следующие мероприятия:

– Проводить встречи и презентации, где будут разъясняться ключевые идеи VBM: распределение ответственности, принципы функционирования, способы влияния сотрудников на рост стоимости и т. п.

– Организовывать специализированные тренинги, чтобы убедить ключевых работников в практической ценности подхода VBM.

– Привлекать поддержку руководителей для анализа процессов создания стоимости и корректировки действующих систем оценки эффективности. Например, усиление акцента на движении денежных средств вместо прибыли.

– Устранять проблемы распределения обязанностей и полномочий между высшим уровнем управления и операционными подразделениями.

Привязка вознаграждений к созданию стоимости.

Компенсации ключевых сотрудников должны зависеть от того, какой вклад они внесли в прирост стоимости компании.

Традиционные схемы поощрений, ориентированные на показатели прибыли или выполнение бюджетов, должны быть пересмотрены. Главная цель - оценить уровень эффективности использования предоставленного им капитала.

Система вознаграждений должна быть объективной и опираться на прозрачные действующие стандарты. Например, расчёт премий на основе предполагаемой будущей стоимости считается слишком субъективным. Поскольку создание стоимости носит долгосрочный характер, желательно применять кумулятивные показатели, отражающие результаты нарастающим итогом. Не менее важно формировать компенсационные программы в начале года, обеспечивая прозрачность и справедливость процесса. Понятия стоимости и цены капитала должны быть чётко донесены до каждого руководителя.

Внедрение такой концепции является нетривиальной задачей, поскольку требует принципиального пересмотра мышления. Один из способов «продать» идею сотрудникам состоит в том, чтобы показать преимущества, которые приносит создание стоимости. Улучшение финансового здоровья компании выгодно всем участникам - не только акционерам, но и персоналу.

Основой успешной реализации любых изменений выступают эффективно выстроенные системы коммуникаций и вознаграждений.

Стратегические коммуникации.

В период преобразований организация неизбежно сталкивается с несколькими характерными состояниями:

Состояние нестабильности.

Фаза перемен обычно начинается с появления первых слухов. Формальные и неформальные механизмы контроля быстро ослабевают. Часто встречающийся эффект - паралич действий: люди настолько погружены в чувство нестабильности, что предпочитают не предпринимать ничего. Они не видят гарантий за «правильное поведение» и одновременно ощущают высокие риски за потенциальные ошибки. Итог - безопаснее ничего не менять.

Состояние неопределённости.

В отсутствии конкретной информации уровень тревоги и неопределённости возрастает многократно. Основная проблема - невозможность понять, насколько правдивы собственные предположения о будущем - как личном, так и организационном.

Состояние стресса.

Комбинация нестабильности и неопределённости вызывает стресс на всех уровнях организационной структуры.

Появление этих факторов делает необходимым жёсткое и продуманное управление ключевыми аспектами в период масштабных изменений.

1. Власть

Любая организация представляет собой политическую систему, внутри которой существуют группы влияния, микрокоалиции и участники с собственными интересами и убеждениями. Радикальные преобразования приводят к переделу власти, что мгновенно оживляет политическую активность.

Те, кто обладает значительным влиянием, стремятся удержать и укрепить позиции, а те, у кого власти меньше, ищут возможность занять более выгодное положение. Усиление внутренней политической борьбы истощает энергию сотрудников, отвлекает их от клиентов и реальной конкурентной среды.

2. Ожидание

Показательный пример: одна крупная корпорация объявила о масштабных изменениях. После нескольких месяцев подготовки президент озвучил стратегию ребрендинга, изменения структуры и портфеля. В финале он предложил задать вопросы, и один из старших руководителей сказал:

«Здесь есть девять вопросов, которые волнуют всех.

Первый: что будет со мной?

Второй: что будет со мной?

Третий: что будет со мной?

Остальные - почему, почему, почему и когда, когда, когда.»

Именно такая реакция повторяется почти в любой организации при объявлении преобразований. Если инициатор изменений не может ответить на вопрос: *«Что это означает лично для меня?»* - аудитория перестаёт слушать. Повышенная тревожность снижает способность людей воспринимать информацию: любое сообщение вытесняется страхами и ожиданием последствий.

3. Контроль

Сотрудники начинают внутренне дистанцироваться от текущего положения дел задолго до появления новых формальных структур. Как только появляется ощущение «ветра перемен», руководство постепенно теряет контроль.

Люди перестают фокусироваться на клиентах и переключаются на внутренние, личностно значимые вопросы:

– Что будет с моей системой вознаграждений?

– Останется ли у меня прежний уровень полномочий?

– Придётся ли мне работать с продуктами, о которых я ничего не знаю?

В такой ситуации обычные управленческие инструменты перестают работать: неопределённость притупляет и страх наказания, и надежду на поощрение.

Роль коммуникаций в период организационных перемен

Очень часто система корпоративных коммуникаций начинает функционировать сама по себе, без привязки к конкретной цели. Считается, что, если проведено определённое число совещаний, выступлений, презентаций или видеоматериалов, и всё это уложено в календарные сроки, - задача выполнена. Сотрудники формально получили требуемую информацию, и на этом работа считается завершённой.

Однако стратегические коммуникации предполагают гораздо более глубокий подход, чем формальное выполнение плана мероприятий. Необходим процесс, который учитывает динамику трансформаций, процессы адаптации и реакции сотрудников. В особенности вопросы власти, ожиданий и потери контроля требуют от руководителей внимания к трём ключевым аспектам:

– Настройка внутренней политической структуры компании таким образом, чтобы обеспечить поддержку инициатив по изменениям, а не подрывать их.

– Формирование конструктивного поведения сотрудников, сначала создавая осознание ограниченности текущего положения, а затем предоставляя инструменты и возможности для участия в создании нового состояния организации.

– Организация управления переменами, обеспечивающая структуру, процессы и ресурсы, позволяющие компании функционировать даже тогда, когда привычные механизмы контроля становятся менее эффективными.

В определённом смысле применение стратегических коммуникаций не так сложно, как кажется. Ответ на вопрос:

«Какую цель мы преследуем с помощью коммуникаций?» должен быть напрямую связан с одной из ключевых проблем периода перемен.

15.3-таблица

Стратегии коммуникации

Проблемы переходного периода	Стратегии коммуникации
Настроить политические процессы	1. Представьте обоснование необходимости перемен. 2. Обеспечьте взаимодействие через объединение. 3. Используйте слова и цифры для организации поддержки и закрепления. 4. Используйте общение для обеспечения принятия перемен.
Мотивировать конструктивное поведение	1. Используйте коммуникации, чтобы помочь людям понять и принять изменения. 2. Разрабатывайте коммуникации для обеспечения участия. 3. Выделите показатели и поведение, соответствующие новым требованиям. 4. Распознавайте успех и празднуйте узловые моменты.
Управление переходом	1. Опишите четкое направление и процесс перехода 2. Постоянно информируйте людей о переменах, которые могут лично коснуться их. 3. Держите каналы коммуникаций открытыми в период нестабильности. 4. Ищите обратную связь об успехах и провалах усилий, направленных на изменения.

Принципы стратегических коммуникаций

1. Активное участие руководителей высшего уровня в формировании содержания и целей коммуникаций.

– Создавайте ключевые темы и сообщения, исходя из общей стратегии компании.

– Чётко формулируйте цели коммуникационного процесса и ожидаемые результаты.

– Привлекайте наиболее влиятельных людей организации к разработке основных смысловых блоков.

– Обеспечивайте прозрачность и понятность того, кто является источником сообщения.

– Помните, что своевременность имеет критически важное значение.

2. Тщательная подготовка и планирование коммуникационного проекта.

– Координацию должны осуществлять подходящие специалисты с нужными компетенциями.

– Используйте методы проектного управления при организации коммуникаций.

– Разрабатывайте сообщения, ориентированные на конкретные группы получателей.

– Относитесь к коммуникациям как к серии последовательных «волн влияния».

– Заранее определяйте выступающих и обеспечивайте их подготовку.

3. Не игнорируйте фундаментальные требования к эффективным коммуникациям.

– Сообщения должны быть предельно ясными и простыми для восприятия.

– Ключевые идеи необходимо регулярно повторять.

– Используйте полный набор доступных каналов коммуникации.

– Для поддержания устойчивого эффекта обеспечьте двустороннее общение.

– Получайте немедленную обратную связь и отслеживайте результаты коммуникационных действий.

4. Целевая аудитория - всегда конкретные люди.

– Отвечайте на главный вопрос для каждого сотрудника: «Как это затронет лично меня?»

– Поддерживайте личное взаимодействие - общение «лицом к лицу» остаётся самым эффективным форматом.

5. Обеспечьте достоверность сообщения и доверие к нему.

– Протестируйте содержание, сопоставив его с материалами авторитетных бизнес-изданий.

– Сформулируйте основные тезисы и избегайте перегрузки дополнительной информацией.

– При малейших сомнениях предпочитайте максимально честную и точную подачу.

Эффективное внедрение стратегических коммуникаций в сочетании с грамотно выстроенной системой вознаграждений позволяет организации перейти к новым методам управления без

серьёзного сопротивления и внутренних потрясений. Только комплексное применение этих элементов обеспечивает мягкое принятие трансформаций персоналом.

Основные принципы результативной компенсационной политики (по Mike Higgins, Jr.)

1. Не превращайте базовый оклад в источник риска.

Если основная заработная плата зависит от факторов, которые сотрудник не может контролировать, это вынуждает его строить свою жизнь на ненадёжной основе. Базовый оклад должен оставаться стабильным и конкурентоспособным, а премии - служить инструментом повышения общего дохода в зависимости от результатов.

2. Обеспечивайте участие всех работников.

Когда бонусная система ограничена небольшой группой сотрудников, остальные ощущают себя исключёнными. Вовлечение всех сотрудников раскрывает внутренний потенциал коллектива и усиливает чувство принадлежности к команде, что снижает текучесть кадров.

3. Привязывайте бонусы к стратегическим целям.

Система поощрений должна быть связана с долгосрочными и краткосрочными приоритетами организации, поддерживая реализацию её общей стратегии.

4. Используйте сбалансированную систему показателей (Balanced Scorecard).

Односторонние премиальные схемы быстро приводят к злоупотреблениям, когда сотрудники пытаются максимизировать свои бонусы за счёт других подразделений. Сбалансированный набор показателей помогает учитывать прибыльность, рост, качество и производительность одновременно, заставляя работников оценивать последствия своих решений комплексно.

5. Поощряйте результаты, а не активность.

Оплата действий приводит только к увеличению активности и затрат, но не обязательно к улучшению итоговых показателей. Премирование за конечный результат формирует ориентацию на реальные достижения.

6. Установите реалистичную начальную точку для оценки эффективности.

Чрезмерно завышенные ожидания дискредитируют систему ещё до её внедрения. Необходимо определить разумный базовый

уровень, который обеспечивает достойную зарплату и создаёт возможность для премий при достижении эффективности.

7. Используйте «идеальные» ориентиры.

После расчёта стартовых показателей необходимо определить максимальный, идеальный уровень эффективности. Такие цели стимулируют инновационное мышление. Разбейте путь между фактическим и идеальным показателем на этапы, установив прогрессивную шкалу вознаграждений.

8. Выполняйте математическое ранжирование показателей.

Когда система включает множество KPI, нужно количественно определить их относительную значимость. Взвешивание показателей по их экономической ценности, а не на основе субъективного мнения, помогает выставить правильные приоритеты и формировать решения, которые реально увеличивают прибыль.

9. Создавайте самофинансируемую премиальную систему.

Премии должны выплачиваться за счёт части прироста прибыли сверх базового уровня. Такой подход стимулирует работников мыслить как владельцы компании. Любой другой способ финансирования создаёт отношение «мне это положено».

10. Вводите многоуровневую систему вознаграждений.

Премии должны начисляться на уровне всей компании, на уровне подразделений и на индивидуальном уровне. При грамотной архитектуре индивидуальные показатели опираются на результаты отдела, а результаты отдела - на итоговые показатели компании. Это создаёт «линию видимости» для сотрудников и усиливает единство команды.

11. Не устанавливайте потолка для возможного вознаграждения.

Если существует лимит премии, сотрудники прекращают демонстрировать прогресс после его достижения. В системе, основанной на результатах, улучшение показателей будет происходить вне зависимости от размера потенциальной выплаты.

12. Закладывайте механизм реакции на недостижение целей.

Так же как формируется премиальный фонд за повышение эффективности, необходимо предусмотреть корректировки фонда (но не оклада) при ухудшении результатов. Это формирует ответственность без подрыва стабильности доходов.

13. Используйте отсроченные формы поощрения для управленцев.

Такие программы дают три эффекта:

– заставляют руководителей думать в долгосрочной перспективе;

– удерживают самых ценных сотрудников («золотые цепи»);

– не требуют значительных затрат, так как распространяются на ограниченное число людей.

14. Обеспечивайте постоянную обратную связь и обучение.

Это центральный элемент всей системы. Организация добьётся успеха только тогда, когда сотрудники понимают, какие показатели лежат в основе вознаграждений, знают, как влиять на эти показатели, и осознают связь между своим поведением и итогами оценки.

Вопросы для самопроверки

1. В чем заключается принципиальное отличие менеджера от эффективного менеджера?
2. Какие характеристики определяют предпринимательский тип управленческого поведения?
3. Почему стратегическое мышление рассматривается как более продвинутый этап managerial-подхода?
4. Какие стадии развития стратегического менеджмента выделяются в корпоративной практике?
5. В чем состоит различие между традиционным финансовым планированием и стратегическим планированием?
6. Какие трудности чаще всего возникают у руководителей при внедрении стратегического процесса?
7. Почему система целей должна учитывать интересы всех ключевых групп влияния?
8. Что означает максимизация стоимости фирмы и почему она считается предпочтительной стратегической ориентацией?
9. В чем проявляется логическое противоречие попытки одновременно максимизировать несколько разнородных целей организации?
10. Какие аргументы приводятся сторонниками подхода, ориентированного на акционеров, и его критиками?
11. Какова роль стратегических коммуникаций при проведении организационных преобразований?
12. Почему система вознаграждений должна быть непосредственно связана с реализуемой стратегией?

13. Какие ошибки руководители чаще всего допускают при управлении переменами?

14. Каким образом концепция EVA помогает оценивать эффективность управленческих решений?

15. Почему вовлечение сотрудников в процессы изменений усиливает устойчивость стратегии и снижает сопротивление персонала?

Практические задания

Задание №1.

Аналитическая задача: «Выбор стратегической ориентации организации»

Организация готовит новую стратегию на ближайшие пять лет. На совещаниях руководства возник спор о том, каким должен быть её основной вектор развития:

– часть руководителей предлагает ориентироваться на краткосрочные финансовые показатели и повышение доходности активов;

– другая часть настаивает на том, что необходимо укреплять долгосрочную конкурентоспособность, расширять рынок и инвестировать в инновации;

– работники считают, что стратегия должна учитывать социальные цели - условия труда, профессиональное развитие и стабильность занятости.

Задание:

1. Опишите, как три группы заинтересованных сторон формулируют свои ожидания.
2. Определите, какие из предложенных вариантов относятся к финансовым, а какие - к стратегическим целям.
3. Оцените, какой вариант в большей степени соответствует концепции просвещённой максимизации стоимости.
4. Объясните, какие риски возникают при выборе стратегии, ориентированной только на интересы одной группы.
5. Сформулируйте собственный вариант стратегии, который учитывал бы интересы различных участников и обеспечивал долгосрочную устойчивость.

Задание №1.

Ситуационное задание: «Ошибки менеджеров при внедрении стратегических изменений»

Компания реализует программу трансформации: оптимизацию процессов, внедрение новых технологий и изменение систем мотивации. Однако сотрудники выражают недовольство, сопротивляются изменениям и считают действия руководства непоследовательными. Анализ показывает, что руководители допустили ряд ошибок:

– недостаточно подробно объясняли цели изменений;

– фокусировались на формальных показателях и игнорировали социальную составляющую;

– не обеспечили необходимую систему вознаграждений, связанную со стратегией;

– не выстроили регулярные коммуникации.

Задание:

1. Выделите ключевые ошибки менеджеров и объясните, почему они противоречат принципам стратегического управления.
2. Предложите меры, которые снизят сопротивление персонала и восстановят доверие к процессу изменений.
3. Опишите, какие формы коммуникации позволят уменьшить неопределённость и повысить согласованность действий сотрудников.
4. Обоснуйте, почему лидерство играет решающую роль в успешной реализации стратегических преобразований.
5. Сформулируйте три конкретных шага по улучшению системы мотивации в соответствии с новой стратегией.

ГЛАВА XVI. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ПОДХОД К ЛИДЕРСТВУ

Ключевые слова и фразы: функциональная концепция лидерства, модель управленческих ролей PAEI по Адизесу, роль производителя результатов (P-функция), управленческое администрирование (A-функция), предпринимательская активность в управлении (E-функция), интеграционная роль руководителя (I-функция), гармоничное распределение управленческих функций, организационная эффективность и результативность, управление в краткосрочном и долгосрочном горизонте, дисфункциональные модели руководства (P---, -A--, --E-, ---I, ----), лидер-интегратор как связующий элемент системы, организационная устойчивость и «здоровье», этапы жизненного цикла фирмы, концепция CAPI (авторитет, влияние, рычаги управления), базовые функции эффективного менеджмента, опережающее (проактивное) управление, руководитель как ядро организационной системы, поведенческие последствия дисбаланса PAEI-ролей, соответствие управленческих сильных сторон поставленным целям и типу задач.

16.1. Что такое менеджмент?

Прежде чем рассматривать особенности управленческой деятельности, необходимо уточнить содержание основных понятий. Термин «менеджер» в большинстве источников используется как общий для обозначения руководителей, администраторов и лидеров, осуществляющих планирование, принятие решений, организацию работы, контроль и стимулирование сотрудников.

Однако практическая действительность показывает, что перечисленные функции реализуются не в каждой сфере одинаково. Исследования, проведённые в области управления учреждениями культуры - театрами, оркестрами, балетными труппами - демонстрируют, что творческий персонал невозможно направлять так же, как работников промышленных предприятий. В этих коллективах традиционные административные процедуры планирования, организации и контроля оказываются существенно ограниченными. [59] Подобная ситуация наблюдается и в здравоохранении, и в образовательных учреждениях, где ключевые правила и стандарты деятельности определяются преимущественно

[59] Adizes, Ichak and Zukin, P. «A Management Approach to Health Planning in Developing Countries». Health Care Management Review 2, 1 (1977).

профессионалами - врачами и преподавателями, - тогда как административный аппарат выполняет лишь часть общей управленческой функции.

Представления о менеджменте существенно различаются в разных странах, и единообразного подхода к этому понятию не существует. В отдельных государствах сама возможность управлять в привычном смысле запрещена законодательством. Так, в период социалистического самоуправления в бывшей Югославии конституционные нормы лишали руководителей права принимать решения за организацию. Их функция сводилась к формулированию возможного решения и попытке обосновать его перед коллективом. Окончательное слово по вопросам норм выработки, системы оплаты труда или капитальных вложений принадлежало рабочему собранию. [60]

В некоторых обществах само наличие профессионального менеджмента воспринималось неодобрительно. Например, в израильских кибуцах существовало правило регулярной смены руководителей каждые два–три года. Это препятствовало формированию прослойки людей, чья деятельность полностью связана с определением порядка действий для других участников сообщества.

Даже лингвистически термин «менеджмент» не всегда имеет прямой аналог. В таких языках, как французский, шведский, сербский или хорватский, отсутствует глагол, точно соответствующий английскому to manage. Для выражения этого смысла применяются слова «администрировать», «руководить», «направлять», либо используется заимствованное английское слово. В испанском языке manage переводится как maneja, что ближе по значению к управлению транспортом или животным, поэтому для обозначения управленческой деятельности применяются другие глаголы.

Характерным примером неоднозначности термина стала ситуация с энциклопедией «Британника». При обращении к этому изданию обнаруживалось отсутствие самостоятельной статьи о менеджменте. Вместо этого присутствовали материалы о науке управления, то есть о математических моделях принятия решений, а также статья об организационном поведении, отражающая

[60] Adizes, Ichak: Industrial Democracy, Yugoslav Style: The Effect of Decentralization on Organizational Behavior (New York: Free Press, 1971; reprinted by MDOR Institute, 1977).

социологический аспект функционирования организаций. Понятие, которым ежедневно оперируют миллионы людей, оказалось не представлено в прямом виде.

Подобные наблюдения подводят к вопросу о сущности менеджмента. В англоязычных словарях среди значений слова to manage встречаются такие действия, как принятие решений, контроль, регулирование, организация, руководство, достижение целей, воздействие, доминирование, направление деятельности и даже манипулирование. Общий элемент всех этих понятий - односторонняя направленность управленческого воздействия. Управляющая сторона определяет, какой результат должен быть достигнут, а задача мотивации заключается в том, чтобы побудить исполнителя добровольно выполнить необходимое действие.

В одном из выпусков журнала *New Yorker* была представлена карикатура, наглядно передающая суть управленческого воздействия. На изображении мать-психолог просит сына вынести мусор. Ребенок, не скрывая недовольства, соглашается, но добавляет: «Я сделаю это, только, пожалуйста, не надо меня мотивировать». Даже ребенок улавливает смысл происходящего: под видом мотивации скрывается попытка повлиять на его поведение, хотя решение уже фактически принято за него. Осталось лишь подобрать способ побудить его выполнить требуемое действие.

Интерес вызывает и само слово «подчиненный». Оно обозначает человека, чья роль заключается в исполнении решений руководителя. Этимологически термин указывает на более низкое положение в иерархии: подчиненный, то есть занимающий место ниже по служебному рангу. Уже в самом названии заложено предположение о том, что руководитель обладает большей дальновидностью и способностью к принятию решений, чем тот, кто следует его указаниям.

Подобные примеры показывают, что управление в традиционном понимании неизбежно включает ценностно-нормативную составляющую. Оно представляет собой не только профессиональную деятельность или набор инструментов, но и систему взглядов на отношения власти, распределение ролей и социальную структуру организации. Управленческая практика отражает не только технологические подходы, но и социально-политические установки общества, в котором она применяется.

16.2. Функционалистский взгляд

Для определения сущности управленческой деятельности целесообразно исходить из основного вопроса: в чем состоит ее назначение и что произойдет в случае её отсутствия. Такая трактовка роли менеджмента должна быть свободна от влияния культурных, идеологических или социальных оценок. Независимо от того, идет ли речь о руководстве предприятием, организации работы в семье, регулировании государственных процессов или управлении собственной жизнью, по сути, везде имеется один и тот же механизм воздействия. Отличия заключаются лишь в масштабе и особенности объекта управления.

Управление можно считать успешным тогда, когда система достигает необходимых результатов и действует эффективно как в текущем моменте, так и в перспективе. Подобное состояние может быть охарактеризовано как организационное здоровье. Многолетняя практика позволяет заключить, что для достижения такого состояния управленческая деятельность должна опираться на четыре базовые функции. Именно они образуют фундамент управления, являясь при этом одновременно и необходимыми, и достаточными для его полноценной реализации.

Прежде чем рассматривать эти функции, необходимо дать им четкие определения. [61]

Общая характеристика управленческих функций

Первая функция – Producing (P), или обеспечение результата. Она отвечает на ключевой вопрос: почему внешние потребители выбирают именно данную организацию и какую ценность она предоставляет. Смысл этой функции заключается в удовлетворении запросов пользователей товаров или услуг, что обеспечивает краткосрочную результативность системы. Оценка её выполнения видна по количеству клиентов или пользователей, которые возвращаются за продукцией или сервисом, признавая их конкурентоспособность и значимость для себя.

Вторая ключевая функция – Administrating (A), или администрирование. Ее назначение сводится к тому, чтобы поддерживать упорядоченность внутри всех процессов: деятельность должна выполняться корректно, в установленной

[61] Более подробно эта тема освещена в первой книге данной серии: Adizes, Ichak: The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What to Do About It (Santa Barbara, Calif.: The Adizes Institute, 2004).

последовательности и с необходимой степенью стабильности. Функция администратора направлена на обеспечение краткосрочной эффективности и соблюдение внутренней дисциплины процедур.

Следующей необходимой функцией является элемент стратегического видения. Эта роль связана с определением будущего курса и своевременным предвидением изменений внешней среды. Именно так проявляется функция Entrepreneur (E) – предпринимательская составляющая, основанная на творческом подходе, поиске новых возможностей и готовности принимать риск. Наличие такой способности позволяет организации создавать востребованные продукты и услуги, тем самым обеспечивая долгосрочную результативность.

Четвёртая функция – Integrating (I), или интеграция. Она направлена на формирование такой системы отношений, ценностей и норм, которые позволяют коллективу действовать единым целым. Интеграция устраняет зависимость от отдельных личностей, укрепляет сотрудничество и способствует долговременной эффективности организации.

При выполнении любой задачи каждая из этих функций отвечает за определённый тип проблем и обеспечивает собственный вклад в устойчивость системы.

P: Что?
A: Как?
E: Когда?
I: Кто?

Если окончательное решение принимается без учета всех необходимых вопросов, оно оказывается незавершённым и недостаточно проработанным. Ситуация, при которой выполняются только функции достижения результата и администрирования, приводит к тому, что сочетание P и A обеспечивает краткосрочную эффективность и результативность, однако устойчивость ограничивается ближайшим периодом. Если внимание уделяется только предпринимательству и интеграции, то взаимодействие E и I формирует долгосрочную результативность и эффективность, но ослабляет текущие показатели.

Для устойчивой рентабельности как в ближней, так и в дальней перспективе требуется полноценное выполнение всех четырех

функций одновременно. Этот принцип подробно раскрывается в других работах автора[62].

Та же логика применима и к некоммерческим структурам, например государственным учреждениям: корректная реализация четырех функций позволяет обеспечивать качественный уровень услуг, политическую устойчивость и выполнение поставленных задач.

Все четыре функции требуются для стабильного управления любой организацией, независимо от специфики, размера и культурного контекста. Прекращение выполнения хотя бы одной из них неизбежно приводит к снижению эффективности или результативности - либо в настоящем, либо в будущем. Это формирует воспроизводимую модель ошибочного управления, которая проявляется одинаково в разных странах и отраслях.

Каждое сочетание реализуемых функций формирует определённый управленческий стиль. Если какая-либо функция отсутствует или выражена недостаточно, возникает неправильный стиль управления. Когда все функции выполняются хотя бы на удовлетворительном уровне, управление может считаться успешным. А если интеграция реализована на высоком уровне и хотя бы одна дополнительная функция выполняется превосходно, формируется не просто руководитель, а лидер.

Овладение пониманием этих четырех функций можно сравнить с знанием действия жизненно важных витаминов: корректное восполнение дефицита восстанавливает здоровье системы. Аналогичным образом улучшение функционирования нужного управленческого элемента позволяет предотвратить неправильное управление и сформировать результативных руководителей.

Для наглядности различий между эффективным и ошибочным управлением далее приводятся описания пяти крайних форм неправильного менеджмента.

Рассматриваемые далее управленческие модели включают пять крайних стилей: Герой-одиночка с кодом P---, Бюрократ с кодом -A--, Поджигатель с кодом --E-, Горячий сторонник с кодом ---I и Мертвый пень с кодом ----. Общая их черта заключается в том, что

[62] См. Adizes, Ichak: Mastering Change: The Power of Mutual Trust and Respect (Santa Barbara, Calif.: Adizes Institute Publications, 1992); а также Adizes, Ichak: Managing Corporate Lifecycles (Paramus, N.J.: Prentice Hall Press, 1999).

каждый из этих руководителей способен реализовать лишь одну из четырех ключевых функций менеджмента.

Герой-одиночка представляет собой P-ориентированный тип, неспособный выполнять остальные функции. Его внимание сосредоточено исключительно на вопросе «что нужно сделать». Способ выполнения его не занимает. На вопрос «когда» он отвечает «как можно быстрее», а распределение обязанностей осуществляет наугад - поручая работу первому доступному исполнителю.

Бюрократ — это руководитель, целиком погружённый в A-функцию. Для него приоритетным является «как следует действовать». Именно этот аспект становится для него главным, когда обсуждается что, когда и даже зачем. С его позиции правильное внедрение решения значительно важнее поиска самого правильного решения.

Поджигатель, представляющий собой нестабильный E-тип, руководствуется вопросом «почему бы и нет?». Он стремится попробовать всё подряд, но ни одна инициатива не доводится им до результата. Его идеи, как правило, масштабны и туманны, а сроки их воплощения он хочет видеть фактически прошедшими. Если его спрашивают, что именно требуется сделать, он отвечает аргументами о том, почему это «должно» происходить.

Горячий сторонник - это тип, одержимый I-функцией, для которого главный ориентир - «кто будет выполнять работу». Причины действий отходят для него на второй план. Вопросы что, как и когда определяются динамикой внутренних отношений и негласными политическими процессами.

Мертвый пень представляет собой руководителя, чьи способности, если они когда-то и присутствовали, полностью угасли. Его стиль выражается в коде, состоящем из прочерков, что символизирует полную утрату всех управленческих ролей. Единственная забота такого руководителя - избежать увольнения.

Последующие наблюдения привели к выводу, что PAEI-модель описывает не только индивидуальные поведенческие паттерны. Степень выраженности этих функций закономерно меняется по мере прохождения организацией различных стадий жизненного цикла. Одни роли постепенно ослабевают, другие усиливаются, образуя типичные наборы проблем, которые можно выявить заранее и предотвратить. Подобная логика аналогична пониманию нормального и отклоняющегося поведения в процессе взросления

человека: то, что естественно для младенца, абсолютно недопустимо для взрослого.

Таким образом, распознавание закономерностей развития позволяет определить, что является нормой, а что представляет собой отклонение, на любой стадии эволюции организации. Такой подход функционирует как диагностический инструмент, позволяющий, исходя из текущих трудностей, предвидеть вероятные проблемы следующего этапа.

В течение трёх десятилетий данная методология применялась в международной консультативной практике совместно с коллегами, освоившими инструменты PAEI. Она доказала свою эффективность как средство анализа, управления проблемами и прогнозирования поведения участников организационных процессов.

16.3. Код (PAEI)

Какие именно функции составляют основу грамотного управления и каким образом возможно их параллельное выполнение? Речь идёт о четырех ключевых ролях: производственной (P)roducing, административной (A)dministrating, предпринимательской (E)ntrepreneuring и интеграционной (I)ntegrating, объединённых в модель PAEI. Ниже приведены краткие характеристики каждой из них.

Первая необходимая функция - (P), производственная. Она отвечает за получение конкретных результатов в ближайшей перспективе. Суть этой роли заключается в предоставлении услуг или создании продуктов, за которыми обращаются клиенты. Основной показатель успешности выполнения функции (P) - количество людей, возвращающихся за конкурентоспособными товарами или услугами.

Вторая функция - (A), административная. Она обеспечивает упорядоченность внутренних процессов: организация должна выполнять нужные действия в корректной последовательности и с оптимальной интенсивностью. Роль администратора направлена на поддержание краткосрочной эффективности.

Следующая функция - (E), предпринимательская. Она формирует направление развития и позволяет организации адаптироваться к изменениям внешней среды. Эта роль требует дальновидности, способности действовать на опережение и готовности к разумному риску. При качественном выполнении

функции (E) продукты и услуги сохраняют привлекательность для будущих потребителей, что обеспечивает долгосрочную результативность.

Четвертая функция - (I), интеграционная. Она создаёт условия, при которых коллектив действует как единая система. Речь идёт о формировании общих ценностей, норм и атмосферы сотрудничества, предотвращающей появление незаменимых людей и обеспечивающей долгосрочную устойчивость и внутреннюю согласованность организации.

Здоровая организация сочетает краткосрочную результативность и эффективность с долгосрочной жизнеспособностью. Каждая из четырех функций отвечает за решение своего круга задач, и игнорирование хотя бы одной из них приводит к нарушению баланса управленческого процесса.

ВХОД	**ПРЕОБРАЗОВАНИЕ**	**ВЫХОД**	
Функции	**Для превращения организации в**	**Характеризующуюся**	**На временном горизонте**
(**P**) Производить результаты	функциональную	Результативностью	В краткосрочном аспекте
(**A**) Администрировать	систематизированную	Эффективностью	В краткосрочном аспекте
(**E**) Быть предпринимателем	готовую к упреждающим действиям	Результативностью	В долгосрочной перспективе
(**I**) Интегрировать	единый организм	Эффективностью	В долгосрочной перспективе

Каждая управленческая функция связана с определённым вопросом: (P) определяет, *что должно быть сделано*, (A) - *как следует выполнять работу*, (E) - *когда и зачем необходимо действовать*, а (I) - *кто способен это выполнить*. Если решение принимается без ответа хотя бы на один из этих вопросов, оно остаётся незавершённым и неполным.

Когда организация обеспечивает результативность и должный порядок выполнения процессов, функции (P) и (A) дают краткосрочную эффективность и прибыльность. Однако их влияние ограничено ближайшей перспективой. Если внимание уделяется только предпринимательству и интеграции, то есть функциям (E) и (I), тогда формируется фундамент для долгосрочной устойчивости,

но при этом ослабляются текущие показатели. Полноценная рентабельность возможна лишь при сбалансированном выполнении всех четырёх функций одновременно.

Такой подход необходим не только коммерческим предприятиям. В государственных учреждениях или других некоммерческих структурах грамотное выполнение функций (P), (A), (E), (I) обеспечивает качественное обслуживание, политическую устойчивость и способность решать поставленные задачи.

Независимо от типа организации, её культуры, технологий или масштаба, устойчивость возможна лишь при одновременном выполнении всех четырёх функций. Как только одна из них исчезает или заметно ослабевает, возникает характерный, повторяющийся во всём мире набор управленческих проблем - предсказуемая модель неправильного менеджмента, проявляющаяся вне зависимости от страны, отрасли и размеров структуры.

16.4. Роли менеджера по PAEI

PAEI-концепция, разработанная Ицхаком Адизесом, описывает четыре ключевые управленческие роли: (P) - производитель результатов, (A) - администратор, (E) - предприниматель и (I) - интегратор. Согласно этой модели, организация способна сохранять устойчивость как в текущий момент, так и в будущем, только если все четыре роли выполняются согласованно и взаимодополняюще.

Расшифровка аббревиатуры такова:

P (producer) - производитель;

A (administrator) - администратор;

E (entrepreneur) - предприниматель;

I (integrator) - интегратор.

Эти четыре направления описывают базовые управленческие потребности любой организации. Адизес подчёркивает, что полностью идеального менеджера не существует: человек не может одинаково сильно проявлять все четыре функции одновременно. Эффективным считается руководитель, который демонстрирует высокую компетентность хотя бы в одной роли и достаточно уверенно - в нескольких других. Например, код Paei означает, что функция (P) выполняется на очень высоком уровне, а остальные - на приемлемом. Важным условием является соответствие сильных сторон менеджера тем задачам, которые стоят перед ним в реальности.

(Р) Производство результатов

Эта роль отражает способность обеспечивать получение конкретных, ощутимых итогов. Её сутью является стремление быстро и решительно выполнять задачи, опираясь на знание технологий и готовность к активным действиям. Центральный вопрос данной функции - «Что нужно сделать?». Правильное выполнение роли (Р) обеспечивает краткосрочную результативность организации.

Характерные особенности людей с выраженной ролью (Р):

– фокус на достижении целей;

– высокая работоспособность и умение поддерживать продуктивный темп;

– ориентация на практическую сторону деятельности;

– стремление действовать, а не обсуждать;

– склонность к быстрому темпу и нетерпению;

– установка «сначала сделай - потом корректируй»;

– уверенное владение профессиональными навыками.

Отрицательные последствия при слабом исполнении роли (Р):

– подмена качества количеством;

– постоянная занятость без осмысленного направления;

– активность, приводящая к ошибкам из-за отсутствия анализа;

– склонность к трудоголизму и хаотичным действиям.

Сильный перекос между профессиональными обязанностями и личной жизнью приводит к нарушению баланса. Возникают сложности с передачей полномочий, что мешает распределять нагрузку. Нередко возникают разногласия с коллегами из-за недостаточного внимания к их эмоциям и реакциям.

(А) Администрирование

Недостаточное качество выполнения административной роли приводит к ряду последствий:

– внешняя форма начинает превалировать над содержанием деятельности;

– исчезает способность видеть общую картину происходящего;

– работа перегружается бюрократией и мелочными формальными процедурами;

– появляется жёсткая фиксация на правилах и установленных порядках;

– чрезмерный анализ препятствует своевременному действию;

– стирается личная выразительность и способность воздействовать на людей;

– формируется склонность к консервативности и нежелание менять привычный уклад;

– чрезмерное внимание к эффективности наносит ущерб конечным результатам.

(Е) Предпринимательство

Предпринимательская роль обеспечивает устойчивую результативность в долгосрочной перспективе. Она определяет стратегическое направление развития и задаёт образ желаемых изменений. В рамках этой роли формируются прогнозы, разрабатываются подходы к адаптации в динамичной, постоянно обновляющейся среде. Для выполнения функций (Е) требуются креативность, гибкость мышления, способность предвидеть события, а также готовность идти на риск и действовать проактивно. Эффективный предприниматель должен сочетать творческую составляющую с умением добиваться итогов, то есть уверенно владеть функцией (Р). Одних идей недостаточно - важен переход к реализации.

Признаки людей с выраженной ролью (Е):

– умение формировать новые направления и представлять целостные образы;

– творческое и инновационное мышление;

– активная позиция и стремление к самостоятельным шагам;

– концентрация на будущем, а не на деталях;

– потребность в переменах;

– способность вдохновлять окружающих;

– постоянный поиск возможностей;

– природная харизматичность;

– независимость и свобода суждений;

– потребность в самостоятельности при принятии решений.

Недостатки при слабом исполнении роли (Е):

– неровная реализация идей: чередование всплесков активности и периодов спадов;

– склонность откладывать выполнение задач на последний момент;

– хаотичность расписания и нарушение предварительных договорённостей;

– отсутствие устойчивых итогов из-за гонки за множеством идей;

– потеря результата вследствие постоянного переключения между направлениями.

(I) Интеграция

Интеграция обеспечивает долгосрочную эффективность организации. Суть этой функции заключается в создании такой атмосферы и ценностной основы, которые позволяют людям работать не разрозненно, а как единая команда. Задача интегратора - объединить сотрудников с разными взглядами, темпераментами, интересами и профессиональными особенностями. Благодаря этой роли механический характер взаимоотношений в коллективе постепенно сменяется органическим: вместо конкуренции за личные позиции формируются доверие, сотрудничество и способность совместно решать проблемные и конфликтные ситуации. От уровня интеграции напрямую зависит продуктивность работников, их приверженность организации и удовлетворённость своей деятельностью.

Признаки людей, склонных к роли (I):

– умение распознавать реальных лидеров и выстраивать вокруг них поддержку;

– способность поддерживать атмосферу доверия и взаимного уважения;

– развитый навык слушания;

– умение снижать напряжённость, сглаживать конфликты и находить пути примирения;

– способность выстраивать межличностные связи без излишней эмоциональности и фамильярности;

– справедливость, рассудительность и готовность поддержать людей.

Недостатки при слабом исполнении роли (I):

– чрезмерная концентрация на отношениях при потере внимания к целям и задачам;

– избегание открытых противоречий ради видимого согласия, что приводит к негативным последствиям в будущем;

– неопределённый стиль поведения, стремление угодить всем одновременно;

– высокая чувствительность к отказам и критике.

Идеального руководителя с полностью сформированным профилем (PAEI) не существует. Каждая комбинация функций формирует собственный стиль управления. Если какая-либо из ролей отсутствует, возникает стиль неправильного лидерства. Если все функции выполняются хотя бы на базовом уровне, можно говорить о корректном управлении.

Организация достигает краткосрочной и долгосрочной эффективности благодаря четырём ключевым функциям, и их сочетание формирует продуктивный стиль руководства:

1. (Paei) – Производитель результатов;
2. (pAei) – Администратор;
3. (PaEi) – Предприниматель;
4. (paeI) – Интегратор.

Нарушение хотя бы одной функции приводит к появлению неэффективного лидерства, когда организация теряет способность достигать результата либо в настоящем, либо в будущем. Такие модели неправильного управления повторяются в разных странах и организациях вне зависимости от культурных, технологических или масштабных различий.

Существуют пять устойчивых форм неправильного руководства:

1. «Герой-одиночка» (P---);
2. «Бюрократ» (-A--);
3. «Поджигатель» (--E-);
4. «Горячий сторонник» (---I);
5. «Мертвый пень» (----).

Эти типажи описывают руководителей, способных выполнять только одну роль из четырёх необходимых или утративших способность выполнять их полностью.

16.5. Условия и формы реализации модели CAPI

Для того, чтобы быстро и эффективно реализовать решение, без всех трех ингредиентов не обойтись, т.е. необходимо иметь CAPI – «капи» (от англ. C – coalesced (объединяться), A – Authority (полномочия), P – Power (власть), I – Influence (влияние)).



Рисунок 16.1. Модель CAPI

Руководитель, наделенный полномочиями, но не имеющий реальной власти, отдает распоряжение, но подчиненные при желании могут его не послушать, и решение не будет воплощено в жизнь.

Власть без полномочий может также привести к плачевному результату. Ицхак Адизес приводит пример историю про рабочих на обувной фабрике, которые в отместку своему начальству клали в одну коробку ботинки разных размеров. Сотрудники оставались ненаказанными, а компания несла убытки.

Что насчет влияния? Человек, который имеет полномочия, но не имеет влияния, не пользуется авторитетом в коллективе.

И, наконец, когда власть пересекается с влиянием: руководитель, пользующийся признанием, вносит предложение; его подчиненный, задавленный статусом начальника, внедряет решение. При этом, ни тот, ни другой не чувствуют ответственности за его реализацию.

Так, чтобы успешно внедрить решение, полномочия, власть и влияние необходимо объединить.

Во многих организациях трудности в реализации решений возникают именно из-за того, что элементы модели CAPI распределены между разными участниками процесса и редко сходятся в одном месте. Одни сотрудники формально обладают полномочиями принимать решения, но их влияние на коллектив минимально, а авторитет недостаточно высок, чтобы инициатива получила поддержку. Другие обладают значительной властью благодаря своему положению или контролю над ресурсами, однако не имеют официального мандата на принятие стратегических шагов.

Такое рассогласование становится источником конфликтов, замедляет процессы и снижает ответственность.

Кроме того, успешная реализация решения требует не просто наличия элементов CAPI, а их согласованного и осознанного использования. Полномочия задают рамки, власть обеспечивает возможность организовать выполнение, а влияние создает доверие и готовность сотрудников поддерживать изменения. Если хотя бы один компонент ослаблен, система начинает давать сбой: решения оказываются формальными, исполнение - неполным, а последствия - непредсказуемыми. Поэтому задача лидера состоит в том, чтобы корректно распределить компоненты CAPI в команде и создать механизмы их взаимного усиления.

Важным моментом является и то, что CAPI не может быть обеспечено исключительно административными методами. Влияние формируется постепенно - через профессиональную компетентность, справедливость и умение вести диалог. Власть, лишённая влияния, вызывает сопротивление, а влияние без власти - ожидание, что проблемы будут решать другие. Только соединение этих факторов создаёт условия, при которых сотрудники не просто исполняют распоряжения, но воспринимают решения как свои собственные и ощущают сопричастность результату.

Наконец, модель CAPI особенно эффективна в условиях изменений, когда привычные процессы нарушаются и коллектив испытывает неопределённость. В такие моменты сотрудники ждут от руководства ясности, уверенного поведения и последовательных шагов. Если лидер демонстрирует полномочия, власть и влияние одновременно, поддержка команды значительно возрастает. Решения внедряются быстрее, сопротивление снижается, и организация получает возможность двигаться вперёд без затяжных конфликтов и потерь времени.

Вопросы для самопроверки

1. В чем заключается основная идея функционального подхода к лидерству?
2. Какие четыре функции управления составляют модель PAEI?
3. Почему производственная функция (P) обеспечивает результативность в краткосрочной перспективе?
4. Какова ключевая цель роли администратора (A) в структуре управления?

5. Чем предпринимательская функция (E) отличается от производственной?

6. Как интеграция (I) поддерживает долгосрочную эффективность организации?

7. Почему невозможно, по мнению Адизеса, иметь идеального менеджера, одинаково сильного во всех ролях?

8. Как дефицит одной PAEI-функции влияет на устойчивость организации?

9. В чем заключается отличие «Героя-одиночки» от «Поджигателя» в моделях неправильного лидерства?

10. Почему интеграция рассматривается как фундамент коллективной ответственности?

11. Как PAEI-коды помогают прогнозировать управленческие проблемы организации?

12. Почему краткосрочная результативность не гарантирует долгосрочного успеха?

13. Какие элементы включает модель CAPI, и каково значение каждого из них?

14. Почему влияние не может заменить полномочия, а власть - влияние?

15. Как объединение CAPI способствует успешному внедрению решения?

Практические задания

Задание №1. Кейс-ситуация «Несбалансированная команда»

В компании «СфераЛаб» произошёл конфликт между руководителями трёх подразделений. Начальник отдела разработки проявляет сильное предпринимательское поведение: генерирует идеи, меняет направления, постоянно требует быстрых решений. Руководитель административного блока выступает за строгие правила, последовательность и отчётность. Руководитель отдела клиентской поддержки пытается «удерживать мир», но избегает острых вопросов, не принимает чётких решений и слишком ориентирован на согласие в коллективе.

Задание:

1. Проанализируйте ситуацию через модель PAEI.
2. Определите, какие PAEI-коды соответствуют каждому руководителю.
3. Укажите, какие риски создаёт подобная дисгармония.
4. Предложите управленческие шаги по балансировке функций.

5. Сформируйте вариант распределения ролей в команде таким образом, чтобы усилить P, A, E и I одновременно.

Задание №1. Табличный анализ модели CAPI

Ниже приведены четыре управленческие ситуации.

Ваша задача - определить, какие элементы CAPI присутствуют, какие отсутствуют, и какие последствия это вызовет.

Ваша задача - определить, какие элементы CAPI присутствуют, какие отсутствуют, и какие последствия это вызовет.

Ситуация	**Полномочия (A)**	**Власть (Pwr)**	**Влияние (Inf)**	**Оценка реализации решения**
1. Менеджер имеет официальное право принимать решения, но коллектив не доверяет его компетентности.	?	?	?	?
2. Руководитель отдела пользуется уважением сотрудников, но не имеет формальных полномочий.	?	?	?	?
3. Старший менеджер обладает властью и влиянием, но не уполномочен подписывать документы.	?	?	?	?
4. Все элементы CAPI присутствуют, но взаимодействие между ними не координируется.	?	?	?	?

Инструкция:

– заполняйте таблицу, анализируя каждую ситуацию;

– затем составьте вывод (5–6 предложений), объясняющий, почему успешность внедрения решения зависит от объединения всех элементов CAPI.

ГЛАВА XVII. МОДЕЛИ ЭФФЕКТИВНОГО ЛИДЕРСТВА

Ключевые слова и фразы: стратегическое руководство, управленец и новатор, результативный руководитель, этапы стратегического управления, разработка стратегии, иерархия целей организации, финансовые ориентиры, стратегические приоритеты, группы влияния, рост стоимости компании, организационные трансформации, управленческие просчёты в процессе изменений, преодоление сопротивления нововведениям, стратегические коммуникации, система поощрений, стимулирование работников, управление стоимостью на основе ценности (Value Based Management), формирование долгосрочной ценности компании, внешние и внутренние участники (stakeholders), модель вознаграждений, развитие персонала и повышение его вовлечённости.

17.1. Стили успешного и неправильного менеджмента

Четыре управленческие функции позволяют в сжатом виде описывать широкий спектр организационного поведения. При применении этого подхода к стилям руководства формируются условные обозначения, отражающие сочетание функций, которые выполняются на высоком или минимально допустимом уровне. Когда эта комбинация известна, характеристики управленческого стиля становятся предсказуемыми.

На практике большинство руководителей концентрируется лишь на одной или двух функциях, делая их основой собственного поведения. Хотя полностью овладеть всеми четырьмя функциями невозможно, каждому менеджеру необходим хотя бы базовый уровень владения каждой из них.

При описании базового стиля акцент делается на доминирующих и слабых функциях. Например, если руководитель демонстрирует выдающиеся результаты в производственной составляющей (P), а остальные элементы выполняет на приемлемом уровне, его стиль может быть обозначен как (Paei). Заглавная буква указывает на сильную сторону, строчные – на функции, выполняемые стабильно, но без ярко выраженных преимуществ.

Другие варианты таковы: (pAei) – выраженная административная ориентация; (paEi) – доминирование предпринимательского начала; (paeI) – акцент на интеграции. В

большинстве случаев индивидуальный стиль формируется вокруг одной роли – ориентированной на производство (P), систематизацию процессов (A), развитие и изменения (E) или объединение людей (I). Любая комбинация PAEI, с разной степенью выраженности функций (от минимального уровня до максимально возможного), представляет собой уникальный стиль управления. Существуют сотни вариаций, например (PA--) – тип надзирающего руководителя, (paEI) – профиль государственного деятеля и другие (подробно – в книге *Management and Mismanagement Styles*).

Понятие «лидер» относится к руководителю, который успешно выполняет две или более функций, обязательной среди которых является (I), при условии, что остальные элементы выполняются на устойчивом уровне. Подобные стили также разнообразны – примером может служить тренер детской спортивной лиги (PaeI). Оптимальный стиль зависит от характера стоящей перед организацией задачи.

Если одна или несколько функций (PAEI) полностью отсутствуют (в коде это передаётся прочерком), формируется стиль неправильного руководства. К таким стилям относятся: (P---) – так называемый Герой-одиночка, (-A--) – профиль Бюрократа, (--E-) – Поджигатель, (---I) – Горячий сторонник. Описание указанных типажей приведено в четвёртой главе, а подробный анализ содержится во второй книге серии *Management and Mismanagement Styles*.

Кодовая система (PAEI) применима не только для описания индивидуального поведения руководителя или его управленческого стиля. Эти функции закономерно усиливаются и ослабевают в определённой последовательности на протяжении жизненного цикла любой организации. На ранних стадиях развития некоторые элементы могут отсутствовать или быть выражены минимально, тогда как на последующих этапах одни функции становятся доминирующими, а другие постепенно угасают. Подобная динамика формирует типичные проблемы, которые можно заранее предвидеть и своевременно предотвратить, поскольку они подчиняются устойчивым закономерностям.

Понимание того, какие элементы (PAEI) ослаблены или недоработаны в конкретный период, позволяет прогнозировать будущие трудности, определять направления необходимых корректирующих действий и принимать решения, способствующие

ускорению развития или сдерживанию деградации. Такой подход делает возможным выявление управленческих функций, которые будут критически важны на следующей стадии жизненного цикла организации, и, следовательно, определение наиболее подходящих стилей руководства для этого этапа. Именно поэтому набор эффективных управленческих стилей меняется в зависимости от фазы развития организации: решения, успешные на одном этапе, могут оказаться неэффективными или даже вредными на другом. [63]

Иными словами, понимание закономерностей изменения управленческих функций превращает этот подход в своеобразный «прозрачный инструмент», позволяющий видеть дальнейшую траекторию развития организации. Текущие сложности становятся индикатором фазы жизненного цикла, на которой находится система, а на основе этой информации можно спрогнозировать круг проблем, вероятных на следующем этапе. Такой механизм дает возможность различать нормальные проявления для каждого состояния организации и фиксировать отклонения от типового хода развития.

Аналогичная логика прослеживается и в индивидуальной жизни человека: поведение, естественное для младенца, становится явным сигналом неблагополучия, если наблюдается у взрослого человека. Подобные несоответствия всегда указывают на нарушение нормального хода развития, что позволяет своевременно распознать проблему.

Подробный анализ изменения ролей (PAEI) на протяжении жизненного цикла организации, а также подходы к прогнозированию будущих вызовов и практические меры по их предотвращению представлены в расширенном трёхтомном издании Corporate Lifecycles: Volume 1 – «How Organizations Grow, Age and Die», Volume 2 – «Why Organizations Grow, Age and Die» и Volume 3 – «How to Manage Balanced Growth and Rejuvenate Organizations» (Adizes Institute, 2004). Эта серия является обновлённой и дополненной версией фундаментальной работы Corporate Lifecycles, впервые опубликованной Prentice Hall в 1999 году.

Со временем были усовершенствованы инструменты, позволяющие развивать четыре ключевые управленческие функции. Эти подходы не раз помогали организациям выдерживать периоды

[63] Более подробно об этом см.: Adizes, Ichak: Managing Corporate Lifecycles (Paramus, N.J.: Prentice Hall Press, 1999).

стремительных и турбулентных изменений, не допуская характерных для подобных фаз разрушительных управленческих сбоев. Например, сокращение доли рынка свидетельствует о снижении краткосрочной результативности, то есть о слабой реализации функции (P). Зная, каким образом восстановить выполнение данной роли, возможно своевременно устранить подобную проблему.

В течение трёх десятилетий данная методология применялась при консультационной работе в разных странах, в сочетании с инструментами (PAEI) и другими методами, описанными в профильных трудах автора концепции. Такой комплексный инструментарий позволяет системно анализировать проблемы, прогнозировать управленческое поведение и обеспечивать устойчивое ускорение развития организации, одновременно предотвращая разрушительные конфликты. Практика применения подхода демонстрирует значительные результаты: одна из компаний смогла увеличить объём продаж с 12 миллионов до 1,5 миллиарда долларов, а другая - со 150 миллионов до 4 миллиардов, при этом сохранив структуру собственности. [64]

Далее предстоит детально рассмотреть четыре базовые функции и соответствующие им ключевые стили управления.

17.2. Суть и смысл

Первая и ключевая управленческая функция в любой организации — это (P), то есть производство результатов, ради которых и создаётся соответствующая структура. Смысл её существования не сводится к тому, чтобы просто продолжать своё бытие: распространённая среди некоторых социологов идея о том, что цель организации - выживание, скорее отражает патологическое состояние, сравнимое с заболеванием. Любая организация должна преследовать более высокий смысл.

Для прояснения можно рассмотреть аналогию. Небольшая компания друзей договаривается встретиться вечером в пятницу. Позже у них возникает желание провести совместный поход к озеру. На следующий день они движутся по узкой горной тропе, общаются, шутят и наслаждаются прогулкой - такая группа уже напоминает организацию, имеющую общую цель и находящуюся в процессе развития. Исследователь мог бы наблюдать здесь взаимодействия,

[64] Информацию об Институте Адизеса (Adizes Institute) см. на сайте www.adizes.com.

распределение ролей и особенности коммуникации, однако это ещё не менеджмент.

Управленческая деятельность появляется в тот момент, когда возникает задача, которую невозможно решить индивидуально. Если путь друзей блокирует камень, который одному человеку не по силам передвинуть, группе приходится координировать действия, планировать, распределять роли, принимать решения - иначе говоря, выполнять управленческие функции. Возможны разные варианты решения: совместно сдвинуть камень, остановиться на месте, отменить поход или вернуться домой.

Иногда встречаются организации, лишённые реального менеджмента. Внутри таких структур преобладают споры о целях и смысле совместной деятельности, взаимная зависимость присутствует, но возникает стихийно и остаётся неорганизованной. Формально в подобных организациях существуют должности руководителей, но фактически управление отсутствует, и структура функционирует как самолёт без пилота - под воздействием случайных обстоятельств.

Менеджмент возникает там, где существует задача, требующая координации усилий нескольких участников - будь это ближайшая цель, долгосрочная стратегия или миссия, определяющая смысл деятельности организации. Независимо от терминологии речь идёт о telos - цели, недостижимой в рамках индивидуальных действий.

В этом заключается существенное отличие подходов управленческой практики и чистой социологии. Для менеджмента приоритетом является «камень», который необходимо сдвинуть, то есть конкретная задача, определяющая смысл всех взаимодействий. Без ясного ответа на вопрос о том, ради чего осуществляется коммуникация и каков конечный результат, любые описания взаимодействий теряют практическое значение.

Иногда встречаются организации, в которых менеджеры напоминают туристическую группу, сидящую перед камнем и обсуждающую трудности пути к озеру, но при этом никто не предпринимает даже минимальных усилий, чтобы сдвинуть препятствие.

Возникает вопрос: с каким «камнем» сталкивается предприятие? Ради чего существует данная структура? Какие результаты она должна обеспечивать? Немало студентов-экономистов и критиков

крупного бизнеса отвечают одинаково: «Ради прибыли». Однако подобное объяснение не отражает сути происходящего.

Существуют многочисленные примеры прибыльных компаний, которые всё же оказываются на грани краха или прекращают деятельность - именно *потому*, что ориентировались исключительно на прибыль. Фиксация внимания только на конечном результате, а не на потребностях клиентов, столь же бесплодна, как стремление к счастью через постоянные размышления о собственном счастье. Регулярные попытки оценить своё эмоциональное состояние приводят к обратному эффекту.

Аналогичную мысль иллюстрирует игра в теннис: стремясь победить, игрок фокусируется на мяче, а не на табло. Победа обеспечивается точными ударами, качественной игрой и стабильностью действий. Так и в организации: достижение «озера» (прибыли) становится возможным лишь после устранения «камня», то есть удовлетворения реальной потребности клиентов.

Что представляет собой этот «камень»? Речь идёт не о прибыли, а о миссии: кому необходима организация? Кто почувствует утрату, если она исчезнет? Какие потребности находятся в центре её существования? Этот вопрос не касается акционеров, хотя их интересы тоже должны учитываться. Основное предназначение любой предпринимательской структуры - предоставление ценности клиентам. Если компания не создаёт продукт или услугу, действительно востребованные рынком, она утрачивает результативность. А отсутствие результативности и эффективности неизбежно делает прибыль недостижимой.

Прибыль следует рассматривать как следствие грамотного управления, а не как его приоритетную цель. Сбалансированное выполнение всех четырёх функций (PAEI) приводит к устойчивой рентабельности как в ближайшей, так и в долгосрочной перспективе.

На конкурентном рынке прибыль формируется через создание добавленной стоимости. Покупая товары или услуги, потребители выражают в денежной форме степень удовлетворения своей потребности. Для выполнения (P)-функции - производства результата - организация несёт издержки. Если затраты на создание продукта оказываются ниже той суммы, которую клиент готов заплатить при наличии альтернатив, возникает разница, представляющая собой прибыль. Фактически это и есть добавленная

стоимость: клиент оценивает продукт выше, чем расходы компании на его создание.

Если организация качественно выполняет функции (Р) и (А), она обеспечивает собственную рентабельность, создавая добавленную стоимость для общества в краткосрочной перспективе. Это возможно лишь в условиях конкурентного рынка, где у клиентов существует возможность выбора альтернативных поставщиков.

Возникает ключевой вопрос: какова реальная цель деятельности любой организации и что именно она должна производить? Целью является удовлетворение потребностей клиентов, что относится к сфере (Р)-функции. Функция (А) отвечает за поддержание устойчивой рентабельности за счёт рационального использования ресурсов и соблюдения порядка в процессах.

Важно различать термины. Удовлетворение потребителей касается внешнего контекста и связано главным образом с деятельностью отдела продаж. Удовлетворение клиентов - понятие куда более широкое: клиентами являются все лица и подразделения, чьи потребности организация обязана учитывать. Клиентами бухгалтерии выступают, например, производственные подразделения или маркетинговый блок. Если бухгалтерская служба не обеспечивает нужный уровень информационной поддержки, возникает управленческая проблема. Клиентами любой структуры становятся те, чьи запросы она должна удовлетворять.

Степень удовлетворённости клиентов определяется по их возвращаемости. Повторные обращения и покупки свидетельствуют о том, что предоставляемая ценность воспринимается как оптимальная при наличии выбора. Этот принцип применим не только к маркетингу, где изучаются предпочтения внешних клиентов, но и к любой управленческой функции. Каждый руководитель должен чётко понимать, кто является его клиентом, какие потребности доминируют и каким образом их следует удовлетворить эффективно и своевременно.

Организация демонстрирует краткосрочную результативность тогда, когда она способна удовлетворять актуальные потребности, ради которых существует. Показателем служит факт возвращения клиентов, даже если у них имеется широкий выбор альтернативных предложений на рынке.

17.3. Стили менеджмента: производитель (Paei)

Рассмотрим управленческий стиль руководителя, который на высоком уровне выполняет функцию (Р), обеспечивая выпуск продукта или услуги, удовлетворяющих потребности клиентов, а также демонстрирует приемлемый уровень администрирования, предпринимательского поведения и интеграции. Такой тип менеджера, кодируемый как (Paei), относится к категории производящих руководителей - представителей (Р)-стиля управления.

Формирование менеджера (Р)-типа предполагает наличие двух ключевых способностей. Первая заключается в чётком понимании потребностей своих клиентов и факторов, побуждающих их выбирать данную организацию среди альтернативных вариантов. Это предполагает глубокое знание особенностей обслуживаемого рыночного сегмента. Вторая способность связана с владением технологическими аспектами: руководитель должен понимать, каким образом создаётся продукт или услуга, представляющие ценность для клиента. Без таких знаний невозможно обеспечить стабильное производство результата и повторяемость качества.

ВХОД	ПРЕОБРАЗОВАНИЕ	ВЫХОД
Функции	**Для превращения организации в…**	**На временном горизонте**
Производить то, что удовлетворит потребности клиента, (Р)	функциональную, то есть результативную	В краткосрочном аспекте

Таким образом, утверждение о том, что «управление универсально и профессиональный руководитель способен эффективно управлять любой организацией», является методологически некорректным. Подобный подход возможен лишь при одном условии - после определённого периода адаптации. Этот временной промежуток требуется для изучения особенностей конкретной организации: её задач, клиентских потребностей, внутренних процессов и специфического «камня», который необходимо сдвинуть. Даже переход между подразделениями одной и той же компании приводит к взаимодействию с иными условиями, запросами и ожиданиями клиентов, а значит - с существенно изменившимся объектом управления.

Компетентный руководитель перед началом деятельности анализирует новую управленческую ситуацию, выявляет, какие именно потребности предстоит удовлетворять, и определяет характер создаваемой ценности. Универсальных организаций не существует, как не существует и двух идентичных управленческих задач, поэтому устойчивые результаты возможны только при понимании конкретного контекста.

В то же время наличие знаний само по себе не гарантирует производственного результата. Встречаются специалисты, обладающие высоким уровнем информированности, способностью анализировать и формировать точные выводы, но не демонстрирующие ориентированности на достижение. Им недостаёт выраженной мотивации завершать задачу, доводить её до фактического результата и удовлетворённой потребности клиента. В управленческом контексте это означает отсутствие «ориентации на достижение», которая является ключевой для роли (P).

Следовательно, менеджер (P)-типа должен сочетать понимание специфики управляемой системы с выраженной направленностью на результат, обеспечивая выполнение задачи в полном объёме и подтверждая это устойчивым удовлетворением клиентских запросов.

17.4. Стили менеджмента: администратор (pAei)

Человеку с выраженной (A)-ориентацией свойственно естественное внимание к деталям, прежде всего к тем, которые связаны с процедурой внедрения. Он мыслит последовательно, действует методично и стремится к чётко структурированной рабочей среде. Такой менеджер отличается линейной логикой и высокой требовательностью к порядку.

Когда возникает новая бизнес-идея - особенно рискованная или сомнительная, - именно к такому администратору чаще всего обращаются за проверкой её жизнеспособности. Он способен трезво оценить замысел, сформулировать вопросы, которые у инициатора не возникли, и выявить скрытые риски, неочевидные на первый взгляд. Ему можно доверить бизнес-план: он критически проанализирует его, укажет слабые места и фактически проведёт стресс-тест идеи. Такая проверка позволяет выявить потенциальные проблемы на ранней стадии, предотвратить их развитие или

своевременно отказаться от неподходящей концепции, сокращая будущие затраты и убытки.

Эффективный администратор — это менеджер, который умеет заранее распознавать структурные ошибки и просчитывать последствия. О нём нередко говорят: «Увидит недочёт, даже не вскрыв проблему полностью» или «распознает угрозу на расстоянии». С психологической точки зрения (А)-функция тесно связана с выраженной потребностью контролировать ситуацию, тогда как (Р)-функция опирается на устремление к достижению результата.

Когда руководитель доверяет администратору и идея проходит его оценку, появляется уверенность в её реализуемости. Если же идея не выдерживает проверку, но руководитель всё равно намерен её внедрять, он делает выбор сознательно, понимая масштабы риска.

Для администратора важно полноценно владеть информацией о происходящем: без этого он утрачивает ощущение управляемости. Он внимательно отслеживает детали, обеспечивает функционирование систем, опирается либо на превосходную память, либо на инструментальную базу, которая позволяет исключить ошибки.

Тревожность такого менеджера носит функциональный характер: он обеспокоен точностью данных, безопасностью информационных ресурсов, надёжностью процессов и тем, чтобы организация не утратила критически важные знания или данные.

В динамично растущей компании квалифицированный администратор особенно ценен. Быстро развивающиеся структуры склонны двигаться в нескольких направлениях одновременно, что повышает вероятность ошибочных решений, которые могут привести к финансовой катастрофе ещё до того, как она станет видимой. Именно (А)-функция защищает организацию от подобных скрытых угроз.

Эффективный администратор выполняет роль защитного контура: он обеспечивает порядок, пресекает хаос и следит за тем, чтобы организационные «ворота» были закрыты для любых нарушений процессов. Однако такая деятельность сама по себе не создаёт того результата, ради которого существует организация. Администрирование по своей природе является обслуживающей функцией: оно поддерживает тех, кто формирует конечный продукт

и удовлетворяет запросы клиентов. Административная работа всегда направлена на кого-то или на что-то.

В организациях коммунального или государственного сектора административные сотрудники фактически выполняют общественную функцию - они обеспечивают работу системы, удовлетворяя потребность в (A)-элементе, а это, в свою очередь, и есть способ реализации их собственной (P)-роли. Чтобы это обслуживание было результативным, требуется надлежащее выполнение и самой (A)-функции.

Юрист, обладающий выраженной (pAei)-ориентацией, станет оптимальным выбором для подготовки сложного договора или юридического заключения. Однако для судебного представительства он подходит значительно меньше: такой специалист аккуратен, точен и формален, но ему не хватает предпринимательской гибкости. Если необходима активная защита интересов в суде, более подходящим будет адвокат с преобладанием (paEi)-характеристик - способен импровизировать, убеждать, отстаивать позицию и переопределять обстоятельства в выгодную сторону.

Аналогия применима и к сфере бухгалтерского учёта. Для полноценной работы необходимы два типа специалистов: один - для консультирования по налоговым стратегиям (paEi), другой - для корректного оформления деклараций (pAei). Если декларации будет составлять человек с выраженной (E)-ориентацией, возможно появление ненадёжных решений из-за чрезмерной креативности. Если же налоговое планирование поручить специалисту с доминированием (A), существует риск переплат, так как он будет избегать гибких вариантов.

17.5. Генератор идей – (paEi)

В ранней работе *How to Solve the Mismanagement Crisis*[65], где модель (PAEI) была представлена впервые, носитель кода (paEi) трактовался как «предприниматель». Однако дальнейшее развитие теории и многолетние наблюдения показали, что такая трактовка неточна. Для подлинного предпринимательства требуется сочетание двух развитых функций - ориентации на изменения (E) и способности производить результат (P). Одна лишь

[65] Adizes, Ichak: How to Solve the Mismanagement Crisis (Santa Monica, Calif.: Adizes Institute, Inc., 1979)

предприимчивость без выраженной результативности не создаёт нового бизнеса и не обеспечивает его устойчивого роста.

Менеджер, у которого ярко выражена (E)-роль и при этом только на базовом уровне присутствует способность к (P), более корректно описывается как «генератор идей». Такой человек производит множество концепций - от перспективных до явно неосуществимых. Его предложения нередко формируют непрерывный поток, напоминающий реакцию ученика, который поднимает руку, не дослушав вопрос. На совещаниях именно он выступает чаще других, предлагая альтернативные решения почти к каждому обсуждаемому варианту.

Подобный руководитель заметно оживляет групповую работу, так как одновременно удерживает в поле внимания и ход обсуждения, и его цель. Он способен слышать участников и подмечать отдельные детали. Однако недостаточная выраженность (P)-компонента делает его неспособным взять на себя завершение инициативы: он не тот, кто скажет «я возьму это на исполнение и доведу до результата».

При слабом акценте на производстве результата такой тип руководителя склонен перепрыгивать от одной идеи к другой, не завершая начатое. Это препятствует формированию устойчивых структур и не позволяет создавать организации, способные эффективно функционировать.

17.6. Предприниматель – (paEi)

Для формирования полноценной предпринимательской роли менеджеру необходимы два фундаментальных качества. Первое - развитая творческая составляющая, позволяющая выявлять новые траектории развития и формировать стратегии, обеспечивающие адаптацию организации к изменяющимся условиям. Такая способность требует понимания сильных и уязвимых сторон структуры, умения мыслить образами и достаточной внутренней смелости, позволяющей предлагать необычные решения.

Однако одного только креативного потенциала недостаточно. В практике нередко встречаются люди с ярко выраженным творческим мышлением, которых нельзя считать предпринимателями. Это относится и к некоторым преподавателям бизнес-школ: они генерируют идеи, активно публикуются и нередко исследуют именно сферу предпринимательства, но при отсутствии готовности

переходить от замысла к действиям их креативность не превращается в предпринимательство.

Второе необходимое качество - способность действовать в условиях неопределённости, продвигаясь к цели даже тогда, когда путь неясен, а риски значительны. Для предпринимателя характерна готовность ставить на карту имеющиеся ресурсы, чтобы приблизить желаемый результат.

Сочетание этих двух черт - креативности и готовности рисковать - образует основу предпринимательского поведения. Менеджер, обладающий склонностью к риску при отсутствии творческого начала, перенесёт такую активность в область азартных игр. Креативный, но не склонный к риску человек эффективнее проявит себя в качестве эксперта, консультанта или преподавателя - то есть того, кто способен предложить стратегию, но не несёт ответственность за её реализацию.

Эффективный предприниматель ясно понимает собственные цели и логически объясняет их необходимость. Он соединяет воображение с практической направленностью, умеет превращать замысел в конкретный результат. Его творческая энергия подчинена достижению цели, а присутствие идеи без реализации воспринимается им как пустая деятельность. Такому человеку одинаково чужды и бесплодные концепции, и результаты, не опирающиеся на сильный замысел.

(Е)-функция направлена на предвидение будущих шагов и формирование представления о том, какие потребности будут возникать дальше. Она связана с пониманием того, каким окажется следующее поколение клиентов и какие запросы оно предъявит организации. Благодаря этому ориентиру на грядущие изменения (Е)-функция обеспечивает результативность структуры в долгосрочной перспективе.

ВХОД	ПРЕОБРАЗОВАНИЕ	ВЫХОД
Функции	**Для превращения организации в...**	**На временном горизонте**
(**Р**) Производить то, что удовлетворит потребности клиента	функциональную, то есть результативную	В краткосрочном аспекте
(**А**) Администрировать	систематизированную, то есть эффективную	В краткосрочном аспекте
(**Е**) Быть	готовую к	В долгосрочной

предпринимателем	упреждающим действиям, то есть результативную	перспективе

17.7. Стили менеджмента: интегратор (paeI)

Интеграция проявляется в двух формах - пассивной и активной - и реализуется по трём направлениям: вверх, по горизонтали и вниз. Пассивный интегратор сам является частью группы, тогда как активный объединяет людей, не входя в их состав. Поскольку управленческая деятельность требует именно активной интеграции, дальнейшее обсуждение касается только её.

Интеграция, направленная вверх, предполагает способность объединять людей, обладающих большим статусом, полномочиями или влиянием. Горизонтальная интеграция заключается в формировании сплочённой команды из равных. Интеграция, направленная вниз, позволяет руководителю сплачивать подчинённых и становиться признанным лидером. При этом человек, успешно работающий на одном уровне интеграции, может испытывать трудности на другом: например, опытный горизонтальный интегратор нередко сталкивается с проблемами во взаимодействии с подчинёнными, проявляя излишнюю требовательность или дистанцию. Почти никто не достигает одинаково высоких результатов во всех трёх направлениях.[66]

Хороший интегратор привносит в организацию ряд уникальных качеств. Его творческое начало в определённом смысле даже сильнее, чем у предпринимателя, поскольку ему приходится принимать решения в условиях более разрозненной, менее структурированной информации.

Предпринимательская деятельность может обходиться без постоянного взаимодействия с людьми, тогда как интеграция невозможна без объединения личностей, обладающих разными взглядами и интересами. Умение интегрировать творческих людей усложняется необходимостью направить их индивидуальную

[66] I)-составляющая, как уже отмечалось, важна для менеджмента на любом уровне, поскольку, чтобы достичь цели, стоящей перед организацией, менеджеру приходится действовать с помощью других людей. Там, где менеджменту удалось объединить (I) отдельных членов организации в одну команду, можно рассчи- тывать на более высокий уровень солидаризации с организацией, более глубокое удовлетворение от работы и более продуктивную работу. Значимость межличностных взаимоотношений для успеха организации многократно доказывалась в литературе. Крис Аргирис обнаружил, что квалификация рабочего и его гордость своей работой непосредственно связаны с дружескими отношениями с товарищами по работе. См. Argyris, “The Fusion of an Individual with the Organization,” American Sociological Review, 19 (1954), pp. 145–167; and “Personality vs. Organization,” Organizational Dynamics, 3 (1974) no. 2, pp. 2–17.

инициативу в общее русло, превратив разрозненное множество в единую, готовую к риску команду, где личная ответственность соединена с коллективной.

Интегратор устраняет недоразумения, выявляет глубинные точки совпадения позиций и помогает согласовать различия в ценностях и ожиданиях. При этом он следит за тем, чтобы не стать незаменимым: подчинённые должны быть способны заменить его в любой момент. В идеальной команде почти каждый член способен взять на себя лидерские функции. Так и в армии: если солдат может возглавить подразделение при потере командира, значит, командир обладал высокими интеграционными навыками. Если же группа распадается, это свидетельствует о недостаточной интеграции, даже если в других областях руководитель был достаточно компетентен.

Интегратор обладает тонкой чувствительностью, эмпатией и умением понимать разницу между произнесёнными словами и истинными намерениями. Его собственные жизненные трудности делают его более внимательным к переживаниям других.

17.8. (I)-функция и лидерство

Интегратор отличается тем, что формирует внутри организации такие связи, которые одновременно поддерживают устойчивость текущих процессов и создают базу для будущего развития. Его вклад важен как для стабильной работы в настоящем, так и для способности организации расти и адаптироваться в долгосрочном горизонте. Именно эта функция превращает руководителя в полноценного лидера: без интеграции невозможно обеспечить единство действий, преемственность, доверие и готовность людей двигаться в одном направлении.

ВХОД	ПРЕОБРАЗОВАНИЕ	ВЫХОД
Функции	**Для превращения организации в...**	**На временном горизонте**
(P) Производить то, что удов летворит потребности клиента	функциональную, то есть результативную	В краткосрочном аспекте
(A) Администрировать	систематизированную, то есть эффективную	В краткосрочном аспекте
(E) Быть предпринимателем	готовую к упреждающим действиям, то есть	В долгосрочной перспективе

	результативную	
(I) Интегрировать	органичную, то есть эффективную	В долгосрочной перспективе

Хороший руководитель может успешно справляться с двумя, а иногда и тремя ролями - (PAei), (paEi), (pAEi), (PAEi). Однако если среди них отсутствует интеграция, он так и остаётся просто эффективным менеджером, но не становится лидером. Лидерство возможно лишь тогда, когда сильные стороны управляющего поддерживаются развитой (I)-функцией, обеспечивающей объединение людей, формирование доверия и устойчивость системы.

Подводя итоги функционального подхода, можно обобщить ключевые положения.

Менеджмент - это процесс, который обеспечивает результативность и эффективность организации как в настоящем, так и в будущем. Достижение этих целей возможно только при полноценном выполнении четырёх функций: производства результатов во имя удовлетворения потребностей клиентов, администрирования, предпринимательства и интеграции - (PAEI). Организация должна уметь создавать ценность (P), адаптироваться к переменам (E), обеспечивать предсказуемость и порядок (A), а также быть способной к самонастройке и внутреннему единству (I).

Именно менеджмент несёт ответственность за выполнение всех этих функций, так как сами по себе они не реализуются. Управлять – значит выполнять любую из этих ролей вне зависимости от должности, статуса или места в иерархии.

Теперь, когда дана чёткая трактовка того, что такое менеджмент и какие задачи стоят перед ним, возникает логичный вопрос: можно ли найти идеального менеджера? Ответ отрицательный. И именно благодаря пониманию структуры четырёх функций становится ясно, почему идеальный менеджер невозможен в принципе.

Вопросы для самопроверки

1. В чем заключается основная логика модели PAEI?
2. Какие ключевые признаки определяют «производителя»?
3. Какие особенности отличают администратора от других ролей?
4. Чем генератор идей отличается от предпринимателя?
5. Почему функция E определяет долгосрочную результативность?

6. В чем заключается роль интегратора в командной работе?
7. Почему без функции I невозможно полноценное лидерство?
8. Как модель PAEI связана с жизненным циклом организации?
9. Что обозначают заглавная и строчные буквы в коде стилистики?
10. Как формируется стиль неправильного менеджмента?
11. Почему невозможно одинаково успешно выполнять все четыре функции?
12. В чем заключается взаимозависимость между функциями P и A?
13. Какие риски возникают при доминировании только одной функции?
14. Какие проявления сигнализируют об отсутствии функции E?
15. Как с помощью PAEI можно прогнозировать организационные проблемы?

Практические задания

Задание №1. Кейс: «Разбалансированная управленческая команда»

В компании происходит замедление темпов роста. Производственный отдел сосредоточен на выполнении планов (P), административный требует ужесточения процедур (A), предпринимательское направление предлагает рискованные идеи (E), а взаимодействие между подразделениями ослабло (низкая I). Руководитель жалуется, что не может добиться согласованности действий.

Задание:

1. Определите, какие функции PAEI выражены сильно, а какие проваливаются.
2. Укажите, какой стиль управления проявляет руководитель.
3. Определите, какие дисфункции возникают в организации.
4. Предложите меры восстановления баланса PAEI в команде.
5. Сформулируйте, какой стиль лидерства наиболее подходит для данной стадии развития компании.

Задание №2. Анализ менеджера по модели PAEI.

1. Выберите конкретного руководителя - реального или условного.
2. Оцените его по каждой функции P, A, E, I (в формате «сильная / средняя / слабая»).

3. Определите его интегральный стиль, составив код (например: Paei).

4. Проанализируйте, какие последствия этот стиль создаёт для коллектива.

5. Опишите, какие функции необходимо развить, чтобы повысить эффективность данного менеджера.

ГЛАВА XVIII. МОДЕЛИ НЕЭФФЕКТИВНОГО ЛИДЕРСТВА

Ключевые слова и фразы: неэффективное лидерство, герой-одиночка (P---), бюрократ (-A--), поджигатель (--E-), горячий сторонник (---I), мертвый пень (----), неправильный менеджмент, искажённые управленческие роли, организационная дисфункция, поведенческие крайности лидера, деградация управленческих функций, политизация поведения руководителя, неприспособленность к изменениям, командная дезорганизация, стратегические ошибки лидерства.

18.1. Герой-одиночка (P---)

Когда энергичный, дисциплинированный и профессионально подготовленный менеджер, успешно реализующий себя в роли сильного производителя (P), оказывается неспособным выполнять функции (A), (E) и (I), его поведение начинает напоминать работу машиниста, безупречно ведущего поезд по заранее заданному маршруту. Ему указывают направление, обозначают остановки, определяют состав – и он стремительно движется вперёд, не сбавляя темпа и не останавливаясь даже перед серьёзными препятствиями, которые приходится буквально «проламывать». За счёт высокой работоспособности, настойчивости и самоотдачи такой сотрудник производит впечатление исключительно ценного исполнителя, поэтому его достаточно быстро повышают, переводя на более высокий управленческий уровень.

Именно на этом этапе и проявляется проблема. У него практически отсутствуют качества (A), (E) и (I). Причины этого вторичны; гораздо важнее понять, как именно проявляется подобное поведение и к каким последствиям оно приводит. Очевидно, что такой руководитель не справляется с административной функцией: он не умеет выстраивать процессы, распределять задачи, координировать работу подчинённых, делегировать полномочия и обеспечивать завершение начатых дел.

Предпринимательская составляющая также ему не свойственна. Он избегает поиска новых решений, не склонен к творческому мышлению и чувствует себя неуверенно в условиях неопределённости и риска.

Кроме того, у него слабо развиты интеграторские качества. Он не улавливает нюансы межличностных отношений, игнорирует

эмоциональный фон и групповую динамику. Ему трудно выстраивать доверительные связи, формировать команду и развивать потенциал сотрудников, поскольку всё его внимание сосредоточено на выполнении текущих задач.

В Соединённых Штатах таких руководителей называют «Одинокими рейнджерами», в Мексике и странах Скандинавии – «Волками-одиночками». Названия могут различаться в зависимости от культуры, однако сущность поведения данного типа остаётся неизменной независимо от региона.

Получив поручение, он мгновенно принимает роль исполнителя, беспрекословно следующего приказу. Он приложит максимум усилий, чтобы задача была выполнена, и именно в этом заключается его главное достоинство: он надёжен, предан делу и исключительно исполнительен. Однако его старание распространяется лишь на один аспект управленческой деятельности, тогда как остальные функции фактически остаются вне его поля зрения. В результате подобное рвение способно наносить ущерб организации.

Какие черты характеризуют Героя-одиночку?

Он полностью сосредоточен на выполнении задачи: для него имеет значение только само действие. Его мало волнует, кто именно выполняет работу, какими способами она осуществляется и какова её конечная цель. В его речи часто звучат фразы вроде: «Что дальше? Пора начинать. Хватит тянуть время». Будучи погружённым в работу, он редко задаётся вопросом, соответствует ли его деятельность реальным потребностям организации.

Работает ли он много? Безусловно. Его трудолюбие не подлежит сомнению. Он приходит на рабочее место раньше остальных и уходит позже всех. Собственную значимость для компании он оценивает по степени своей загруженности. На вопрос «Как идут дела?» он обычно отвечает: «Я засиживаюсь допоздна». Причём это не временное напряжение, а привычный ритм всей его профессиональной жизни.

На его рабочем столе чаще всего беспорядок: стопки документов хаотично нагромождены друг на друга, и, несмотря на постоянные усилия, он регулярно не укладывается в сроки. Он нередко жалуется на нехватку времени: «Я ещё не завершил то, что планировал на прошлой неделе, а уже началась новая» – типичное для него высказывание.

Что произойдёт, если однажды утром он придёт на работу и увидит идеально чистый стол без единого задания? Это вызовет у него тревожное состояние. Причина в том, что отсутствие дел лишает его внутренней опоры. Ему жизненно необходимо быть постоянно занятым, иначе он испытывает сильный психологический дискомфорт. Для него активность – это не просто труд, а способ ощущать собственную значимость и внутреннюю защищённость.

Со временем становится ясно, что потребность Героя-одиночки в непрерывной занятости носит навязчивый характер и во многом напоминает зависимость, сходную с алкогольной. Такой руководитель является типичным трудоголиком. Его отношение к работе сопоставимо с тем, как человек с алкогольной зависимостью относится к спиртному: ему требуется постоянная «доза» нагрузки. Возвращаясь домой поздно вечером, он неизменно берёт с собой портфель, заполненный рабочими материалами, чтобы при необходимости продолжать работу даже ночью.

Отдых воспринимается им как состояние дискомфорта. Эта ситуация напоминает положение человека, которому предлагают провести пару недель в месте с жёстким запретом на алкоголь. Аналогично ведёт себя и трудоголик: отправляясь в отпуск, он обязательно захватывает с собой внушительный объём рабочих документов, словно зависимый человек, прячущий бутылку «на всякий случай».

(Р---) действует импульсивно, подобно ребёнку, который сначала устремляется вперёд, а уже потом задаётся вопросом, что именно нужно делать. Его внимание сосредоточено исключительно на ближайшем результате. Он постоянно перескакивает с одной задачи на другую и, столкнувшись с трудностями, мгновенно утрачивает интерес и переключается на новое задание. Появление очередной проблемы заставляет его бросить предыдущую работу, даже не разобравшись в её сути. В итоге его деятельность превращается в непрерывную цепочку срочных дел и кризисных ситуаций. Ему кажется, что чем выше темп и чем плотнее занятость, тем эффективнее его работа.

Герой-одиночка склонен воспринимать высказывания буквально. Слово «да» для него означает исключительно согласие, а «нет» – однозначный отказ. Он не улавливает скрытых смыслов и не чувствует подтекста. Неопределённость, альтернативы и

двусмысленные ситуации вызывают у него внутреннее напряжение. Управленческие совещания, предполагающие анализ, обсуждение и поиск вариантов, даются ему с трудом. Он ориентирован на немедленное принятие решений и ожидает быстрого закрытия вопросов. Такой руководитель предпочитает стремительное движение вперёд, даже если выбранный курс потенциально может привести к неблагоприятным последствиям.

Герой-одиночка предпочитает выполнять задачи лично, избегая делегирования. Так, если он работает архитектором (Р---), его профессиональный уровень позволяет создать собственную студию и нанять команду специалистов. Однако, появляясь в офисе, он не идёт в управленческие подразделения. Его сразу тянет в проектный отдел. Наблюдая за работой сотрудников, он останавливает их и заявляет: «Сейчас покажу, как это делается правильно», после чего сам садится за рабочее место и берётся за выполнение задания.

Такое поведение продиктовано стремлением лично отвечать за качество результата. Герой-одиночка убеждён, что надёжный итог возможен только при собственном участии. Бездействие для него невыносимо: отсутствие постоянной занятости вызывает ощущение внутренней пустоты. Его чувство собственной значимости напрямую связано с уровнем загруженности, а передача задач другим воспринимается как угроза его полезности. Ему важно ощущать себя незаменимым и постоянно быть вовлечённым в большое количество дел, требующих его вмешательства.

Делегирование происходит лишь в крайних случаях, когда ситуация становится критической. В результате поручения передаются слишком поздно – чаще всего тогда, когда сроки уже нарушены. По этой причине рабочий процесс почти всегда развивается в режиме кризиса. Подчинённые, не имея стабильных заданий, теряют рабочий темп: простаивают, задерживаются, ждут указаний. Затем внезапно всё становится срочным, и коллектив вынужден действовать в условиях постоянного аврала. Именно такая модель поведения и стала основанием для второго прозвища Героя-одиночки – Пожарник.

В своей настойчивости этот тип руководителя напоминает бойцовскую собаку, вцепившуюся в цель и не отпускающую её до последнего. Стремление к результату приобретает характер одержимости, и остановить его может лишь более серьёзный кризис,

требующий немедленного переключения внимания. Он стремится к максимальной занятости и часто подменяет качество выполненной работы масштабом приложенных усилий.

Аналогичный стиль проявляется и в его отношении к людям. Побуждая сотрудников выполнять поручения, Герой-одиночка действует резко и безапелляционно. Его распоряжения звучат как приказы, не предполагающие обсуждения: «Сделай немедленно». Требования формулируются жёстко, без учёта меры и обстоятельств.

Попытки воздействовать на него мягко или завуалированно, как правило, не приносят результата. Чтобы быть услышанным, необходимо говорить предельно прямо и однозначно. Такой руководитель воспринимает только чётко сформулированные и настойчиво озвученные аргументы.

Для Героя-одиночки управление сводится к достижению результата независимо от издержек. Люди в этом процессе рассматриваются прежде всего как инструмент выполнения задачи. Подобный подход делает его уязвимым в политическом и социальном смысле: он игнорирует мотивы, интересы и внутренние установки окружающих. Это часто приводит к серьёзным ошибкам и демонстрирует его слабое понимание сложных межличностных и организационных процессов.

Он старается избегать совещаний, считая их бесполезной тратой времени. Если участие всё же необходимо, он приходит крайне неохотно. Аналогично он относится и к встречам, которые должен организовывать сам: такие мероприятия постоянно откладываются под предлогом перегруженности. В случае вынужденного проведения собрания он ограничивается короткими разговорами «на ходу» и воспринимает их как полноценную замену коллективному обсуждению. Электронная почта и голосовые сообщения используются им с большим энтузиазмом, поскольку он уверен, что несколько кратких указаний вполне заменяют живой диалог.

Подчинённые Героя-одиночки во многом похожи друг на друга, хотя в разных культурах их называют по-разному. В США таких сотрудников нередко называют «мальчиками на побегушках», в Мексике используется выражение inginiero ibeme – «сходи и принеси», в Израиле – «посыльные». Возникновение подобного типа подчинённых связано с тем, что руководитель (Р---), не в состоянии справляться со всем самостоятельно, вынужден использовать сотрудников как вспомогательный ресурс. Они выполняют разовые,

срочные поручения, не имеют устойчивых обязанностей и практически не вовлечены в долгосрочные задачи. Значительная часть их рабочего времени проходит в ожидании очередного аврального задания, к которому они, как правило, не подготовлены и не имеют достаточного опыта.

Подобная модель встречается не только на низовых уровнях. Иногда даже топ-менеджеры и вице-президенты крупных компаний оказываются в роли людей «на побегушках». Известен, например, случай, когда премьер-министр одной развивающейся страны, являвшийся ярким представителем Р-типа, держал членов своего кабинета в коридорах в ожидании распоряжений.

Рабочий распорядок таких сотрудников предельно прост: они приходят позже остальных, уходят раньше и значительную часть времени остаются без конкретных задач. Делегирование в подобной системе фактически отсутствует. На вопрос, почему работа не передаётся подчинённым, Герой-одиночка отвечает, что они не справятся и не обладают необходимыми компетенциями. При этом нередко такие люди работают рядом с ним годами и даже десятилетиями. Когда возникает вопрос об их обучении, он ссылается на нехватку времени. Однако сам дефицит времени объясняется тем, что он не может никому передать часть своей нагрузки. В результате, выполняя всё самостоятельно, он становится «бутылочным горлышком» процессов, из-за чего работа постоянно тормозится, а на его рабочем месте накапливается большое количество незавершённых дел.

Системное обучение персонала он не считает необходимым. Ближе всего ему модель «мастер – подмастерье», при которой навыки усваиваются через простое наблюдение за действиями руководителя. Он убеждён, что никаких особых знаний не требуется, а главное – довести дело до результата. С его точки зрения, если человек готов много работать и прилагать усилия, он способен выполнить любую задачу.

Мышление Героя-одиночки ограничено ближайшими операционными вопросами. Он ориентируется на короткие временные отрезки, не задумывается о последствиях и действует по схеме: «начали – сделали – закончили – пошли дальше». Он не анализирует конечные цели проектов и не продумывает этапы заранее, полагая, что рабочее время следует тратить исключительно

на решение текущих проблем. Долгосрочное планирование отсутствует: он постоянно откладывает его «на потом», обещая вернуться к плану после разгрузки, которая в реальности так и не наступает.

В таких условиях организация не может развиваться. Сам руководитель не демонстрирует роста, отличается жёсткостью мышления, склонностью к перегрузке и эмоциональному истощению. После его ухода остаётся коллектив, лишённый системного обучения и не готовый принимать на себя расширенную ответственность.

18.2. Бюрократ (-A--)

Когда руководитель полностью сосредоточен на функции (A), а показатели (P), (E) и (I) фактически отсутствуют, возникает особый тип поведения. Такой менеджер ориентирован исключительно на процесс и на соблюдение установленных процедур. Его внимание сосредоточено не на конечном результате, а на том, каким образом выполняется каждая операция. Этот стиль можно охарактеризовать как модель Бюрократа: если Герой-одиночка фиксируется на цели, то Бюрократ сосредоточен на способах достижения формального порядка.

Продвижение по службе для такого типа обычно связано с педантичным исполнением инструкций и строгим следованием регламентам. Часто соблюдение правил доводится до крайности, что становится главным инструментом управленческого поведения. Именно поэтому фигура Бюрократа легко узнаваема и часто служит объектом критики или сатирического изображения.

Литературный пример этого типа – капитан Куиг из произведения Германа Вука «Восстание на “Кейне”». Его карьера строится не на компетентности в управлении кораблём и не на лидерских качествах, а на непреклонном следовании каждому пункту устава. В его собственной системе взглядов ценность имеет не результат, а строгая процедура: любое действие должно соответствовать письменным правилам, и нарушение формальных требований вызывает у него резкую реакцию. Именно устав служит ему основным источником власти и аргументацией для всех решений.

Основная черта поведения (-A--)-руководителя заключается в чрезмерной концентрации на деталях. Такой менеджер

предпочитает скрупулёзно выверенное, но неверное действие приблизительно правильному, удовлетворяясь идеальной формой без учёта реального содержания. Для него качество процесса важнее целесообразности задачи. Поэтому внимание Бюрократа направлено на структуру, последовательность и формальную правильность, даже если это не способствует достижению ключевых целей организации.

Характеристика бюрократического стиля хорошо проявляется в одном показателном эпизоде. Несколько лет назад при перелёте над Бразилией рядом находился главный бухгалтер крупной аудиторской компании – яркий представитель (-А--)-типа. Когда внизу показалась река Амазонка, он сообщил: «Возраст этой реки составляет один миллиард лет и семь месяцев». На уточняющий вопрос о происхождении столь точных данных последовал ответ: «Полгода назад мне сообщили, что ей миллиард лет».

Подобное отношение к форме иллюстрирует особенность Бюрократа: высочайшая значимость придаётся точности формулировок, числам и любым деталям, вплоть до последней цифры. При этом целостное представление о ситуации зачастую выпадает из поля зрения. Такой руководитель способен осваивать не тот рынок, выпускать неподходящий продукт или направлять усилия компании по ошибочному пути – однако его отчёты будут выглядеть безупречно, поскольку каждый показатель рассчитан с максимальной точностью.

Если поручить Бюрократу оценить перспективы выхода компании на рынок Нью-Йорка, он немедленно приступит к сбору данных. Процесс анализа будет продолжаться до тех пор, пока он не соберёт каждую деталь, которую считает значимой. Но нередко к моменту, когда он завершает исследования, рынок уже занят конкурентами. Причина проста: Бюрократ избегает риска и стремится к полному устранению неопределённости. Любое решение должно быть идеальным, что делает его чрезмерно медлительным. Его расчёты могут быть точны до мельчайших значений, но сами выводы оказываются ошибочными, а ошибка – очень дорогостоящей.

Рабочий ритм такого руководителя отличается методичностью. Он приходит и уходит строго по расписанию. Рабочее место организовано образцово: документы разложены по стопкам, каждая вещь имеет своё место. Стремление к абсолютному порядку

проявляется во всём. При этом огромное количество времени может уходить на проверку деталей, не имеющих реального значения для стратегии или результатов деятельности. Подобное стремление к идеалу нередко тормозит развитие организации и превращается в серьёзный ограничивающий фактор, особенно в условиях необходимости быстрых решений.

В отличие от Героя-одиночки, сосредоточенного прежде всего на выполнении задачи и ставящего форму на второе место, Бюрократ действует так, будто именно форма является источником результата. В ряде случаев такое представление действительно работает. Военные структуры строятся на принципе, согласно которому строгое соблюдение предписаний – от внешнего вида до порядка выполнения команд – обеспечивает готовность к действию, и при наступлении решающего момента личный состав беспрекословно выполняет приказ. Здесь действительно форма переходит в функцию.

Однако подобный подход таит в себе и серьёзную угрозу. В определённых обстоятельствах чрезмерная жёсткость формы перестаёт служить основой для результата. Именно поэтому партизанские формирования часто оказываются успешнее регулярных армий: выполнение опасных задач там строится прежде всего на влиянии и вовлечённости (I), а не на формальных процедурах (A).

Бюрократ обычно хранит в памяти или на бумаге детализированную схему организации. Для него не составляет труда быстро найти нужное правило или предписанную последовательность действий. Управление осуществляется в основном через инструкции, причём чаще всего в письменном виде. Даже если нарушение формальных процедур могло бы способствовать достижению результата, отклонение от правил для него неприемлемо.

В свободные моменты такой руководитель фиксирует любые отклонения от установленной системы. Обнаружив нарушение, он разрабатывает новые формы отчётности, вводит дополнительные регистры или создаёт очередной документ, который должен предотвратить подобные случаи в будущем.

Бюрократическому типу, как и Герою-одиночке, свойственно буквальное восприятие. Чтобы признать факт, необходимы визуальные доказательства. В отличие от предпринимательского

мышления, позволяющего увидеть общую картину даже сквозь неопределённость, Бюрократ принимает решение лишь тогда, когда туман полностью рассеялся. Даже после этого ему требуется убедиться в реальности происходящего посредством прямого наблюдения.

Для такого стиля характерно стремление фиксировать всё в документах. Каждый процесс обрастает подробными инструкциями, а любое действие требует письменного подтверждения. Подчинённые вынуждены тратить значительные ресурсы на составление записок, чтение служебной переписки и оформление отчётов, что существенно снижает общую производительность.

Бюрократ всегда осведомлён о расходах, но плохо различает ценность результата, поскольку затраты можно точно измерить, а польза нередко предполагается. Поэтому нередко звучит фраза: «Это слишком дорого». Между тем бездействие порой приносит куда большие убытки. Об этом напоминает известное выражение: «Если образование кажется слишком дорогим, стоит задуматься о цене его отсутствия».

Тем не менее такой руководитель почти всегда выберет отказ от риска и стремление к максимальной защищённости. Он продолжит собирать информацию, уточнять детали, искать дополнительные подтверждения и проводить новые проверки. Все эти действия направлены на уменьшение неопределённости, но отнимают время. А потерянное время означает потерянные возможности.

Бюрократический стиль управления способен исказить истинные цели организации, когда соблюдение формальных предписаний ставится выше здравого смысла, даже если отклонение от правил необходимо для выживания структуры. Представители такого подхода рассматривают точное исполнение установленного плана как главную, а иногда и единственную обязанность, не придавая значения ни его рациональности, ни моральной стороне.

Для бюрократического типа характерно нежелание корректировать решения на стадии их реализации. Часто звучат аргументы: «Решение принято, на него уже затрачены ресурсы. Возвращаться к началу нет смысла». Однако реальность меняется, и корректировки становятся неизбежными. Тем не менее такой руководитель всеми силами сопротивляется изменениям, даже если их необходимость очевидна.

В то время как для Героя-одиночки основным ориентиром служат личные усилия и достигнутые результаты, для бюрократа главным критерием становится способность удерживать систему под контролем, предупреждать любое отклонение от правил и уменьшать неопределённость. Его поведение хорошо объясняется законом Паркинсона: стремление контролировать каждую деталь приводит к увеличению числа сотрудников, но не к росту эффективности.

Мышление бюрократического типа отличается прямолинейностью. Задачи воспринимаются в строгом порядке: A, B, C, D и далее. Однако взаимосвязи реальных процессов часто сложнее: итог может быть связан с предшествующими и последующими этапами нелинейным образом. Подобный стиль мышления вызывает у него раздражение, если обсуждение идёт по непредсказуемому пути или включает несколько альтернатив.

При подборе персонала такой руководитель склонен выбирать работников, которые подчиняются приказам без инициативы и не стремятся менять существующие подходы. Они не задают вопросов и не стремятся улучшить процессы. Эти сотрудники внешне могут занимать высокие должности и получать внушительное вознаграждение, но в поведении полностью ориентируются на соблюдение правил, пунктуальность и избегание любых рисков.

Бюрократ регулярно проводит собрания коллектива: каждую неделю по понедельникам и пятницам с девяти утра до полудня. Секретарь фиксирует все обсуждения, оформляет протоколы, а выполнение принятых решений отслеживается с предельной тщательностью. Однако подобные встречи зачастую превращаются в монотонный процесс, сопровождающийся бесконечными проверками малого значения деталей.

Повестка дня у Бюрократа всегда бывает составлена заранее, структурирована и продумана вплоть до мелочей. При этом её содержание нередко почти не связано с ключевыми проблемами организации. Даже при утрате рыночных позиций или угрозе финансового краха внимание продолжает концентрироваться на формальных процедурах: заполнении бумаг, дублировании документов и строгом соблюдении регламента.

Отношение к обучению также отражает его подход: Бюрократ стремится внедрить систему, в которой каждый сотрудник действует по жестко заданным алгоритмам. Нововведения вызывают у него

выраженную настороженность. Любые изменения воспринимаются как риск, поэтому сопротивление новым проектам принимает устойчивый и изобретательный характер. Коллектив вынужден преодолевать подобные препятствия, нередко выполняя преобразования в обход формальной структуры.

Запросы сотрудников о возможности изменить привычный порядок сталкиваются с мгновенным отказом. Даже предложение, не успев сформулироваться полностью, встречает резкое «нет».

Стратегическое планирование, осуществляемое под руководством Бюрократа, превращается преимущественно в механическое продолжение прошлых тенденций. Чаще всего обсуждение ограничивается анализом предыдущего года с дальнейшим незначительным повышением показателей «на всякий случай». Для следующего периода предлагается такой объем задач, который гарантированно можно выполнить без риска.

После ухода Бюрократа организация нередко оказывается перегруженной избыточными регламентами, сложными процедурами и множеством формальных требований. В подобных условиях адаптация к новым внутренним и внешним обстоятельствам становится крайне затруднённой, а развитие – почти невозможным.

18.3. Поджигатель (--E-)

Когда управленец проявляет активность исключительно в предпринимательской функции, а остальные управленческие роли оказываются фактически выключенными, организационные усилия направляются почти полностью на внедрение новых идей, независимо от того, какие цели стоят перед коллективом. Подобный руководитель формирует стиль управления, при котором новшества становятся приоритетом, а последовательность, контроль и интеграция отходят на второй план. Такой тип управленца часто называют Поджигателем.

Основные особенности этого стиля проявляются в доминирующем стремлении к изменениям. В центре внимания находится не содержание деятельности и не логика её выполнения, а сам факт возможности преобразований. Основной вопрос, который его волнует, – не «что делается» и не «зачем это делается», а «почему бы не попробовать иначе». Идеи, импульсивные решения и поиск новых направлений становятся основным стимулом его поведения.

Рабочий график такого руководителя невозможно предугадать. Время появления на рабочем месте не имеет определённости, как и момент завершения рабочего дня. Подчинённые вынуждены приходить раньше, так как в любой момент может потребоваться их присутствие. Уходят сотрудники также после него, даже если реальной работы нет, поскольку существует вероятность внезапного вызова на очередное обсуждение.

Повестка дня на совещаниях практически отсутствует или известна только номинально. Даже если формальная повестка существует, она не используется – руководитель легко перескакивает с одной темы на другую, следуя собственному потоку мыслей. При этом сотрудники обязаны быть готовыми к обсуждению, хотя реальная структура встреч формируется спонтанно.

Механизм можно представить как конструкцию из двух связанных колёс – большого и малого. За время одного оборота крупного колеса малое совершает сразу несколько вращений. В этой модели большое колесо отражает стиль поведения (--E-), поскольку подобный руководитель постоянно задаёт новое направление движения. Малое колесо продолжает вращаться по прежней траектории, следуя старому импульсу. Впоследствии зубцы малого колеса изнашиваются, и система выходит из строя. В конечном итоге большое колесо (--E-) остаётся вращаться самостоятельно, так как связь с малым элементом разрушается.

При возникновении сбоев (--E-) нередко делает вывод, что причиной стали препятствия со стороны других участников процесса. Появляется тенденция искать виновных, что приводит к подозрительности и недоверию к окружению.

При этом руководитель типа (--E-) обычно обладает выраженной привлекательностью, способен вдохновлять сотрудников, отличается инициативностью и высокой энергией. Работа под его началом кажется динамичной и интересной, однако постепенно становится заметно, что практически любой завершённый проект подвергается критике, так как приоритеты (--E-) меняются с большой скоростью. Завершение одного направления деятельности сразу вызывает вопрос о том, почему ещё не начато другое, более новое.

Руководитель с выраженным компонентом (--E-) предпочитает функционировать в обстановке перемен и нестабильности.

Максимальный эффект достигается через создание напряжённой атмосферы, которая превращается в средство стимулирования активности. Эффектность нововведений и мгновенная реакция окружающих становятся для него источником внутренней мотивации.

Реализация задач под управлением (--E-) проходит в условиях постоянного цейтнота. Сотрудники вынуждены работать сверх установленного графика, а ключевые параметры проектов пересматриваются даже на последней стадии выполнения. Внимание к деталям становится наиболее уязвимой составляющей, так как (--E-) склонен мыслить крупными категориями, воспринимая картину в целом. Числовая аккуратность и строгая конкретика воспринимаются как вопрос второстепенный. Именно поэтому (--E-) часто вступает в противоречие с теми, кто ориентирован на точность и формализованные стандарты.

Поведение (--E-) напоминает полёт орла, который, находясь высоко над горным ландшафтом, видит общий контур и предполагает лёгкость перемещения между ключевыми точками. Однако на земле такой переход требует прохождения сложных участков, ущелий и перевалов, что полностью ускользает от внимания (--E-).

Эмоциональная составляющая играет значимую роль в активности (--E-). Стремление к созданию нового часто сочетается с желанием разрушить прежние структуры, даже если они продолжают функционировать эффективно. Для (--E-) обновление кажется необходимым условием контроля над ситуацией. Нередко возникает убеждение, что новая идея может быть реализована только путём кардинального изменения текущего порядка.

Мышление типа (--E-) характеризуется высокой скоростью и фрагментарностью. Идеи возникают одна за другой, быстро сменяя друг друга, при этом логическая связка между ними нередко отсутствует. Мысль, высказанная в один момент, уже через минуту уступает место совершенно иной теме. Из-за этого рассуждения (--E-) могут восприниматься как разрозненные: темп появления идей существенно опережает способность окружающих их осмыслить.

В ситуациях, когда его не понимают, Поджигатель (--E-) реагирует резко и эмоционально, особенно если собеседники указывают на логические несостыковки или ставят под сомнение его аргументы. В основе его мышления лежит установка «а почему бы

нет?»: «почему бы не сделать так», «почему бы не попробовать иначе». Однако то, что для (--E-) является всего лишь рассуждением вслух, подчинённые – особенно представители типа (P) – часто воспринимают как прямое распоряжение. Считая решение окончательным, (P)-сотрудники начинают действовать, после чего получают упрёки за инициативу без явного разрешения.

После нескольких подобных ситуаций подчинённые начинают воспринимать новые идеи руководителя исключительно как размышления, не спешат переходить к действиям, и Поджигатель снова испытывает недовольство – на этот раз из-за отсутствия реакции на «его указания». В итоге формируется ощущение, что требования такого руководителя невозможно удовлетворить в принципе.

Среди всех управленческих типов (--E-) в наименьшей степени обладает навыком активного слушания. Это связано с тем, что поток его мыслей и идей практически непрерывен. Любое высказывание собеседника может мгновенно породить новую ассоциацию, и, увлёкшись возникшей мыслью, (--E-) утрачивает внимание к дальнейшему ходу беседы.

Речь Поджигателя отличается высокой эмоциональной насыщенностью и резкостью формулировок. В его высказываниях часто встречаются категоричные слова вроде «всегда», «никогда», «невозможно». Продвигая собственные идеи, (--E-) склонен к гиперболизации, что делает его выступления эффектными и запоминающимися, но одновременно перегруженными эмоциями.

Понедельничное утро в компании, которой руководит Поджигатель, нередко воспринимается как потенциально стрессовый период: выходные дают ему время для генерации новых замыслов. В результате появляются свежие установки, пересматриваются задачи, меняются приоритеты и корректируются направления работы.

При этом, несмотря на внешнюю динамику и постоянные разговоры о преобразованиях, фактических изменений в подобных организациях оказывается немного. Причина заключается в том, что (--E-) редко доводит начатое до завершения. Любой проект может быть остановлен на полпути ради новой идеи, которая кажется более перспективной. Новые замыслы быстро вытесняют предыдущие, тогда как ресурсы коллектива объективно не позволяют реализовывать бесконечное число инициатив.

Финансовые аспекты проектов также часто остаются без должного внимания. В отличие от Бюрократа (-А--), для которого значима каждая цифра, (--Е-) рассуждает о масштабных преобразованиях, не задумываясь об их стоимости. На вопросы о затратах он нередко отвечает кратко: «Это несущественно». Именно поэтому Поджигатель способен в короткие сроки создать крупную организацию и столь же быстро утратить её устойчивость.

Для (--Е-) интерес представляет не итог, а сам процесс создания нового. Его волнует принцип «почему бы не?» в той же степени, в какой Героя-одиночку занимает «что?», а Бюрократа – «как?». Часто Поджигатель предлагает впечатляющие идеи, рассчитывая, что способы их воплощения найдут другие. Требование конкретики вызывает резкую отрицательную реакцию.

Поджигатель легко вступает в конфликты. При предложении идеи он нередко сразу отказывает, а спустя время выдвигает то же самое предложение, немного изменив формулировку, позиционируя его как собственное. Это порождает недоверие и негативные эмоции среди сотрудников.

Поведение (--Е-) воспринимается как проявление эгоцентричности и стремления к превосходству. Он постоянно демонстрирует уверенность в том, что понимает ситуацию лучше остальных, охотно раздаёт советы, но крайне тяжело переносит чужие рекомендации. В действительности же для него имеет значение признание и восхищение окружающих.

Работать с Поджигателем способны только сильные и устойчивые сотрудники, однако среди подчинённых он предпочитает видеть слабых исполнителей. Причина проста: слабый сотрудник не станет оспаривать его решения, а любая дискуссия должна оканчиваться его победой.

Если подчинённые Героя-одиночки напоминают «мальчиков на побегушках», а у Бюрократа – «соглашателей», то сотрудники Поджигателя – это клакеры. В театральной среде клакеров нанимали, чтобы создавать эффект восторга и побуждать остальных аплодировать. В Мексике их называют palleros. В организациях такая роль выражается в безусловном одобрении идей руководителя (--Е-), что создаёт иллюзию поддержки и успеха.

Клакеры получают вознаграждение за публичную поддержку инициатив Поджигателя. В результате он неизменно окружён аплодисментами, создающими впечатление успеха, который не

имеет реальной основы. Сотрудники, работающие под его руководством, избегают открытого несогласия, поскольку отказ от его идей воспринимается как личное оскорбление. Из-за этой особенности им приходится выполнять задания, лишённые практического смысла, и при этом изыскивать способы выразить одобрение формально, не подтверждая его действиями.

Говоря о своих сотрудниках, Поджигатель неоднократно жалуется, что его никто не понимает. Он не видит поддержки своих приоритетов и считает окружение неспособным оценить его замыслы. Известное высказывание: «Нелегко парить, как орёл, когда вокруг одни индейки», – отражает подобное отношение и могло быть произнесено одним из представителей (--Е-).

Иногда Поджигатель начинает череду увольнений и приглашает в коллектив нового специалиста. Первое время новичок производит на него впечатление исключительного таланта. Некоторое время новый сотрудник пользуется полным доверием. Затем мнение руководителя резко меняется: через полгода новичок тоже объявляется человеком, который «не способен понять его замыслы», и быстро исчезает из компании.

В большинстве случаев (--Е-) избегает увольнять людей лично. Для подобных решений он предпочитает иметь помощника, выполняющего неприятную часть работы. Нередко такая фигура не просто принимает решение об увольнении, а создаёт сотруднику невыносимые условия, вынуждая уйти самостоятельно. Подчинённых могут унижать, критиковать публично и обвинять в нелояльности, но сам Поджигатель почти никогда не объявляет об увольнении напрямую.

В отношении планирования подход (--Е-) принципиально отличается от других типов. Для него план – это перечень кратковременных намерений, не обязывающий организацию к последовательным действиям. Если Герой-одиночка почти не уделяет внимания планированию, а Бюрократ строит бюджет, увеличивая прежние показатели на доли процента, то Поджигатель может полностью отказаться от бюджета или сформировать его в совершенно нереалистичном виде.

Увлечённость будущими возможностями мешает ему замечать реальные угрозы. Попытки одновременно воспользоваться слишком большим количеством шансов приводят к распылению ресурсов и ставят организацию в уязвимое положение. Несмотря на ожидание

творческой атмосферы, структура, управляемая Поджигателем, лишена гибкости. По сути, она функционирует как галера: курс задаёт руководитель, не обращающий внимания на перегруженность персонала, а любые достижения автоматически приписываются его заслугам.

Поскольку концентрация на деталях ему скучна, его позиции и установки отличаются размытостью. При этом он стремится полностью контролировать принятие решений. Подчинённые оказываются в положении «уловки-22»: от них требуют самостоятельности, но только в той мере, в какой она совпадает с мнением руководителя. Предугадать, какое решение примет (--E-), практически невозможно, ведь его намерения постоянно меняются. Процесс принятия решений превращается для сотрудников в попытку попасть в движущуюся цель, что приводит к полной управленческой блокировке.

После ухода Поджигателя в организации остаётся хаос и эмоционально истощённый персонал, мечтающий о стабильности и тишине. Обычно их следующим руководителем становится Бюрократ, и коллектив погружается в созданную им систему тяжеловесных правил и процедур.

18.4. Горячий сторонник (---I)

Если руководитель не способен проявлять себя ни как производитель, ни как администратор, ни как предприниматель, а обладает только выраженной интегративной функцией, его поведение приобретает специфические черты. Главным объектом его внимания становится вопрос кто. Его почти не занимает содержание договорённостей, путь к согласию и причины достигнутых решений. На первом плане стоит единственный критерий: «Пришли ли мы к согласию?» Такой тип управленца называют Горячим сторонником.

Основная черта Горячего сторонника заключается в отсутствии лидерских качеств. Это человек, который скорее предложит следовать туда, куда хочет группа: «Куда вы намерены двигаться? Разрешите сопроводить вас».

(---I) отличается высокой гибкостью и стремлением обеспечить максимальную гармонию. Он внимательно изучает ожидания и намерения ключевых фигур, предпочитая адаптироваться под уже существующий курс, а не прокладывать собственный. По сути, это

ведомый, который маскируется под ведущего, поэтому его называют Горячим сторонником.

Этот тип напоминает рыбу, ловко ориентирующуюся в подводных течениях и выбирающую наиболее выгодный поток. Он действует как политик, который старается уловить направление скрытых процессов и приспособиться к ним.

Разница между политиком и государственным деятелем показательная: государственный деятель смотрит в будущее, политик – на ближайшие выборы. Горячий сторонник сосредоточен не на перспективах, а на сохранении собственной популярности. Его главный принцип – «Мы пришли к согласию?». Он способен довести коллектив до грани кризиса, сохраняя атмосферу видимого единства и не затрагивая глубинные противоречия.

Обучающие программы он принимает охотно, если они улучшат способность разбираться в людях или помогут зачеркнуть напряжение в коллективе. Но любые решения, которые могут вызвать конфликты, он отвергает, даже если они критически важны для успеха организации.

Свободное время Горячий сторонник обычно посвящает разговорам с сотрудниками – выслушивает жалобы, расспрашивает о настроениях и собирает эмоциональные нюансы происходящего.

Его крайне сложно склонить к чёткой позиции. В Мексике подобного менеджера называют «скользкой рыбой», поскольку он умело избегает прямых ответов и легко выскальзывает из любой неприятной ситуации. Его стандартное оправдание: «Меня неправильно поняли…», «На самом деле речь шла о другом…». Эта уклончивость позволяет ему надолго удерживаться в структуре власти: он быстро определяется, на чьей стороне победа, и мгновенно примыкает к сильнейшему.

Горячий сторонник редко выражает собственное мнение – он спрашивает, что думают остальные. Он избегает однозначных формулировок и предпочитает расплывчатые заявления: «Есть идея, но я не уверен…», «Можно рассмотреть вариант выплаты дивидендов, хотя окончательного решения нет». Такие фразы служат пробным шаром, с помощью которого он уточняет расстановку сил, прежде чем брать на себя обязательства.

Этот тип руководителя легко выполняет роль индикатора настроений: чтобы понять, какие изменения имеют шансы быть

принятыми, достаточно понаблюдать за его реакциями – он всегда разворачивается по направлению господствующего ветра.

Горячий сторонник всеми способами откладывает процесс принятия решений. Этот тип руководителя не располагает собственными замыслами для реализации, поскольку не обладает качествами (E). Отсутствие выраженной функции (P) лишает его стремления добиваться ощутимых результатов, а отсутствие (A) не вызывает привязанности к конкретной системе действий, если существует возможность добиться согласия или хотя бы его внешней видимости.

Из-за отсутствия устойчивых убеждений его позиция легко меняется. Он охотно принимает ту точку зрения, которая получает поддержку большинства.

Во время собраний всё его внимание направлено на то, кто что сказал, какой скрытый смысл стоит за отдельными репликами, какие мнения не были озвучены, где сосредоточена власть и какое направление может принять итоговое решение.

Горячий сторонник не осознаёт, что внедрение даже среднего решения лучше, чем принятие чрезвычайно удачного плана, который так и не будет реализован. Если совещание под его председательством не приходит к общему мнению, решение, скорее всего, будет отложено, а для продолжения обсуждения создаётся подкомитет. В действительности он рассчитывает на постепенное формирование политического согласия. Однако подобные затяжки нередко лишают организацию важных возможностей. Иногда ожидание консенсуса продолжается настолько долго, что положение начинает угрожать существованию компании.

(---I) не понимает, что единодушие на словах не всегда означает готовность воплощать решение на практике. Участники обсуждения могут согласиться формально, демонстрируя лояльность, но при этом внутренне не принимать принятое решение. Если их интересы при этом остаются затронутыми, они способны оказать сопротивление этапу внедрения.

Горячий сторонник предпочитает нанимать людей, обладающих политическим чутьём, – тех, кто умеет улавливать изменения в напряжённости сил и вовремя реагировать на перемены. Такие сотрудники направляют основные усилия на наблюдение за происходящим: кто что сказал, какой смысл стоит за

высказываниями, кто получает поддержку, кто теряет влияние. Их обычно называют осведомителями или смазчиками.

Главная задача подобных подчинённых – вовремя предоставлять руководителю информацию о настроениях в коллективе и поддерживать атмосферу внешнего согласия. Любая мелкая новость или слух немедленно передаётся наверх.

Люди, работающие под руководством Горячего сторонника, хорошо знают: для продвижения по службе решающую роль играет личная преданность руководителю. Поэтому при нём они демонстрируют мягкость, приветливость и покладистость, понимая, что он отдаёт предпочтение тем, кто кажется окружающим приятным и уравновешенным. Из-за этого сотрудники часто скрывают подлинные эмоции, что позволяет руководителю незаметно влиять на их отношение и управлять коллективными настроениями.

У Горячего сторонника отсутствует собственная стратегическая цель. Его ориентиром становится то решение, которое в данный момент кажется наиболее удобным для достижения согласия внутри коллектива. Подобная установка не способствует реализации долгосрочных задач организации. В результате вокруг такого руководителя возникают временные группы, объединённые узкими интересами, а корпоративные приоритеты постепенно размываются. Когда Горячий сторонник покидает структуру, созданная им поверхностная интеграция (I) практически сразу утрачивает устойчивость. В этот период руководство часто вынуждено приглашать администратора (A), чтобы остановить распад системы. Однако подобная смена подхода нередко воспринимается болезненно: мягкая ориентация на поиск компромиссов заменяется строгими регламентами, направленными на восстановление порядка.

Иногда место (---I) занимает производитель (P), задача которого – придать происходящему чёткость, ускорить работу и ликвидировать хаос, накопившийся за годы внутренней политической активности Горячего сторонника. Но подобное изменение управленческого стиля становится серьёзным испытанием для коллектива. Чтобы сохранить эффективность, сотрудникам приходится перестраивать собственные модели поведения и реагировать на совершенно иные сигналы, что вызывает напряжение и стресс.

18.5. Мертвый пень (----)

Каждый из описанных типов – (P---), (-A--), (--E-) и (---I), относящихся к ошибочным моделям управления, где большая часть состоит из качеств Мертвого пня. При изменении условий такой руководитель либо адаптируется, либо «падает», превращаясь в Мертвый пень с кодом (----). В этот момент утрачивается способность выполнять даже ту единственную функцию, которая раньше давалась без затруднений. Деятельность Героя-одиночки нельзя назвать двадцатилетним опытом: по сути, это один и тот же год, повторённый много раз. Он не развивает персонал и сам не осваивает новые подходы. (-A--) действует строго по правилам, и если нормы меняются, его работа теряет устойчивость. (--E-) снова и снова создает кризисы одного типа, но не завершает начатые процессы. Когда требуется быстрое решение, предполагающее жёсткие действия, (---I) тратит время на поиски согласия и оказывается в стороне от событий. В каждом случае результат один – превращение в Мертвый пень.

Все случаи объединяет одно – изменение окружающей среды. Именно перемены выбивают почву из-под ног у тех, кто предпочитает двигаться по старой колее без корректировок.

Мертвый пень производит впечатление спокойного, доброжелательного и безопасного сотрудника. Коллеги относятся к нему мягко и нейтрально, воспринимая как безвредного человека, которого не стоит задевать. Однако подобная безобидность оборачивается тяжелыми последствиями: отсутствие развития и полная неспособность реагировать на изменения постепенно подтачивают устойчивость всей организации.

Этот тип руководителя лишён инициативы. Он действует только после получения прямых указаний. Усилия могут быть не меньше, чем у (P---), но результат остаётся нулевым. Он не склонен к политическим манёврам, как (---I), и не демонстрирует всплесков идей, свойственных (--E-). Если возникает ценная мысль или конструктивное предложение, такие идеи остаются невысказанными. Нормы соблюдаются лишь в объёме, необходимом для спокойного существования до выхода на пенсию, без стремления улучшить систему или изменить процессы.

Единственная цель Мертвого пня – удержать в неизменности привычное окружение. Он осознаёт собственную хрупкость в

условиях изменений и пытается минимизировать риски, избегая новых задач, дополнительных обязанностей и преобразований. Открытого сопротивления он не проявляет, понимая, что инициатива сделает его заметным и тем самым уязвимым. Формальное согласие сочетается с отсутствием действий.

Свободное время используется для поиска поводов продемонстрировать свою «полезность». Если доступ к информационным потокам все-таки есть, возможность делиться сведениями воспринимается как шанс подчеркнуть осведомленность, даже если эти данные не имеют практической ценности.

Мертвый пень отличается четырьмя ключевыми характеристиками, которые выделяют его среди всех ошибочных моделей управления.

№ 1. «Пониженный управленческий метаболизм»

Ранее такой человек почти всегда принадлежал к одному из четырёх стилей ошибочного менеджмента, и некоторые черты прошлого поведения ещё угадываются. Можно распознать остатки педантичности (-A--) или эмоциональности (--E-). Однако после превращения в Мертвый пень основным признаком становится сниженная внутренняя управленческая активность. Внешне это проявляется в механичности действий, отсутствии жизненной динамики и склонности к рутинным привычкам: однообразные жесты, дежурные фразы и постоянное согласие. Несмотря на заверения, что настоящая ситуация устраивает полностью, фактически жизнь не меняется.

№ 2. Полное отсутствие жалоб

Каждый из других неправильных стилей имеет характерную жалобу:

(P---) – нехватка времени;

(-A--) – нарушение предписаний;

(--E-) – отсутствие внимания к приоритетам;

(---I) – ощущение непонимания.

Мертвый пень, в отличие от всех остальных, никогда не выражает недовольства. На вопрос о состоянии дел реакция всегда одинакова: «Все нормально, никаких проблем». Это используется как защитная стратегия, позволяющая избегать ответственности и оставаться в тени.

Жизнеспособность предполагает постоянное движение вперед: работа над задачами, стремление улучшать процессы, решение возникающих вопросов. Именно проблемы открывают путь к развитию и создают возможности для роста. Когда их нет, исчезают и точки опоры для изменений. Однако Мертвый пень избегает любых жалоб, опасаясь, что замечания вызовут требования решать возникшие трудности или подтолкнут к преобразованиям, с которыми он не справится. Чтобы не привлекать внимание и не сталкиваться с ожиданиями, он предпочитает никогда не выражать недовольства.

№ 3. Уклонение от противодействия изменениям

Каждый из других типов по-своему сопротивляется переменам.

(P---): на любое предложение отвечает ссылками на перегрузку и нехватку времени: любое изменение воспринимается как дополнительная нагрузка.

(-A--): мгновенно отвергает любое отступление от привычного порядка, обосновывая запреты сложными и запутанными объяснениями; он фиксирует внимание на рисках и затратах, но не видит возможной ценности.

(--E-): реагирует восторженно, но увлекается настолько, что предлагает десяток новых направлений, усложняя первоначальную задумку и превращая малое изменение в масштабный проект, который трудно выполнить.

(---I): поддерживает инициатора, выражая признательность за идею, но далее уходит в рассуждения о неподходящем времени или неподготовленности окружения. В итоге решение откладывается на неопределённый срок.

Когда аналогичное предложение адресуется Мертвому пню, он соглашается сразу, какой бы абсурдной ни казалась инициатива. Даже если речь идет о переносе целого города в пустыню, он одобряет проект без малейшего сомнения. Его реакция лишена анализа, но не связана с готовностью действовать.

Спустя значительное время можно услышать отчёт о множестве совещаний, консультаций, исследованиях и созданных комитетах, которым поручено заниматься вопросом. Бумажная работа ведётся усердно, предоставляются документы, подтверждающие «активность», но реального продвижения не происходит. Ничего не изменилось, и даже символический шаг вперёд отсутствует.

Причина проста: Мертвый пень избегает любых рисков. Для него ошибка – угроза стабильности, а любое новое действие неизбежно содержит неопределённость. Страх последствий блокирует инициативу полностью. Он предпочитает демонстрировать кажущуюся занятость, скрывая тот факт, что фактических изменений нет и не предполагается.

Интересно, что подобный сотрудник часто становится самым желанным подчинённым для любого руководителя. На вопрос о текущих делах он неизменно сообщает, что всё спокойно и не вызывает затруднений. Любое поручение встречает безоговорочным согласием. Такой работник кажущийся идеальным: никаких возражений, никаких сомнений, никаких предупреждений о рисках. Его ответ всегда один – подтверждение готовности выполнить задание. Однако существует парадокс: наиболее тихое, беспроблемное место в любом городе – это кладбище. Там действительно никто не жалуется.

№ 4. Подчинённые Мертвого пня

Под руководством Мертвого пня обычно трудятся такие же Мертвые пни. Это объясняется тем, что подход к подбору персонала полностью отражает его стратегию самосохранения. Он избегает кандидатов, которые обладают яркими способностями или способны развиваться быстрее него самого. С древних времён известна мысль: сильный руководитель подбирает сильных сотрудников, а слабый – тех, кто заведомо слабее.

Сотрудник с желанием профессионального роста, стремлением учиться и развиваться не сможет реализовать потенциал под началом Мертвого пня. У такого руководителя отсутствует собственное развитие, и он подавляет развитие окружающих. Нахождение в подобной среде ведёт к постепенному угасанию инициативы, пока подчинённый не приобретает те же черты, становясь ещё одним Мёртвым пнём.

Даже сотрудники с иными склонностями постепенно перенимают это состояние. Помощники Героя-одиночки превращаются в Мертвых пней из-за бесконечного потока срочных мелких поручений. Подчинённые Бюрократа становятся Мертвыми пнями, увязая в бесконечных регламентах и инструкциях. Клакеры, поддерживающие Поджигателя, утрачивают самостоятельность, так как их роль сводится к имитации согласия. Подчинённые Горячего сторонника также утрачивают инициативу: неопределённость,

политические колебания и отсутствие ясного направления изматывают их, и в итоге они просто выполняют любое указание без понимания конечной цели.

Когда Мертвый пень оказывается во главе всей организации, последствия становятся крайне тяжелыми. Такой руководитель удерживается за прежние достижения и избегает любых обновлений, представляя происходящее как стремление сохранить «стабильность». На деле это не консерватизм, а застой, перерастающий в управленческое разложение. Подобные руководители почти никогда не уходят сами: чаще всего остаются до последнего дня, пока не наступает пенсия, физическая неспособность работать или вынужденное увольнение.

С уходом Мертвого пня организация обычно не испытывает заметных потерь, однако его длительное пребывание на руководящей позиции приводит к тому, что сама структура к этому моменту уже лишена жизнеспособности. Там отсутствуют ясные цели, инициативность и способность объединять людей. Система разрушается изнутри именно потому, что слишком долго находилась под руководством того, кто не развивался и не позволял развиваться другим.

Вопросы для самопроверки

1. Какие ключевые поведенческие признаки характеризуют Героя-одиночку?
2. Почему Бюрократ сосредоточен на форме, а не на результате?
3. В чём состоит разрушительная природа поведения Поджигателя?
4. Почему Горячий сторонник считается политически гибким, но управленчески слабым?
5. Что отличает Мёртвый пень от остальных типов неэффективных лидеров?
6. Каким образом тип P--- препятствует развитию команды?
7. Какие риски возникают в организации, если доминирует стиль -A--?
8. Чем опасно постоянное переключение внимания руководителя типа --E-?
9. Почему организационная культура разрушается под управлением (---I)?

10. Какие факторы приводят к превращению любого типа в Мёртвый пень?

11. Как неправильные реакции на изменения ускоряют управленческую деградацию?

12. Какие типы подчинённых формируются вокруг каждого неэффективного лидера?

13. Почему чрезмерный контроль Бюрократа снижает адаптивность компании?

14. Почему отсутствие инициативы у Мёртвого пня опасно для будущего организации?

Практические задания

Задание №1. (кейс-ситуация) Тема: Анализ стиля неэффективного лидера

Ситуация:

В крупной торговой компании отдел продаж постоянно сталкивается с провалами сроков, конфликтами сотрудников и отсутствием чётких ориентиров. Новый руководитель подразделения работает по 14 часов в сутки, лично вмешивается во все процессы, меняет задачи «на ходу» и не делегирует полномочия. Он уверен, что сотрудники «не справятся», поэтому любую мелочь проверяет сам. Рабочие совещания проводятся редко и бессистемно. Команда испытывает эмоциональное выгорание.

Задание:

1. Определите, какому типу неэффективного лидерства соответствует данный руководитель, обосновав свой выбор.

2. Опишите три долгосрочных риска для организации, если стиль управления не изменится.

3. Предложите три меры, которые помогут вывести подразделение из дисфункции.

Задание №2. Тема: Сравнительная оценка моделей неэффективного лидерства

Заполните таблицу, кратко оценивая каждый тип.

Тип руководителя	Главная управленческая ошибка	Основная угроза для команды	Возможные признаки среди подчинённых	Первое корректирующее действие
Герой-одиночка (Р---)				
Бюрократ (-А--)				
Поджигатель (--Е-)				
Горячий сторонник (---I)				
Мёртвый пень (----)				

ГЛАВА XIX. РЕАЛИЗАЦИЯ СТИЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОГО ЛИДЕРСТВА В ПРЕДПРИЯТИЯХ

Ключевые слова и фразы: индивидуальные стили поведения, производитель (P-тип), администратор (A-тип), предприниматель (E-тип), интегратор (I-тип), особенности взаимодействия, эффективная коммуникация, управленческие реакции, конфликт стилей, поведенческие различия, механизмы согласования, практика адаптации, влияние личности на управление, способы донесения информации, ошибки межличностного общения

19.1. Как вести себя с (P) – Производителем, или Героем-одиночкой

Производитель действует быстро, у него хронический дефицит времени, а большую часть его рабочего дня занимает устранение неотложных ситуаций. Он сосредоточен на деталях, настроен на результат и работает по четко выстроенным схемам.

Как же подобная манера поведения влияет на его коммуникативные навыки? Какой формат взаимодействия использовать, чтобы общение с таким руководителем было действительно эффективным?

Попробуйте представить, что сотрудник звонит своему руководителю типа (P) с просьбой: «Мне нужно около трёх часов, чтобы обсудить одну важную тему». Такой запрос заранее обречён на провал. Вероятнее всего, последует ответ вроде: «Три часа? Свободное время появится не раньше\, чем через несколько месяцев. В настоящее время я крайне загружен текущими задачами и не располагаю достаточным временем для продолжительного обсуждения».

На что реально можно рассчитывать? На пять — десять минут, максимум на пятнадцать. Поэтому с таким руководителем необходимо говорить предельно кратко и по существу.

Чтобы привлечь внимание (P)-менеджера, вопрос придётся представить как срочный. Причина проста: он живёт в режиме постоянного цейтнота и занимается почти исключительно тем, что выглядит как критическая ситуация. Если проблема не воспринимается как срочная, её отодвинут в сторону. Он просто скажет: «Оставьте материалы на столе», – и документ растворится среди десятков других.

Следовательно, чтобы заинтересовать руководителя (Р)-типа, важно обозначить ситуацию как требующую немедленного решения.

Когда разговор начался, не нужно погружаться в историю вопроса. Эффективнее сразу озвучить итог: конечный вывод или предложенное решение. Лишь после этого стоит переходить к дополнительным деталям по запросу руководителя.

Лучший ход - сообщить, что работа над задачей уже ведётся, а от него требуется лишь подтверждение:

«Ситуация срочная, поэтому я подготовил решение. Необходимо только ваше согласие».

Причина необходимости формулировать запрос в подобном виде проста: если ситуация не выглядит срочной и работа ещё не начата, последует стандартная реакция - «Оставьте документы у меня на столе». В этом случае вопрос исчезнет среди других задач.

Если руководитель относится к типу (Р) и проявляет поведение Героя-одиночки, инициативу действительно придётся брать на себя, поскольку он редко доверяет выполнение задач другим людям. Однако, чтобы минимизировать риск и избежать нежелательных последствий, требуется получить его согласие, даже если проект фактически уже идёт.

Именно поэтому оптимальная подача звучит примерно так:

«Шеф, ситуация требует немедленного внимания. Мне понадобится около пятнадцати минут. Проблема вот в этом, первые шаги уже выполнены. Для завершения процесса требуется ваше подтверждение».

На этом взаимодействие с (Р)-типом, как правило, завершается.

Теперь представим, как аналогичный подход воспримет (А)-менеджер. Вариант обращения: «У нас срочная ситуация, я уже определил решение и приступил к реализации», - для него абсолютно неприемлем. Реакция будет предсказуемой - резкая негативная оценка и обвинение в нарушении полномочий:

«Кто вам позволил начинать выполнение? На каком основании вы что-либо предпринимали без моего разрешения?»

Работая с (А)-руководителем, невозможно делать ни одного шага без предварительного согласования.

Аналогичная реакция ожидаема и от (Е)-менеджера. Причина в другом: действия сотрудника не являются частью идеи, исходящей

от него самого, а значит, воспринимаются как вмешательство в его пространство решений.

(Р)-сотрудники, работающие под началом (А), нередко допускают одинаковую ошибку: находят проблему, быстро формируют решение и затем сообщают руководителю о том, что уже сделали. Реакция (А) кажется необъяснимой - вспышка раздражения и попытка жёстко пресечь подобную инициативу.

Причина в том, что стиль (Р) вступил в прямой конфликт со стилем (А). Чтобы избежать напряжённости, с администратором необходимо действовать по его правилам и в его логике согласований.

19.2. Как вести себя с (А) – Администратором, или Бюрократом

Что подразумевается под выражением «в его манере»? Для руководителя типа (А) первостепенное значение имеет не сам факт задачи, а порядок её выполнения. Он отождествляет форму с содержанием, поэтому внимание к процедурам и корректности действий для него важнее самой сути проблемы. Независимо от того, возникает ли кризис или нет, главный вопрос для него - соблюдены ли правила и установленные нормы.

Чтобы привлечь внимание такого руководителя, необходимо представить ситуацию как отклонение от ранее согласованных обязательств. Формулировка может звучать так:

«Имело место нарушение утверждённого порядка. Условия были заранее согласованы, но теперь от них отошли. Это недопустимо. Требуется восстановить правильный порядок действий».

Особенно важно подчеркнуть слово «правильно».

Для обоснования предложенного решения потребуется детальная записка с разъяснениями. Чем больше структурированных материалов, ссылок, примечаний и подтверждений, тем выше вероятность того, что вопрос будет воспринят всерьёз. Важно показать, что предлагаемое решение опирается на авторитетные источники, уже применялось в аналогичных ситуациях и не содержит скрытых рисков. Финальную часть обращения целесообразно завершить заверением:

«Это предлагаемое решение. В случае неудачи всю ответственность готов взять на себя».

Для (A)-руководителя ключевая задача - минимизация неопределённости. Поэтому, когда возникает проблема, первым шагом должно стать её представление в виде отклонения от установленного регламента. И только после этого - демонстрация того, что решение не несёт риска. В такой логике возражения у него исчезнут, и обычно последует короткий ответ: «Одобряю, приступайте».

В обычных рабочих условиях, когда вопрос не связан со срочностью, необходимо строго придерживаться установленных процедур взаимодействия. Если требуется личная встреча, её обязательно нужно согласовать заранее. Нельзя приходить без предупреждения: в противном случае значительная часть времени уйдёт на его внутреннее раздражение от того, что его застали неподготовленным.

Есть ещё один важный момент - различия в восприятии времени. Для описания этого явления используется выражение «поправочный коэффициент». Стили (E) и (P) воспринимают время стремительно, а (A) и (I) - гораздо более медленно и обстоятельно. Для некоторых руководителей разница может быть многократной: то, что воспринимается как «час работы», на деле превращается в шесть часов; а выражение «выполним за неделю» оборачивается шестинедельным сроком.

Это похоже на разницу между точкой зрения орла, парящего высоко в небе (E), и человеком, стоящим на земле: воздушное расстояние кажется гораздо короче, чем путь на поверхности.

Однако человек, остающийся «на уровне земли», преодолевает путь иначе: требуется подниматься по возвышенностям, спускаться в низины и обходить препятствия, что неизбежно увеличивает временные затраты. Для носителя стиля (E) подобная разница обычно остаётся незамеченной, поэтому применение поправочного коэффициента становится необходимым элементом взаимодействия.

При планировании общения с представителем (A) предполагаемая продолжительность разговора должна быть умножена на соответствующий коэффициент. Если внутренне рассчитывается тридцать минут, но фактически разговор затягивается на три часа, подобная ситуация вызывает раздражение у администратора. Поэтому временные рамки требуется обозначать заранее и строго уважать. Завершение беседы раньше

установленного времени воспринимается нормально, а превышение лимита - крайне негативно.

Перед обращением к (А) требуется предварительно сообщить тему предстоящего обсуждения, чтобы возникла возможность подготовиться. Это обязательное условие продуктивного взаимодействия.

Подготовка к встрече включает замедление общего темпа. Эффективной техникой служат несколько глубоких и медленных вдохов и выдохов. Спокойная манера изложения повышает вероятность точного понимания сути вопроса и способствует более взвешенной оценке ситуации. Такой подход позволяет лучше воспринимать невербальные сигналы собеседника - движения бровей, особенности взгляда, жесты и манеру речи. В подобных деталях проявляется истинный смысл позиции (А). Высокая скорость изложения лишает возможности уловить эти нюансы.

Снижение темпа особенно важно для представителей (Р) и (Е), поскольку их естественный ритм работы строится на высокой динамике и внутреннем напряжении. В ряде культур существует шуточное наблюдение: проигрывает в споре тот, кто первым вынужден перевести дыхание. Однако такой стиль общения не способствует конструктивности.

Наиболее важное практическое умение, необходимое для производителей и предпринимателей, - умение сознательно замедляться. Желательно снижать скорость ещё до входа в кабинет администратора: физически уменьшить шаг, нормализовать дыхание и стабилизировать внутреннее состояние. Администратор действует в значительно более медленном ритме, и если войти к нему в «ускоренном режиме», столкновение темпов неизбежно приведёт к сбою коммуникации. Для конструктивной беседы требуется подстроиться под его ритм заранее.

Снижение темпа до уровня, характерного для стиля (А), требуется ещё и потому, что каждая новая идея автоматически запускает у администратора анализ множества возможных последствий. Для обработки информации ему необходимо дополнительное время, поэтому общая динамика общения должна быть замедлена.

В начале разговора следует повторно обозначить тему обсуждения, подтверждая неизменность заявленной повестки. Для

представителя (А) принципиально важно отсутствие неожиданных элементов и отклонений от предварительной договорённости.

Работу рекомендуется начинать с первого пункта повестки дня, строго соблюдая последовательность. Во время изложения необходимо отслеживать выражение глаз администратора: как только взгляд становится рассеянным, воспринимающая способность снижается. В этот момент внимание переключается на внутренний анализ, поэтому дальнейшие слова не будут услышаны. Лучшим решением становится полная пауза. Продолжение речи приведёт лишь к информационной перегрузке и снижению эффективности взаимодействия.

Пока происходит пауза, носитель стиля (Е) обычно испытывает поток новых мыслей и стремление поделиться ими сразу. Однако в такой ситуации их необходимо фиксировать письменно, чтобы сохранить и не нарушать концентрацию собеседника. Запись идей помогает удерживать структуру разговора и не перегружать обсуждение излишними элементами.

Когда администратор возвращается к диалогу, он обычно формулирует вопрос, связанный с деталями реализации. Подобные уточнения нередко вызывают раздражение у предпринимательского типа, склонного к стратегическому мышлению. Однако они отражают природу восприятия стиля (А). В такой ситуации желательно выразить признательность за вопрос, отметить его значимость и зафиксировать его прямо на рабочем материале. После этого корректно перенести дальнейший разбор детали на более поздний этап, когда будет завершено изложение общей концепции. Такой подход одновременно демонстрирует уважение к тщательности администратора и предотвращает уход обсуждения в сторону от главного содержания.

Дальнейший процесс строится по тому же принципу: продолжение презентации - пауза при появлении характерного «потерянного» взгляда - фиксация вопросов - возврат к изложению. Такой формат позволяет сначала представить общую логику решения (что и почему), а затем переходить к обсуждению порядка реализации (как).

После завершения основного изложения рекомендуется кратко подытожить ключевые положения и убедиться, что администратор корректно понял предложенную концепцию. Лишь затем следует переходить к детальному рассмотрению накопленных вопросов,

анализируя их последовательно. Такой порядок не позволяет наложить преждевременное вето на идею и обеспечивает постепенное погружение в детали без нарушения общей структуры.

Если на часть вопросов у представителя идеи отсутствуют готовые ответы, лучше попросить время для анализа. В таком случае администратор определяет момент следующей встречи, на которой можно предоставить обоснованные разъяснения.

Добросовестное отношение к вопросам, поднимаемым представителем стиля (А), может привести к необходимости корректировки первоначальных предложений. Такая ситуация свидетельствует о том, что детальный анализ позволил выявить потенциальные просчёты и избежать серьёзных ошибок. В подобных случаях вклад администратора заслуживает признания.

Продолжительность встречи должна соответствовать заранее установленному времени. Недопустимо обещать завершение обсуждения «ещё через десять минут»: подобные фразы провоцируют спешку, а наиболее серьёзные просчёты часто допускаются именно в финальной части затянувшихся переговоров.

Если вы относитесь к типу (Е), вам крайне сложно остановиться на середине пути – это похоже на резко прерванное действие. Важно помнить: суть менеджмента заключается в умении зажигать других своими идеями. Ваша цель не в том, чтобы увлечься самому, а в том, чтобы вдохновить собеседника. При взаимодействии с (А) необходимо выстраивать общение так, чтобы он точно вас понял – только в этом случае он сможет принять ваши предложения.

При общении с (А) следует учитывать еще один принципиальный момент, особенно если вы сами принадлежите к типу (Е). Для (Е) числовые значения не имеют строгой точности: они служат лишь ориентиром масштаба. Когда (Е) говорит «мы продали миллион», фактический показатель может варьироваться от пятисот тысяч до полутора миллионов.

Для (А) же миллион – это ровно миллион. Значение 999 999 для него все еще не дотягивает до этого числа. Именно это различие между (Е) и (А) является одной из ключевых причин недоверия со стороны (А). Он рассуждает так: «Кто знает, что он еще может наговорить. Он не отвечает за свои слова. Говорит: “Нужно поговорить полчаса”, – а сам опаздывает на тридцать минут и задерживает тебя на три часа. Для него не имеют значения ни цифры,

ни время, ни формулировки. Все его слова – пустой звук, и доверять ему нельзя».

Поэтому, разговаривая с (A), нужно помнить, что он воспринимает сказанное буквально, и обязательно учитывать это. Не стоит смешивать идеи с объективными данными. Если вы представите предположение как факт и (A) заметит неточность, доверие будет утрачено окончательно. С этого момента он станет воспринимать все ваши слова как не заслуживающие внимания.

19.3. Как вести себя с (E) – Предпринимателем, или Поджигателем

Взаимодействуя с представителем стиля (E) по тем же принципам, что и с (A), вы неизбежно теряете время. Развернутые пояснительные документы на десятки страниц в данном случае не работают: предпринимательский тип не склонен вникать в такие материалы и, как правило, откладывает их, не возвращаясь к содержанию.

Кроме того, для (E) характерно неприятие идей, автором которых он не является. Если изложить ситуацию и сразу представить завершенное решение, ответ чаще всего будет отрицательным – как по отношению к самой постановке вопроса, так и к предлагаемым действиям. Предприниматель стремится переосмыслить ситуацию, подвергнуть критике предложенный вариант, указать на уязвимые места и подчеркнуть недостатки. Причина такого поведения заключается в желании оставить на результате личный отпечаток. Идеи, оформленные без его участия, воспринимаются как потенциальная угроза. Возникает чувство отстраненности от процесса, поскольку решение принято без его вклада, что впоследствии может привести к попыткам вернуть контроль или оказать давление.

В связи с этим взаимодействие с (E) требует особого подхода. Прежде всего, не следует называть происходящее «проблемой». Для предпринимательского типа обсуждение затруднений вызывает раздражение, так как их устранение изначально было передано другим. Гораздо продуктивнее представить ситуацию как возможность оптимизации или шанс на улучшение. Формулировки, подчеркивающие потенциал развития и позитивных изменений, вызывают интерес, тогда как акцент на проблемах приводит к отторжению.

Следующий ключевой принцип заключается в том, чтобы представить решение таким образом, чтобы оно воспринималось как инициатива самого (Е). Этому способствуют формулировки, оставляющие пространство для авторства: «можно рассмотреть такой вариант…», «возможно, имеет смысл…», «возникла идея…», «как вы оцениваете такой ход действий?». Недопустимы жесткие и категоричные утверждения о том, что необходимо действовать только определенным образом. Представителю (Е) важно иметь возможность интерпретировать идею по-своему и внести личный вклад.

То же правило распространяется и на взаимодействие с подчиненными стиля (Е). Приказной тон и директивные указания вызывают у них внутреннее сопротивление: в такой ситуации предпринимательский подчиненный чувствует ограничение свободы и отсутствие пространства для самостоятельного мышления. Для него ценен процесс созидания и проектирования, а не формальное исполнение инструкций. Поэтому в коммуникации предпочтительны вопросы, побуждающие к участию: «какие решения вы видите?», «что здесь можно улучшить?», «какой вариант будет наиболее результативным?».

Если удается заинтересовать (Е), он начинает активно развивать предложенную идею, дополняя ее собственными мыслями и подходами. Задача собеседника состоит в том, чтобы органично включить эти предложения в общую концепцию, благодаря чему итоговое решение будет восприниматься предпринимателем как результат его собственного мышления.

Существует и дополнительная техника. На начальном этапе обсуждения можно намеренно допустить заметную, очевидную ошибку. Представитель стиля (Е) почти сразу ее обнаружит и предложит исправление. Сам факт корректировки создает у него ощущение личного участия в формировании решения, что повышает его заинтересованность в дальнейшем развитии идеи. В рекламной практике такой подход известен как «метод волосатой руки»: демонстрация преднамеренного дефекта позволяет клиенту почувствовать свою значимость в доработке концепции и одновременно снижает внимание к другим элементам, которые в иной ситуации он мог бы попытаться изменить.

Один из специалистов в области архитектурного проектирования отмечал, что намеренное введение заметной, но

контролируемой неточности позволяет целенаправленно управлять фокусом внимания заказчика. Как только клиент выявляет такой элемент, его внимание полностью концентрируется именно на нем, что существенно снижает интерес к другим составляющим проекта. В результате правки вносятся в заранее предусмотренные участки, что упрощает процесс согласования. Вместе с тем данный прием требует аккуратного применения: слишком грубые или неуместные «ошибки» способны подорвать доверие либо повлечь неблагоприятные организационные последствия.

Особые трудности возникают при необходимости донесения негативной информации до представителя предпринимательского типа (E). Любой, даже косвенный намек на связь возникшей ситуации с его действиями провоцирует резкую защитную реакцию и может сопровождаться обвинениями в дезорганизации работы или некомпетентности исполнителей. Чтобы избежать подобного развития событий, сообщение должно быть выстроено так, чтобы полностью исключить указание на его возможную ответственность. Повышенная эмоциональная чувствительность и склонность воспринимать угрозу своему положению требуют предельно взвешенного языка и использования нейтральных, смягчающих формулировок, например: «существует возможность оптимизировать отдельные элементы процесса». Такие конструкции снижают риск негативного восприятия.

Если предпринимательский руководитель отвергает представленную информацию, допустима лишь краткая и осторожная попытка дополнительного разъяснения, однако чрезмерная настойчивость недопустима. В тот момент, когда появляется вероятность трактовки сообщения как угрозы его репутации, резко возрастает риск поиска виновного, и инициатор разговора в этом случае оказывается наиболее уязвимой стороной. Поэтому при взаимодействии с (E) принципиально важно придерживаться безличной подачи фактов и избегать любых формулировок, которые могут быть восприняты как персональная критика.

19.4. Как вести себя с (I) – Интегратором, или Горячим сторонником

Для интегратора, являющегося наиболее ярким носителем (I)-ориентации, главным ориентиром выступает достижение согласованности внутри коллектива. Его базовый критерий оценки ситуации сводится к вопросу: достигнуто ли общее согласие. Именно поэтому представление ему готового решения без предварительного обсуждения с заинтересованными сторонами обычно вызывает встречный вопрос о том, были ли согласованы предлагаемые действия с теми, чьё мнение имеет существенное значение. Прежде чем поддержать инициативу, (I) стремится разобраться в распределении влияния внутри группы и оценить общий «политический контекст».

В связи с этим подготовка к диалогу с (I) предполагает предварительное выстраивание договорённостей с ключевыми участниками процесса. Когда становится очевидно, что позиция обсуждена с Руди, Полом, Денис, Нэнси и другими значимыми фигурами, вероятность положительного решения заметно возрастает. Если же выясняется, что точка зрения важного сотрудника – например, Джо – была проигнорирована, (I) воспринимает ситуацию как недостаточно зрелую для окончательного шага. Напротив, при наличии поддержки и урегулированных разногласий он, как правило, готов дать согласие на дальнейшие действия.

Ошибочная идентификация стиля взаимодействия может иметь серьёзные последствия. Если сотрудник с интеграторской ориентацией собирает коллективное мнение и затем представляет его предпринимателю (E) как уже сформированный консенсус, такая тактика воспринимается (E) как попытка создать автономный центр влияния. Поскольку предприниматель ориентирован на личный контроль стратегических решений, коллективные инициативы, сформированные без его участия, расцениваются им как угроза. Подобные действия нередко заканчиваются утратой доверия и последующим увольнением интегратора, несмотря на изначально добрые намерения.

Если стиль конкретного руководителя или коллеги определить затруднительно, целесообразно опираться на его функциональную роль в организации. Занятость в сфере маркетинга нередко

свидетельствует о доминировании (E)-ориентации, деятельность в продажах чаще связана с (P)-типом, тогда как бухгалтерские и учетные задачи, как правило, указывают на преобладание (A). Дополнительные ориентиры дают элементы рабочей среды, особенности поведения, темп движений, стиль одежды и реакция на различные деловые сообщения. Внимательное наблюдение и умение гибко подстраиваться под стиль другого человека существенно повышают эффективность взаимодействия и способствуют более точному взаимному пониманию.

Вопросы для самопроверки

1. Какие особенности определяют стиль поведения производственного типа?
2. Почему для общения с производителем важно начинать разговор с сути?
3. Что является ключевым мотиватором внимания для P-ориентированного руководителя?
4. Какие принципы определяют поведение администратора?
5. Почему для A-типа критично соблюдение процедур?
6. Что означает «поправочный коэффициент» при взаимодействии с A-типом?
7. Почему предприниматель отвергает готовые решения?
8. Как правильно представить идею E-типу?
9. Почему E-типу важно ощущать авторство решения?
10. В чем ключевой приоритет интегратора?
11. Почему I-руководитель стремится к консенсусу?
12. Какие ошибки допускают сотрудники, не учитывая стиль начальника?
13. Как определить стиль поведения человека по условиям его работы?
14. Какие риски возникают, если перепутать поведенческий тип собеседника?
15. Каким образом можно адаптировать свою манеру общения под разные стили?

Практические задания

Задание №1.

Ситуация:

В компании работает руководитель отдела продаж, который демонстрирует ярко выраженные черты Р-типа: он склонен работать в режиме постоянной срочности, требует быстрых решений и не терпит длительных обсуждений. Один из сотрудников подготовил подробный аналитический отчет на двадцать страниц и назначил руководителю часовую встречу для его обсуждения. Руководитель сорвал встречу, назвал отчет излишне громоздким и заявил, что у него «нет времени читать такие вещи».

Задание:

1. Определите ошибки сотрудника с позиции взаимодействия со стилем Р.
2. Перепишите подход к представлению отчета так, чтобы он соответствовал стилю этого руководителя.
3. Сформулируйте три варианта краткого сообщения, которые сотрудник мог бы использовать, чтобы заинтересовать Р-лидера.

Задание №1.

Заполните таблицу, сопоставив особенности поведения каждого стиля и корректные способы взаимодействия с ними.

Тип руководителя	**Основные особенности поведения**	**Правильные способы взаимодействия**	**Ошибки, которых нужно избегать**
Р – Производитель			
А – Администратор			
Е – Предприниматель			
I – Интегратор			

Задание:

1. Заполните таблицу, используя материал главы.
2. Приведите реальный или смоделированный пример взаимодействия с каждым типом.
3. Объясните, какие последствия возникают при неправильной стратегии общения.

ГЛАВА XX. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ ПОСТРОЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ КОМПАНИИ

Ключевые слова и фразы: организационная модель компании, стратегическое соответствие структуры, миссия и цели организации, корпоративные ценности, человеческий капитал, организационное развитие, коммуникационные потоки, вертикальные и горизонтальные связи, модель «структура следует за стратегией», функциональная, дивизиональная, матричная структура, структура ответственности, полномочия и власть, влияние и лидерство, система вознаграждений, материальная и нематериальная мотивация, KPI и эффективность, централизация и децентрализация, организационная культура, культура доверия и партнерства, сильная и слабая культура, адаптивность и гибкость организации, цифровые модели и виртуальные команды, корпоративная идентичность, внутренние регламенты и механизмы контроля.

20.1. Составляющие структуры успешной компании.

Современная бизнес-среда отличается высокой скоростью изменений, ростом неопределённости и усилением конкурентного давления. Технологический прогресс, глобализация экономических процессов, нестабильность хозяйственных систем и постоянные корректировки нормативно-правовой базы требуют от организаций высокой адаптивности и способности оперативно реагировать на внешние вызовы. В этих условиях результативность компании определяется не только характеристиками её продуктов и позицией на рынке, но и тем, насколько эффективно выстроены внутренние механизмы управления.

Организационная модель предприятия представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов, формирующих систему управления: структуру принятия решений, распределение ответственности и полномочий, конфигурацию власти, а также механизмы коммуникации, контроля и мотивации. По сути, она выступает в роли «каркаса бизнеса», обеспечивающего перевод стратегических установок в реальные управленческие и операционные результаты.

Ключевая функция организационной модели заключается в согласовании долгосрочных целей компании с её внутренним

потенциалом. Даже тщательно разработанная стратегия не приведёт к желаемому эффекту, если структура управления не обеспечивает слаженного взаимодействия подразделений, оперативного принятия решений и чёткого закрепления ответственности за конечные результаты.

Актуальность данной проблематики обусловлена тем, что в значительном числе организаций причины низкой эффективности, слабой управленческой дисциплины и сопротивления изменениям коренятся именно в неудачно выбранной организационной модели. В связи с этим понимание закономерностей формирования эффективной структуры имеет не только теоретическую ценность, но и существенное прикладное значение.

Организационная структура является базой, на которой выстраивается вся система управления компанией. Она задаёт порядок распределения функций, полномочий и ответственности между сотрудниками и подразделениями, определяет механизмы координации, контроля и формирование информационных потоков.

Результативная структура должна обеспечивать не только управленческий порядок, но и необходимую гибкость, способствовать принятию решений на основе объективных данных и создавать условия для профессионального роста и развития персонала.

Ключевые элементы структуры успешной компании

1. Миссия и цели как фундамент организационной модели

Миссия отражает предназначение компании, её философию и смысл деятельности. Она формирует стратегический вектор развития и корпоративную идентичность, служа ориентиром для управленческих решений. Так, миссия IKEA – «создавать лучшую повседневную жизнь для многих людей» – объединяет сотрудников всех уровней и задаёт общее направление действий.

На основе миссии формируются стратегические цели, представляющие собой конкретные ориентиры развития, выраженные в измеримых показателях. Они позволяют согласовать работу подразделений и выстроить систему управления результативностью.

Неотъемлемой частью модели являются корпоративные ценности, определяющие нормы поведения и критерии принятия решений. Культура Toyota, основанная на принципах «кайдзен» (непрерывное улучшение) и «джидока» (качество на каждом этапе),

демонстрирует, как ценности могут быть глубоко интегрированы в структуру и влиять на повседневные действия сотрудников.

2. Человеческий капитал и развитие организации

Люди являются основным ресурсом любой компании. Эффективность структуры напрямую зависит от того, насколько чётко распределены роли, насколько сотрудники осознают свои задачи и ощущают личную ответственность за результат.

Современный менеджмент рассматривает работника не как пассивный элемент системы, а как активного участника развития. Концепции обучающейся организации (Питер Сенге) и организации, основанной на знаниях (Нонака и Такеучи), подчёркивают ключевую роль компетенций и знаний персонала в формировании конкурентных преимуществ.

Компании, системно инвестирующие в обучение и развитие сотрудников, формируют устойчивые и гибкие структуры. Так, IBM ежегодно направляет значительные ресурсы на развитие персонала и лидерских качеств, что позволяет компании сохранять конкурентоспособность на протяжении десятилетий.

3. Коммуникации как связующая система структуры

Коммуникации объединяют все элементы организации. От их качества зависят скорость реакции на внешние изменения и точность реализации стратегических решений.

Информационные потоки могут быть вертикальными – между руководством и исполнителями, и горизонтальными – между подразделениями. Эффективные организации обеспечивают прозрачность и открытость этих процессов.

Показателен пример Google, где сотрудники имеют возможность напрямую обращаться к руководству с инициативами. Такая коммуникационная открытость стимулирует инновации и повышает вовлечённость персонала.

4. Корпоративная культура как скрытый каркас организации

Корпоративная культура определяет поведение работников в ситуациях, не регламентированных формальными инструкциями. Она выступает внутренним этическим ориентиром. Сильная культура способствует сплочённости коллектива, снижает уровень конфликтности и повышает предсказуемость действий.

В компании Southwest Airlines культура основана на принципе служения – как клиентам, так и коллегам. Такой подход позволил

компании сохранять лидерские позиции даже в условиях жёсткой ценовой конкуренции.

5. Система управления и контроля

Организационная структура должна обеспечивать реализацию ключевых функций управления: планирование, организацию, мотивацию и контроль. Контроль при этом должен носить корректирующий, а не карательный характер, позволяя своевременно выявлять отклонения и принимать обоснованные решения.

Компании с развитой системой внутреннего контроля добиваются прозрачности процессов и снижают уровень рисков. Например, в Siemens комплаенс-система позволяет предотвращать этические и коррупционные нарушения, укрепляя доверие к бренду.

Эффективная структура невозможна без чёткого распределения ролей и устойчивых взаимосвязей между всеми участниками организационного процесса. Важно, чтобы каждый сотрудник понимал не только свои функции, но и вклад своей работы в общий результат. Это формирует чувство сопричастности и усиливает персональную ответственность, напрямую влияя на качество и скорость реализации решений.

Помимо формальных элементов, значительную роль играют неформальные связи: накопленный опыт взаимодействия, личные качества сотрудников и уровень доверия в коллективе. Именно неформальная составляющая часто обеспечивает устойчивость компании в условиях неопределённости, когда стандартные процедуры теряют эффективность.

Важным элементом успешной структуры является и способность организации аккумулировать знания и обеспечивать их передачу внутри коллектива. Компании, развивающие внутренние базы знаний, регулярно обучающие персонал и поощряющие обмен опытом, формируют долгосрочные конкурентные преимущества и повышают адаптивность сотрудников.

Наконец, существенным фактором является поддержка инноваций. Для этого создаются кросс-функциональные команды, проектные и временные рабочие группы, действующие вне жёсткой иерархии. Такие форматы способствуют поиску нестандартных решений, привлечению талантов и сокращению пути от идеи до практического результата.

20.2. Стратегия и структура компании: взаимовлияние

Принцип «структура следует за стратегией». Классический подход в менеджменте исходит из того, что именно стратегия формирует цели развития, тогда как организационная структура выступает инструментом их реализации. Иными словами, структура должна быть подчинена стратегии и способствовать её выполнению, а не создавать ограничения.

Альфред Чандлер, анализируя развитие американских корпораций, доказал, что смена стратегического курса – например, переход от узкой специализации к диверсификации – неизбежно влечёт за собой трансформацию организационной структуры: от функциональной модели к дивизиональной.

Показательным примером служит General Motors, которая в начале XX века смогла опередить Ford во многом благодаря структурной перестройке. Переход от линейной системы управления к дивизиональной модели позволил каждому бренду – Chevrolet, Cadillac и Buick – иметь собственную управленческую команду и самостоятельную стратегию развития.

Таблица 2.1.

Типология организационных структур в зависимости от выбранной стратегии

Стратегия развития	Тип организационной структуры	Ключевые характеристики
Ориентация на специализацию	Функциональная	Централизованное управление, четкое функциональное разделение, узкая специализация подразделений
Стратегия диверсификации	Дивизиональная	Самостоятельность бизнес-направлений, ответственность за прибыль и результаты
Инновационная стратегия	Матричная	Проектный подход, кросс-функциональные команды, гибкость взаимодействия
Глобальная экспансия	Географическая	Учет региональной специфики, расширенные полномочия локальных подразделений

Гибкость организационной структуры имеет критическое значение для компаний, ориентированных на инновации. Так, в Apple и Netflix управление выстроено по принципу «плоской

иерархии», предполагающему минимальное количество уровней руководства при высокой степени автономии и персональной ответственности сотрудников.

Влияние структуры на реализацию стратегии

Организационная структура выступает практическим инструментом реализации стратегии. Именно она определяет порядок принятия решений, распределение ответственности и механизм распределения ресурсов. При несоответствии структуры стратегическим ориентирам эффективность деятельности компании существенно снижается.

Показательным является пример Nokia в начале 2000-х годов. Несмотря на наличие сильной стратегии и передовых технологий, громоздкая и многоуровневая иерархия не позволила компании своевременно реагировать на инновационные шаги конкурентов, что в итоге привело к утрате рыночного лидерства.

Следовательно, структура должна выступать логическим продолжением стратегии и обладать способностью изменяться вместе с ней. Стратегия задаёт долгосрочный вектор развития, однако без адекватной организационной формы её практическая реализация становится затруднительной. Чтобы стратегические установки трансформировались в реальные действия, структура обязана обеспечивать свободный доступ к информации, рациональное распределение ресурсов и согласованность решений между подразделениями. Нарушение согласованности элементов структуры приводит к потерям времени, усилению конфликтов и снижению управляемости.

В условиях высокой динамики внешней среды организационная структура должна быть способна к регулярному обновлению. Компании, продолжающие функционировать в рамках устаревших моделей, сталкиваются с ростом издержек и ослаблением конкурентных позиций. Именно поэтому эффективные организации систематически оценивают соответствие своей структуры текущим и перспективным стратегическим целям и при необходимости вносят корректировки.

Ключевым фактором эффективности является способность организационной структуры обеспечивать реализацию стратегических инициатив. Так, при ориентации компании на инновационное развитие структура должна отличаться высокой гибкостью, минимальным числом уровней контроля и

возможностью быстро формировать временные исследовательские и проектные команды. Напротив, стратегия, нацеленная на сокращение издержек, предполагает более жёстко регламентированную и формализованную структурную модель.

Воздействие структуры на стратегию проявляется также через особенности принятия управленческих решений. Организации с децентрализованным распределением полномочий способны оперативнее реагировать на изменения рыночной среды, поскольку решения принимаются непосредственно там, где возникает информация. В условиях усиленной конкуренции и постоянных технологических изменений такая способность становится критически важным преимуществом.

20.3. Структура ответственности, полномочий, власти и влияния

Соразмерность ответственности и полномочий

Ответственность означает обязанность выполнять возложенные функции и обеспечивать достижение установленных результатов. Полномочия, в свою очередь, представляют собой право принимать решения и распоряжаться необходимыми ресурсами. Эффективная система управления возможна только при их сбалансированности.

Если объём ответственности превышает предоставленные полномочия, сотрудник лишается возможности реально влиять на итог. Обратная ситуация – избыток полномочий при низкой ответственности – создаёт предпосылки для злоупотреблений. Поэтому результативное управление требует чёткого разграничения ролей, зон ответственности и управленческих прав. С этой целью в организациях используются должностные инструкции, матрицы распределения ответственности (RACI) и формализованные регламенты взаимодействия.

Власть и влияние

Власть выступает одним из ключевых инструментов управления. Макс Вебер выделял три базовых типа власти: традиционную, харизматическую и рационально-легальную. В условиях современной организации данные формы, как правило, существуют в сочетании.

В корпоративной практике власть может проявляться в различных формах:

– линейной, основанной на иерархии «руководитель – подчинённый»;

– функциональной, связанной с экспертными знаниями и компетенциями;

– административной, реализуемой через систему правил и контроля.

Наряду с формальной властью действует влияние – способность побуждать людей к действиям без прямого принуждения. Влияние, основанное на доверии, профессиональном авторитете и уважении, лежит в основе современного понимания лидерства и во многом определяет эффективность управленческих решений.

Лидерство как фактор результативности

Лидерство занимает центральное место в современной организационной модели, поскольку именно оно формирует эмоциональную сплочённость коллектива и служит источником мотивации для сотрудников.

В управленческой практике выделяют авторитарный (директивный), демократический и трансформационный стили лидерства. Наиболее результативной считается трансформационная модель, при которой руководитель не только ставит задачи, но и вдохновляет команду, раскрывает потенциал сотрудников и вовлекает их в реализацию миссии компании.

Ярким примером трансформационного лидерства является Илон Маск, который выстраивает вокруг своих проектов культуру ориентации на масштабные цели и веру в их достижимость.

Рациональное распределение ответственности предполагает не просто формальное закрепление функций, но и создание механизмов контроля за их выполнением. Принципиально важно, чтобы сотрудники чётко осознавали пределы своей ответственности и регулярно получали обратную связь, позволяющую корректировать действия. Такой подход снижает уровень неопределённости и повышает управляемость организации.

Полномочия должны находиться в прямом соответствии с уровнем ответственности. Ситуация, при которой сотрудник отвечает за результат, но лишён права принимать решения, приводит к снижению мотивации и замедлению процессов. В то же время предоставление широких полномочий без соответствующей ответственности создаёт дополнительные риски для компании.

Поэтому соблюдение баланса между этими элементами выступает базовым принципом эффективной организационной структуры.

Власть в организации реализуется не только через формальные административные механизмы, но и через профессиональный авторитет. Компании, которые развивают экспертное лидерство, формируют более сильные управленческие команды, способные принимать взвешенные и качественные решения. Влияние, основанное на доверии и уважении, способствует формированию благоприятного психологического климата и стимулирует добровольное выполнение задач.

Современная система управления требует гармоничного сочетания формальной и неформальной власти. Формальные инструменты обеспечивают порядок, стабильность и предсказуемость, тогда как неформальное влияние придаёт гибкость и позволяет эффективно действовать в нестандартных и сложных ситуациях. Именно это сочетание лежит в основе устойчивого и результативного управления.

20.4. Структура вознаграждений

Мотивация выступает внутренним источником активности и поведения человека. Система вознаграждений выполняет связующую функцию между стратегическими целями компании и личными интересами сотрудников.

Согласно исследованиям Harvard Business Review, грамотно выстроенная мотивационная система способна повысить производительность труда на 25–40%.

Материальные и нематериальные стимулы

К материальным формам вознаграждения относятся:

– фиксированная заработная плата;

– премиальные выплаты;

– участие в распределении прибыли;

– корпоративные социальные льготы.

Нематериальная мотивация включает:

– признание профессиональных достижений;

– возможности карьерного роста;

– обучение и развитие компетенций;

– вовлечение сотрудников в процессы принятия решений.

Показательным примером является Google, где реализуется программа 20% Time, позволяющая работникам направлять до

одной пятой рабочего времени на собственные проекты. Именно в рамках таких инициатив были созданы Gmail и Google News.

Современные подходы к мотивации

В настоящее время компании постепенно отходят от универсальных схем стимулирования в пользу персонализированных моделей. Фокус смещается с простой оплаты труда на вознаграждение за компетенции, вклад и достигнутые результаты.

Широкое распространение в международной практике получила модель Pay for Performance (оплата за результат), при которой бонусные выплаты напрямую связаны с выполнением индивидуальных и командных KPI. Такой подход усиливает связь между стратегическими целями организации и личной результативностью сотрудников.

Система вознаграждений должна отличаться понятностью и ощущаемой справедливостью. Когда сотрудники не видят чётких критериев начисления бонусов, это порождает недоверие и ослабляет мотивацию. Напротив, прозрачные и ясно сформулированные правила усиливают вовлечённость персонала и формируют чувство справедливого отношения, что напрямую влияет на внутреннюю устойчивость организации.

Нематериальные факторы мотивации приобретают всё большую значимость. Возможности обучения и профессионального роста, участие в значимых проектах, признание достигнутых результатов и доверие со стороны руководства нередко оказывают более сильное воздействие, чем денежные поощрения. Такие инструменты формируют долгосрочную приверженность компании и способствуют развитию устойчивой корпоративной культуры.

Организации, которые эффективно сочетают материальные и нематериальные стимулы, как правило, демонстрируют более высокие показатели производительности. Наибольшую отдачу дают гибкие системы вознаграждений, учитывающие индивидуальные достижения, вклад в командную работу и уровень компетенций. Подобный подход стимулирует профессиональное развитие сотрудников и способствует формированию стабильных и конструктивных рабочих отношений.

При этом система вознаграждений должна быть напрямую связана со стратегическими приоритетами компании. Если ключевым направлением является инновационное развитие,

механизмы поощрения должны учитывать инициативность и творческий вклад. При ориентации на повышение качества необходимо стимулировать ответственность и внимание к деталям. Грамотно выстроенная мотивация в этом случае становится инструментом комплексного развития всей организации.

20.5. Формирование модели эффективной организационной структуры компании

Этапы разработки организационной модели

Первым шагом является анализ стратегии и внешней среды, в рамках которого уточняются миссия компании, её стратегические цели и ключевые факторы успеха. Далее осуществляется определение бизнес-процессов с акцентом на выявление тех из них, которые непосредственно создают ценность.

Следующий этап связан с проектированием структуры: формируются уровни управления, зоны ответственности и центры принятия решений. После этого разрабатывается система коммуникаций, обеспечивающая устойчивые вертикальные и горизонтальные связи между подразделениями.

Важным элементом является внедрение системы KPI, позволяющей увязать мотивацию персонала с достигнутыми результатами. Завершающим этапом выступает оценка эффективности и последующее совершенствование структуры на основе регулярного анализа и управленческого аудита.

Принципы построения эффективной структуры

Организационная структура должна соответствовать стратегии и отражать ключевые приоритеты развития компании. Существенное значение имеет рациональность, предполагающая сокращение дублирующих функций и избыточных уровней управления.

Не менее важна гибкость, позволяющая адаптироваться к изменениям внешней и внутренней среды. Прозрачность структуры обеспечивает чёткое понимание подчинённости и ответственности. Особое внимание уделяется балансу между централизацией и децентрализацией: стратегические решения концентрируются на верхнем уровне управления, тогда как операционные принимаются максимально близко к месту их реализации.

Пример практической реализации

Показательным примером эффективной организационной модели является Toyota. Структура корпорации выстроена на принципах бережливого производства (Lean), в рамках которых каждый сотрудник наделён правом остановить производственный процесс при выявлении дефекта. Такой подход повышает ответственность персонала, качество продукции и устойчивость всей системы управления.

Подобный подход отражает высокий уровень доверия к персоналу, распределение ответственности на всех уровнях и устойчивую ориентацию на качество. Именно поэтому Toyota на протяжении многих десятилетий сохраняет репутацию эталона эффективности и инновационного развития.

Цифровизация и новые организационные форматы

Развитие цифровых технологий оказывает существенное влияние на трансформацию организационных моделей. На смену традиционным иерархиям приходят сетевые структуры, виртуальные команды и платформенные организации, в которых взаимодействие сотрудников осуществляется преимущественно в цифровой среде, а не в физическом пространстве.

Показательным примером является Amazon, где применяется принцип «двух пицц»: каждая команда должна быть настолько компактной, чтобы её можно было накормить двумя пиццами. Такой подход обеспечивает высокую автономность, скорость принятия решений и гибкость даже в рамках масштабной корпорации.

Организационная модель эффективной компании не представляет собой застывший набор схем и регламентов. Это динамичная система, которая должна эволюционировать одновременно с изменениями рынка, технологического уклада и корпоративной культуры.

Результативная модель объединяет стратегию, структуру, культуру и мотивацию в целостный управленческий механизм. Она формирует условия, при которых каждый сотрудник ясно понимает цели организации, обладает необходимыми полномочиями для действий и получает справедливое вознаграждение за достигнутые результаты.

Ключевая задача руководителя заключается не только в управлении существующей структурой, но и в её развитии с целью поддержания баланса между упорядоченностью и новаторством, устойчивостью и адаптивностью.

Организационная модель отражает уровень управленческой зрелости компании. Чем более осмысленно и последовательно она сформирована, тем выше вероятность стабильного и долгосрочного успеха организации.

В условиях XXI века эффективной считается та организация, которая способна оперативно обучаться, распространять знания, адаптироваться к изменениям и вдохновлять сотрудников. Именно грамотно выстроенная организационная модель становится ядром этой способности.

Формирование результативной структуры начинается с всестороннего анализа текущего положения компании. Необходимо выявить сильные и слабые стороны, определить узкие места, оценить загрузку персонала и качество взаимодействия между подразделениями. Такой подход позволяет избежать формального копирования чужих моделей и создать структуру, соответствующую реальным потребностям бизнеса.

Проектирование структуры должно учитывать не только актуальные задачи, но и долгосрочные перспективы развития. Организации, которые закладывают модель с расчётом на будущий рост, предотвращают перегрузки, сохраняют устойчивость и обеспечивают возможность масштабирования, перераспределения функций и формирования новых подразделений.

Эффективная структура предполагает согласованную интеграцию всех управленческих компонентов: системы коммуникаций, механизмов контроля, мотивации и распределения ответственности. Только их единство формирует работоспособную систему, способную обеспечивать достижение стратегических целей. Разрозненное функционирование отдельных элементов не даёт устойчивого результата.

Постоянная оценка организационной структуры необходима для своевременной адаптации к изменениям внешней среды. Современные компании применяют мониторинг KPI, анализ обратной связи от сотрудников и аудит бизнес-процессов для регулярной корректировки модели и поддержания её актуальности. Такой подход способствует сохранению долгосрочной эффективности и конкурентоспособности.

20.6. Организационная культура как основа эффективной модели компании

Организационная культура является одним из ключевых элементов, определяющих жизнеспособность и устойчивость любой современной компании. В условиях усиления конкурентной борьбы, усложнения внешней среды и необходимости постоянных адаптационных изменений именно культура становится тем внутренним фактором, который обеспечивает единство действий, согласованность решений и долгосрочную ориентацию сотрудников на достижение стратегических целей. Она выступает не просто набором норм поведения, а целостной системой ценностей, убеждений и моделей взаимодействия, которые формируют общую логическую рамку, в которой функционирует организация.

Организационная культура формирует ту среду, в которой сотрудники принимают решения, строят отношения, решают проблемы и взаимодействуют с клиентами. Эта среда постепенно проникает во все уровни управления, определяя не только поведение отдельных работников, но и стиль руководства, подход к лидерству, характер коммуникаций, приоритеты стратегического планирования и способы распределения ответственности. Если культура поддерживает развитие, открытость, диалог и стремление к результату, организация получает несравнимо более высокие шансы на эффективность. Если же культура пропитана недоверием, страхом, консерватизмом и излишней регламентацией, то даже технически идеальная структура не сможет обеспечить устойчивый рост.

Одним из ключевых оснований для признания культуры стержневым элементом организационной модели является её способность выполнять интеграционную функцию. Культура объединяет сотрудников вокруг общих смыслов, позволяет выработать единое понимание миссии и ценностей компании. Именно это единство создаёт внутреннее чувство принадлежности, повышает вовлечённость и формирует желание вносить вклад в общий успех. Люди начинают воспринимать свою деятельность не как выполнение задач, а как участие в общем деле, что значительно повышает степень ответственности. Так возникает корпоративная идентичность, которая мотивирует действовать согласованно и поддерживать принятые решения.

Для эффективной модели компании культура становится своеобразным связующим механизмом между стратегией, структурой, процессами, системами мотивации и лидерством. Она объединяет эти элементы в единое целое, делая организацию не набором независимых блоков, а организованной и целенаправленной системой. Даже самая сильная стратегия не даст результата, если она идёт вразрез с глубоко устоявшимися установками коллектива. В то же время организация с гармоничной культурой способна успешно реализовывать даже очень амбициозные планы, потому что сотрудники видят смысл в изменениях и поддерживают их.

Важным свойством культуры является её способность воздействовать на поведение работников не через формальные механизмы, а через внутренние убеждения. В отличие от официальных регламентов, культура влияет не только на то, что сотрудники делают, но и на то, как они это делают. Она создаёт не внешний контроль, а внутренние ориентиры, которые направляют человека в ситуациях неопределённости, когда формальные правила не дают прямых указаний. В таких условиях сотрудники руководствуются культурными нормами: взаимным уважением, ответственностью, открытостью, поиском решения, а не поиском виноватого. Это даёт компании огромные преимущества, особенно в высокодинамичных сферах, где изменения происходят быстрее, чем можно переписать инструкции.

Организационная культура влияет также и на стиль лидерства. Руководитель, действующий в атмосфере доверия и взаимного уважения, получает возможность строить партнёрские отношения с коллективом, развивать горизонтальные связи, делегировать ответственность и создавать пространство для инициативы. Если же культура авторитарна, руководитель вынужден опираться на контроль и принуждение, что ограничивает потенциал команды. Таким образом, культура определяет не только поведение сотрудников, но и поведение лидеров, создавая почву для развития тех или иных стилей управления. В компаниях с сильной и открытой культурой лидерство проявляется на всех уровнях, а сотрудники берут на себя инициативу без прямых указаний сверху.

Одной из важнейших функций организационной культуры является адаптационная функция. Внешняя среда постоянно предъявляет новые требования: изменения технологий, вкусов

клиентов, законодательства или конкуренции требуют гибкой реакции. Организация с развитой культурой быстрее адаптируется, поскольку сотрудники воспринимают изменения как естественную часть работы, а не как угрозу. Культура, основанная на обучении, инновациях и открытости, смягчает сопротивление и позволяет компании быстрее перестраивать процессы. Это оказывает прямое влияние на устойчивость компании и её конкурентные преимущества.

Культура также выступает важным элементом мотивации. Хотя материальное вознаграждение играет значительную роль в удовлетворенности работников, на долгосрочную вовлечённость влияют не только зарплата и премии. Гораздо более существенны факторы признания, уважения, справедливости, атмосферы сотрудничества, возможности самореализации и участия в принятии решений. Культура формирует систему нематериальной мотивации: когда сотрудники чувствуют свою ценность, когда их достижения признаются, а идеи учитываются. Это значительно повышает внутреннюю энергию коллектива и способствует снижению текучести кадров.

Отдельного внимания заслуживает вопрос того, каким образом формируется культура компании. Она является результатом множества факторов: личного примера руководителей, стратегических решений, практик коммуникации, структуры предприятия и даже исторического пути организации. Культура развивается постепенно, по мере того как сотрудники наблюдают поведение лидеров, видят реальные последствия решений и формируют собственные ожидания. Особенно сильное влияние оказывает то, какие модели поведения вознаграждаются, а какие – наказываются. Если компания декларирует ценности, но не поддерживает их на практике, культура становится формальной и теряет смысл. В противоположность этому последовательные действия руководства укрепляют культуру и делают её устойчивой.

Культура может быть сильной или слабой. Сильная культура характеризуется высокой согласованностью ценностей и норм, которые разделяют большинство сотрудников. Это создаёт ясность и предсказуемость, способствует быстрому принятию решений и снижает внутренние конфликты. Однако чрезмерно сильная культура может привести к конформизму и сопротивлению нововведениям, если её ориентиры устарели. Слабая культура,

наоборот, характеризуется размытостью норм, отсутствием единого представления о целях и ценностях. Такая организация теряет эффективность, поскольку её подразделения действуют разрозненно. В идеале культура должна сочетать устойчивые ценности с открытостью к изменениям.

Важным аспектом является связь культуры с организационной структурой. Например, в жёстко иерархических структурах культура часто строится на подчинённости, формализме и контроле. В матричных структурах культура обычно более гибкая и ориентирована на сотрудничество. В сетевых организациях она опирается на автономность, доверие и инициативность. Таким образом, структура и культура формируют взаимно усиливающую систему: культура определяет, как структура функционирует, а структура задаёт рамки, в которых культура развивается.

Культура оказывает влияние на процессы принятия решений. В организациях с централизованной культурой решения принимаются медленно, в нескольких уровнях управления, что снижает адаптивность. В культурах, основанных на распределённой ответственности, решения принимаются ближе к источнику проблемы, что ускоряет реакцию на изменения и даёт бизнесу преимущества в конкурентной борьбе. Если компания стремится к высокой эффективности, она должна развивать культуру, ориентированную на доверие и самостоятельность.

Организационная культура также определяет отношения компании с внешними стейкхолдерами. Внешние клиенты, партнёры, поставщики и общественные институты оценивают компанию не только по качеству её продуктов, но и по тому, как она ведёт себя. Прозрачность, ответственность, стабильность, этичность, выполнение обязательств – всё это элементы культуры, которые напрямую влияют на репутацию. Сильная культура формирует положительный имидж и доверие, которые превращаются в конкурентные преимущества.

Многие компании, успешно прошедшие путь трансформации и развития, уделяют особое внимание построению культурной среды. Они создают механизмы обратной связи, проводят регулярные обсуждения ценностей, внедряют программы внутреннего обучения, развивают корпоративные ритуалы, традиции и практики совместного принятия решений. Эти инструменты укрепляют культуру и делают её частью повседневной деятельности.

Организационная культура играет ключевую роль в формировании трудовой дисциплины, моральной ответственности и общего климата внутри компании. Она определяет, как сотрудники относятся к работе, к клиентам и друг к другу. Сильная культура создаёт ощущение принадлежности и формирует единый стандарт поведения, что снижает неопределённость и улучшает взаимодействие.

Культура оказывает влияние на восприятие изменений. В организациях с открытой культурой сотрудники готовы поддерживать новые инициативы, поскольку доверяют руководству и понимают ценность нововведений. В организациях с жёсткой или закрытой культурой изменения часто встречаются сопротивлением, что снижает возможность развития. Важным элементом культуры является система социальных норм: традиции, методы признания достижений, неформальные правила взаимодействия. Эти элементы создают эмоциональную атмосферу, формируют лояльность и помогают удерживать талантливых сотрудников.

Культура также определяет стиль взаимодействия с внешними партнёрами и клиентами. Компании, ориентированные на честность, прозрачность и заботу, формируют позитивный имидж, что усиливает их позиции на рынке. Культура становится не только внутренним ресурсом, но и частью бренда.

Таким образом, организационная культура является фундаментом эффективной модели, формируя единую систему смыслов, которые направляют действия коллектива. Она обеспечивает связность структуры, поддерживает стратегию, укрепляет лидерство, формирует устойчивую мотивацию и ускоряет адаптацию компании. Сильная и гибкая культура позволяет организации не только сохранять стабильность, но и развиваться, создавая условия для долгосрочного успеха. Она становится источником конкурентного преимущества, обеспечивая компании способность быстро реагировать на вызовы и эффективно использовать возможности.

Вопросы для самопроверки

1. Что понимается под организационной моделью компании и какие элементы она включает?
2. Как миссия и стратегические цели влияют на построение структуры организации?

3. Почему человеческий капитал считается ключевым ресурсом эффективной компании?
4. Какова роль коммуникационных потоков в обеспечении согласованности действий подразделений?
5. Почему корпоративная культура рассматривается как «невидимая структура» организации?
6. В чём заключается принцип «структура следует за стратегией»?
7. Какие особенности имеют функциональная, дивизиональная и матричная структуры?
8. Почему несоответствие структуры стратегии тормозит развитие компании?
9. Как формируется баланс между ответственностью и полномочиями?
10. В чём различие между властью и влиянием в организационной системе?
11. Какие виды мотивации включает структура вознаграждений и как они связаны с результативностью?
12. Что представляет собой модель «Pay for Performance»?
13. Какие этапы включают процесс построения эффективной организационной структуры?
14. Как цифровизация изменяет традиционные модели организационного устройства?
15. Почему организационная культура является основой устойчивости и адаптивности компании?

Практические задания

Задание №1. Кейс-анализ «Проблемы несоответствия структуры стратегии»

Компания перешла к стратегии инновационного развития, но структура осталась функциональной и жестко иерархической. В результате новые проекты согласовываются слишком долго, а сотрудники проявляют низкую инициативу.

Задание:

1. Определить причины, по которым структура препятствует реализации стратегии.
2. Предложить конкретные изменения структуры (не менее трёх).
3. Указать ожидаемые результаты от внедрения предложенных корректировок.

4. Привести пример компании, успешно адаптировавшей структуру под инновационную стратегию.

Задание №2. Практическая работа «Разработка модели распределения полномочий и ответственности»

Выберите любое подразделение (например: отдел продаж, IT-отдел, отдел закупок).

Задание:

1. Определите ключевые функции подразделения.
2. Распределите ответственность по модели RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed).
3. Укажите, какие полномочия необходимы сотрудникам для выполнения ответственности.
4. Опишите возможные риски при нарушении баланса полномочий и ответственности.
5. Сформулируйте предложения по оптимизации распределения ролей.

ГЛОССАРИЙ

№	Термин	Определение
1	**PAEI**	модель И. Адизеса, описывающая четыре необходимые управленческие роли: Производитель, Администратор, Предприниматель и Интегратор.
2	**Авторитарный стиль лидерства**	стиль руководства, при котором лидер единолично принимает решения, жёстко контролирует выполнение задач и ограничивает участие подчинённых в обсуждении.
3	**Администратор (A-тип)**	роль в модели PAEI, ориентированная на порядок, процедуры, регламенты, контроль и стабильность управленческих процессов.
4	**Атрибутивное лидерство**	современная концепция, объясняющая лидерство через то, как руководитель и последователи интерпретируют причины поведения, успехов и ошибок друг друга.
5	**Бюрократ (-A--)**	модель неэффективного руководителя, который чрезмерно сосредоточен на правилах и форме, но слабо ориентирован на результат, развитие и интеграцию команды.
6	**Вдохновение**	способность лидера вызывать у сотрудников внутреннюю готовность действовать, поддерживать общую цель и проявлять инициативу.
7	**Власть**	закреплённая возможность и право руководителя воздействовать на поведение работников и

		регулировать деятельность организации.
8	**Власть вознаграждения**	форма власти, основанная на способности руководителя предоставлять сотрудникам значимые поощрения и ресурсы.
9	**Влияние**	процесс воздействия одного человека на взгляды, решения, поведение или эмоциональное состояние других людей.
10	**Герой-одиночка (Р---)**	неэффективный тип руководителя, который стремится всё делать сам, не делегирует полномочия и тем самым снижает самостоятельность команды.
11	**Горячий сторонник (---I)**	неэффективный тип руководителя, сосредоточенный на отношениях и согласии, но недостаточно обеспечивающий результат, порядок и развитие.
12	**Группа**	совокупность людей, взаимодействующих между собой и объединённых общей деятельностью, задачами, нормами и связями.
13	**Делегирование**	передача подчинённым части задач, полномочий и ответственности для повышения эффективности работы и развития сотрудников.
14	**Демократический стиль лидерства**	стиль, при котором руководитель вовлекает сотрудников в обсуждение решений, учитывает их мнение и развивает совместную ответственность.
15	**Диагностика лидерских качеств**	оценка индивидуальных характеристик, компетенций и поведения человека для

		определения его лидерского потенциала и зон развития.
16	**Доверие**	основа устойчивых лидерских отношений, при которой сотрудники признают компетентность, честность и надёжность лидера.
17	**Задача**	конкретное направление деятельности, которое определяет требования к поведению лидера, распределению функций и действиям команды.
18	**Законная власть**	форма власти, основанная на признании сотрудниками права руководителя отдавать распоряжения в силу его официальной должности.
19	**Имидж лидера**	целостный образ лидера в восприятии окружающих, включающий внешний вид, стиль общения, профессиональную репутацию, поведение и ценности.
20	**Индивидуальный стиль лидерства**	устойчивая манера поведения руководителя, отражающая его личные качества, управленческие установки и способы влияния на людей.
21	**Интегратор (I-тип)**	роль в модели PAEI, направленная на объединение людей, развитие сотрудничества, доверия, командности и организационной культуры.
22	**Команда**	группа сотрудников, объединённых общей целью, взаимной ответственностью, согласованными ролями и высоким уровнем взаимодействия.
23	**Командная роль**	функция или тип поведения участника команды, который

		определяет его вклад в общий результат и взаимодействие с другими членами группы.
24	**Командообразование**	целенаправленный процесс формирования, развития и сплочения команды для достижения устойчивых результатов совместной работы.
25	**Комитет**	форма группового участия в управлении, при которой решения обсуждаются и подготавливаются коллективно несколькими участниками.
26	**Компетентность лидера**	совокупность знаний, навыков, опыта и личностных качеств, позволяющих лидеру эффективно решать управленческие задачи.
27	**Концепция «ежа»**	подход к рыночному лидерству, предполагающий концентрацию организации на том, в чём она может быть лучшей, что даёт экономический результат и что соответствует её ключевой идее.
28	**Концепция лидерских качеств**	подход, объясняющий лидерство через наличие у человека определённых личностных характеристик, отличающих его от других.
29	**Либеральный стиль лидерства**	стиль, при котором руководитель предоставляет сотрудникам широкую свободу действий, минимально вмешиваясь в процесс выполнения задач.
30	**Лидер**	человек, обладающий авторитетом и способностью направлять других людей, влиять на их поведение и объединять их вокруг общих целей.

31	**Лидерские качества**	личностные и профессиональные характеристики, помогающие человеку влиять на коллектив, принимать решения, вдохновлять и организовывать людей.
32	**Лидерские отношения**	форма взаимодействия между лидером и последователями, основанная на влиянии, доверии, признании авторитета и общей цели.
33	**Лидерство**	процесс влияния на людей, при котором лидер направляет их усилия, мотивирует к достижению целей и способствует раскрытию их потенциала.
34	**Лидерство предприятий**	способность организации занимать сильные позиции на рынке за счёт стратегии, конкурентных преимуществ, эффективности и способности к изменениям.
35	**Малая группа**	относительно небольшое объединение людей, члены которого находятся в непосредственном взаимодействии и имеют устойчивые социальные связи.
36	**Менеджер**	должностное лицо, организующее выполнение задач, координирующее ресурсы и отвечающее за достижение установленных результатов.
37	**Мёртвый пень (----)**	крайняя форма неэффективного руководства, при которой руководитель не выполняет ни одну из ключевых управленческих ролей и не создаёт ценности для организации.
38	**Модель «путь-цель»**	ситуационная теория, согласно которой лидер помогает

		сотрудникам увидеть путь к цели, устраняет препятствия и усиливает мотивацию.
39	**Модель Врума-Йеттона**	ситуационная модель выбора стиля принятия управленческих решений в зависимости от характера проблемы, информации и степени участия подчинённых.
40	**Модель Фидлера**	ситуационный подход, связывающий эффективность лидера с соответствием его стиля условиям конкретной управленческой ситуации.
41	**Модель Херси-Бланшара**	теория ситуационного руководства, в которой стиль лидера выбирается с учётом зрелости, компетентности и готовности последователей.
42	**Мотивация**	внутренние и внешние побуждения, определяющие активность сотрудников и их готовность достигать целей организации.
43	**Неформальная группа**	объединение сотрудников, возникающее не по распоряжению руководства, а на основе личных отношений, интересов, симпатий и общих норм.
44	**Неформальное лидерство**	влияние на людей, основанное не на должности, а на личном авторитете, компетентности, опыте и признании со стороны группы.
45	**Организационная культура**	система ценностей, норм, традиций и моделей поведения, определяющих взаимодействие сотрудников и стиль управления в организации.
46	**Организационные изменения**	целенаправленное преобразование структуры, процессов, культуры

		или стратегии организации для адаптации и развития.
47	**Ответственность**	готовность и обязанность руководителя или сотрудника отвечать за результаты своих решений, действий и порученных задач.
48	**Поведенческий подход к лидерству**	подход, рассматривающий эффективность лидерства через конкретные действия, стиль общения и способы поведения руководителя.
49	**Поджигатель (--Е-)**	неэффективный тип руководителя, который генерирует множество идей и изменений, но не обеспечивает порядок, результат и устойчивую командную работу.
50	**Позиционная власть**	власть, вытекающая из официальной должности, статуса и закреплённых организацией полномочий руководителя.
51	**Полномочия**	официально предоставленное право принимать решения, отдавать распоряжения и использовать ресурсы в пределах должности.
52	**Последователи**	члены группы или организации, которые признают влияние лидера, взаимодействуют с ним и участвуют в достижении общих целей.
53	**Преобразующее лидерство**	тип лидерства, при котором руководитель вдохновляет сотрудников на изменения, развитие, принятие новых целей и достижение более высоких результатов.
54	**Принудительная власть**	форма власти, основанная на возможности наказания, угрозы

		санкций или жёсткого контроля поведения сотрудников.
55	**Принятие управленческих решений**	процесс выбора руководителем наиболее подходящего варианта действий для решения проблемы и достижения цели организации.
56	**Производитель (P-тип)**	роль в модели PAEI, ориентированная на достижение конкретного результата, выполнение задач и удовлетворение текущих потребностей организации.
57	**Профессиональная группа**	малая группа сотрудников, объединённых общей профессиональной деятельностью, компетенциями и выполнением специализированных задач.
58	**Референтная власть**	форма власти, возникающая из привлекательности личности лидера, уважения к нему и желания последователей брать с него пример.
59	**Руководитель**	формально назначенное лицо, обладающее должностными полномочиями для организации, контроля и координации деятельности сотрудников.
60	**Рыночное лидерство**	положение организации на рынке, при котором она превосходит конкурентов по значимым показателям: доле рынка, качеству, инновациям, репутации или эффективности.
61	**Ситуационное лидерство**	подход, согласно которому эффективный стиль руководства зависит от условий, задач, зрелости сотрудников и особенностей конкретной ситуации.

62	**Ситуация**	совокупность внутренних и внешних условий, влияющих на поведение лидера, состояние группы и выбор управленческого стиля.
63	**Совместное лидерство**	модель, при которой лидерские функции распределяются между несколькими участниками команды в зависимости от их компетенций и задач.
64	**Сплочённость группы**	степень единства, взаимной поддержки и приверженности членов группы общим целям и нормам.
65	**Стиль лидерства**	типичная система поведения лидера по отношению к подчинённым, задачам, коммуникациям, контролю и принятию решений.
66	**Стратегическое лидерство**	способность руководителя формировать видение будущего, направлять организацию на долгосрочные цели и обеспечивать устойчивое развитие.
67	**Стратегия**	долгосрочное направление развития организации, определяющее цели, приоритеты, способы действий и распределение ресурсов.
68	**Структура вознаграждений**	система материальных и нематериальных стимулов, связывающая результаты труда сотрудников с признанием, оплатой и развитием.
69	**Структура ответственности**	распределение обязанностей и зон ответственности между подразделениями, руководителями и сотрудниками организации.

70	**Структура полномочий**	система распределения прав принятия решений, власти и управленческого влияния внутри организации.
71	**Теория великих людей**	ранняя концепция лидерства, согласно которой выдающиеся лидеры обладают врождёнными качествами, выделяющими их среди других людей.
72	**Трансформационное лидерство**	современная модель лидерства, ориентированная на глубокие изменения, развитие последователей, формирование видения и повышение мотивации.
73	**Управление**	процесс планирования, организации, мотивации и контроля деятельности людей и ресурсов для достижения целей организации.
74	**Управленческая решётка Блейка и Моутон**	двумерная модель стилей лидерства, показывающая соотношение ориентации руководителя на людей и на производственные задачи.
75	**Управленческий лидер**	руководитель, который сочетает формальные полномочия менеджера с реальным авторитетом, влиянием и способностью вести людей за собой.
76	**Формальная группа**	группа, созданная организацией официально для выполнения определённых функций, задач и обязанностей.
77	**Формальное лидерство**	лидерское воздействие, основанное на должности, официальном статусе и закреплённых полномочиях руководителя.

78	**Функциональный подход к лидерству**	подход, рассматривающий лидерство через выполнение необходимых управленческих функций и ролей, обеспечивающих результативность организации.
79	**Харизматическое лидерство**	тип лидерства, основанный на сильной личной привлекательности, эмоциональном воздействии, уверенности лидера и способности вдохновлять последователей.
80	**Цели организации**	желаемые результаты, ради которых строится деятельность компании, распределяются ресурсы и принимаются управленческие решения.
81	**Экспертная власть**	форма власти, основанная на признании знаний, опыта, профессиональной компетентности и способности лидера решать важные задачи.
82	**Эмоциональный интеллект**	способность лидера понимать собственные эмоции и эмоции других людей, управлять ими и использовать это понимание для эффективного взаимодействия.
83	**Этапы развития команды**	последовательные стадии становления команды, отражающие изменение отношений, ролей, норм, конфликтов и уровня совместной эффективности.
84	**Эффективное лидерство**	лидерство, обеспечивающее достижение целей, развитие людей, согласованность действий, адаптацию к изменениям и устойчивые результаты организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Республики Узбекистан, 2023 г. // http://constitution.uz/ru
2. Закон Республики Узбекистан «Об образовании», №ЗРУ-637, 23.09.2020 // https://lex.uz/ru/
3. Указ Президента Республики Узбекистан «О Стратегии «Узбекистан – 2030», №УП-158, 11.09.2023 // https://lex.uz/ru/
4. Трудовой кодекс Республики Узбекистан, №ЗРУ-798, 28.10.2022 // https://lex.uz/ru/
5. Avolio B.J. Full Range Leadership Development. 2nd ed. SAGE Publications, 2011. – 280 p.
6. Bass B.M., Riggio R.E. Transformational Leadership. 2nd ed. Psychology Press, 2006. – 296 p.
7. Bennis W. On Becoming a Leader. Rev. ed. Basic Books, 2009. – 304 p.
8. Collins J. Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don’t. HarperBusiness, 2001. – 320 p.
9. Covey S.R. The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change. Simon & Schuster, 2004. – 384 p.
10. Daft R.L. The Leadership Experience. 8th ed. Cengage Learning, 2023. – 528 p.
11. Drucker P.F. The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done. HarperBusiness, 2006. – 240 p.
12. Edmondson A.C. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Wiley, 2018. – 256 p.
13. Goleman D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. Bantam Books, 1995. – 352 p.
14. Goleman D., Boyatzis R., McKee A. Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence. Harvard Business Review Press, 2013. – 336 p.
15. Greenleaf R.K. Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. Paulist Press, 2002. – 370 p.
16. Heifetz R.A., Grashow A., Linsky M. The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World. Harvard Business Press, 2009. – 352 p.

17. Hersey P., Blanchard K.H., Johnson D.E. Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources. 10th ed. Pearson, 2012. – 360 p.
18. Hogan R. Personality and the Fate of Organizations. Lawrence Erlbaum Associates, 2007. – 178 p.
19. House R.J., Hanges P.J., Javidan M., Dorfman P.W., Gupta V. Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies. SAGE Publications, 2004. – 848 p.
20. Kotter J.P. Leading Change. Harvard Business Review Press, 2012. – 208 p.
21. Kouzes J.M., Posner B.Z. The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations. 7th ed. Jossey-Bass, 2023. – 416 p.
22. Lencioni P. The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable. Jossey-Bass, 2002. – 229 p.
23. Maxwell J.C. The 21 Irrefutable Laws of Leadership: Follow Them and People Will Follow You. Rev. ed. Thomas Nelson, 2007. – 336 p.
24. Mintzberg H. Managing. Berrett-Koehler Publishers, 2009. – 321 p.
25. Northouse P.G. Leadership: Theory and Practice. 9th ed. SAGE Publications, 2021. – 600 p.
26. Pearce C.L., Conger J.A. Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership. SAGE Publications, 2003. – 344 p.
27. Raximov Z.O., Maxmudova A.P. Liderlik. O‘quv qo‘llanma. Samarqand iqtisodiyot va servis instituti. – Samarqand.: “STEP-SEL” MChJ. nashryot-matbaa bo‘limi, 2022 - 156 bet.
28. Robbins S.P., Judge T.A. Organizational Behavior. 19th ed. Pearson, 2022. – 800 p.
29. Schein E.H., Schein P.A. Organizational Culture and Leadership. 5th ed. Jossey-Bass, 2017. – 416 p.
30. Senge P.M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Rev. ed. Doubleday, 2006. – 464 p.
31. Yukl G., Gardner W.L. Leadership in Organizations. 9th ed. Pearson, 2020. – 560 p.
32. Адизес И. Стили менеджмента - эффективные и неэффективные; Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. -199 с.

33. Адизес И. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует / Ицхак Калдерон Адизес; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 262 с.
34. Беляцкий, Н.П. Основы лидерства: учеб. пособие / Н.П. Беляцкий. – Мн.: БГЭУ, 2014. – 268 с.
35. Бирман, Л.А. Общий менеджмент: учеб. пособие / Л.А. Бирман. – М.: Дело, 2013. – 544 с.
36. Веснин, В.Р. Менеджмент персонала: учеб. пособие для учащихся средних специальных учеб. заведений (ССУЗ) / В.Р. Веснин. – Москва: ЭЛИТ-2011, 2013. – 304 с.
37. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, 2015. – 656 с.
38. Герасимов, Б.Н. Менеджмент персонала: учеб. пособие / Б.Н. Герасимов, В.Г. Чумак, Н.Г. Яковлева. – Ростов н/Д: Феникс, 2010. – 448 с.
39. Гершанок Г.А. Инновационное лидерство: учеб. Пособие / Г.А. Гершанок. –Пермь: Изд-во Перм. нац. иссл. политехн. ун-та, 2011 – 79 с.
40. Дафт, Р.Л. Уроки лидерства: учебник / Р.Л. Дафт; при участии П. Лейн; под ред. проф. И.В Андреевой; пер. с англ. А.В. Козлова. – М.: Эксмо, 2006. – 480 с.
41. Ерастова, А.В. Лидерство: учеб. пособие / А.В. Ерастова, О.В. Черкасова. – Саранск Мордов. гос. ун-т. – 2015. – 74.
42. Зуб А.Т. Психология управления: учебник и практикум для акад. бакалавриата. – 2-е изд. – М.: Юрайт, 2015. – С. 372.
43. Лидерство и командообразование: учебное пособие/А. Н. Байдаков, А. В. Назаренко, Д. В. Запорожец и др.; Ставропольский гос. аграрный ун-т. – Ставрополь, 2018. – 132 с.
44. О менеджменте по-современному: Теория «путь-цель» Митчела и Хауса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.mostmanager.ru/parts-314-1.html
45. Основы Лидерства. Лидерство. Психология Лидерства. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://psyfactor.org/lib/lider2.htm
46. Психология. Теория жизненного цикла Херси и Бланшара. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://azps.ru/articles/org/org30.html
47. Распространённые заблуждения о лидерстве [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

http://igorkovalenko.com/2014/06/16/rasprostranyonnye-zabluzhdeniya-o-liderstve/

48. Сафонова Н.М. Лидерство и командообразование: учебное пособие/Н.М. Сафонова. – Набережные Челны: Изд-во «Печатная галерея», 2017. - 66 с.

49. Чегринцова С.В. Лидерство и командообразование в организации: учеб. пособие. – Тверь: Твер. гос.ун-т, 2020. – 115 с.

50. Шалагинова, Л.В. Психология лидерства / Л.В. Шалагинова. – Санкт-Петербур: Речь, 2007. – 464 с.

51. Экономическая библиотека: Основы менеджмента [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://econom-lib.ru/1-140.php

52. www.gov.uz – Правительственный портал Республики Узбекистан.

53. www.lex.uz – Национальная база данных законодательства Республики Узбекистан.

54. www.ziyonet.uz – образовательный портал Республики Узбекистан.

55. www.hbr.org – Harvard Business Review.

56. www.ccl.org – Center for Creative Leadership.

57. www.aom.org – Academy of Management.

58. www.sagepub.com – SAGE Publications.

М.Т. АЛИМОВА

ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИЯХ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Редактор: З.Н. Бободустов
Корректировщик: Н. Эргшев

Учебное пособие представлено к публикации по решению Совета Самаркандского института экономики и сервиса (протокол № 4 от 10 Ноября 2025 г.).

ISBN: 978-9910-689-73-4

Лицензия № 033337 (27.07.2022)
© Издательство ООО “FAN BULOG'I NASHRIYOTI”,
Самарканд 2026.
Разрешено на печать 30.12.2025 г.

1780

Распечатано 2026 г.
Формат бумаги 60x84$^{1}/_{16}$, Бумага офсетная.
Гарнитура “Times New Roman”.
Печать офсетная. Усл. п. л. 20.93
Заказ № 018A/26. Тираж 50 эк.

Распечатано в полиграфии
Самаркандского института
экономики и сервиса.
LICENSE № 025316
REESTR № X-119112
Адрес: г. Самарканд, ул. Шохруха 60.