

Тема 7. Лидерство в организации

Чтобы умело управлять людьми для успешной работы организации и достижения ее целей, менеджер должен знать и понимать механизм власти. Важным элементом механизма реализации власти в любой организационной единице является **лидерство**.

Лидером является человек, играющий ключевую роль в управлении и целеполагании трудового коллектива, контроле и изменении деятельности других членов группы. Лидер вносит огромный вклад в развитие компании, он способен помочь другим членам группы поверить в успех и добиться поставленных целей организации.

Лидерство, как и власть, - это потенциал, имеющийся у человека.

В ходе изучения проблемы лидерства учеными было предложено много различных определений данного понятия. Согласно Джону Терри, лидерство – это воздействие на группы людей, побуждающее их к достижению общей цели. Роберт Танненбаум и его соавторы И. Вэшлер и Ф. Массарик определяли лидерство как межличностное взаимодействие, проявление в определенной ситуации с помощью коммуникационного процесса и направленное на достижение специфической цели или целей. Г. Кунц и С. О'Доннелл (Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. Том 1. М.: Прогресс, 1981.- 250 с.) считают, что лидерство связано с воздействием на людей, преследующим достижение общей цели: «Если подчиненные руководствуются только правилами и потребностями, установленными руководством, они могут работать примерно на 60 или 65% своих возможностей, просто выполнять свои обязанности достаточно удовлетворительно, чтобы удержаться на работе. Чтобы добиться полного использования способностей подчиненных, руководитель должен вызвать у них соответствующий отклик, осуществляя лидерство. Это достигается с помощью различных средств, причем в основе их всех лежат потребности подчиненных». П. Друкер: "Лидерство - это способность поднять человеческое видение на уровень более широкого кругозора, вывести

эффективность деятельности человека на уровень более высоких стандартов, а также способность формировать личность, выходя за обычные, ограничивающие ее рамки".

7.1. Качества и черты личности лидера. Типы лидерства

Лидер - это личность, за которой все остальные члены группы признают право брать на себя наиболее ответственные решения, затрагивающие их интересы и определяющие направление и характер деятельности всей группы.

Он может быть назначен официально, а может и не занимать никакого официального положения, но фактически руководить коллективом в силу своих организаторских способностей. Руководитель назначен официально, извне, а лидер выдвигается «снизу». Лидер не только направляет и ведет своих последователей, но и хочет вести их за собой, а последователи не просто идут за лидером, но и хотят идти за ним. Исследования показывают, что знания и способности лидера оцениваются людьми всегда значительно выше, чем соответствующие качества остальных членов группы.

Основные качества, которые должны быть присущи лидеру:

1. Искусство быть равным, т.е. устанавливать и поддерживать систему отношений с равными себе людьми;
2. Искусство быть лидером — способность руководить подчиненными, справляться со всеми сложностями и проблемами, которые приходят к человеку вместе с властью и ответственностью;
3. Искусство разрешать конфликты — способность выступать в роли посредника между двумя сторонами в конфликте, урегулировать неприятности, порождаемые психологическим стрессом;
4. Искусство обрабатывать информацию — способность построить систему коммуникации в организации, получать надежную информацию и эффективно ее оценивать;

5. Искусство принимать нестандартные управленческие решения — способность находить проблемы и решения в условиях, когда альтернативные варианты действий, информация и цели неясны или сомнительны;
6. Искусство распределять ресурсы в организации — способность выбрать нужную альтернативу, найти оптимальный вариант в условиях ограниченного времени и нехватки других видов ресурсов;
7. Дар предпринимателя — способность идти на оправданный риск и на внедрение нововведений в организации;
8. Искусство самоанализа — способность понимать позицию лидера и его роль в организации, умение видеть то, какое влияние лидер оказывает на организацию.

Однако анализ реальных групп показал, что порой лидером становится человек, и не обладающий перечисленными качествами, и, с другой стороны, человек может иметь данные качества, но не являться лидером. После теории лидерских черт и примыкающей к ней теории харизматического лидерства возникла концепция лидерского поведения, а затем ситуативная теория лидерства, согласно которой лидером становится тот человек, который при возникновении в группе какой-либо ситуации имеет качества, свойства, способности, опыт, необходимые для оптимального разрешения этой ситуации для данной группы. В разных ситуациях группа выдвигает разных людей в качестве лидера. В исследованиях Б.Д. Парыгина выделены типы лидеров в зависимости от характера деятельности (универсальный лидер, ситуативный лидер), ее содержания (лидер-вдохновитель, лидер исполнитель, деловой лидер, эмоциональный лидер) и стиля руководства (авторитарный лидер, демократический лидер).

Таким образом, лидером группы может стать только тот человек, кто способен привести группу к разрешению тех или иных групповых ситуаций, проблем, задач, кто несет в себе наиболее важные для этой группы

личностные черты, кто несет в себе и разделяет те ценности, которые присущи группе. Лидер - это как бы зеркало группы, лидер появляется в данной конкретной группе, какова группа - таков и лидер. Человек, который является лидером в одной группе, совсем не обязательно станет вновь лидером в другой группе (группа другая, другие ценности, другие ожидания и требования к лидеру).

Следовательно, основой лидерства является соответствие целей лидера и тех, кто за ним следует. Поэтому очень важен стиль лидера, то, каким образом он достигает поставленных задач в каждой конкретной ситуации. В менеджменте имеет место закономерность, что ***лидер добивается подчинения, лишь действуя правильно.***

С точки зрения масштабности решаемых задач и сферы деятельности выделяют:

- 1) бытовой тип лидерства (в школьных, студенческих группах, досуговых объединениях, в семье);
- 2) социальный тип лидерства (на производстве, в профсоюзном движении, в различных обществах: спортивных, творческих и т.д.);
- 3) политический тип лидерства (государственные, общественные деятели).

7. 2. Властные ресурсы руководителя: их проявление и использование

Власть руководителей в бизнес-организациях является главной административно-психологической силой, которая определяет их доминирование над работниками. Она может проявляться непосредственно (психологическое давление на работников) и опосредованно (психологическое влияние на них). Понятие власти в широком смысле ассоциируется обычно с негативными образами: «кнут и пряник», «манипулятор-жертва», «давление — подчинение». В организациях, где власть единолично принадлежит собственнику-предпринимателю, она обычно используется им в его интересах, а поэтому проявляется по

отношению к подчиненным жестко и психологически основывается на страхе увольнения в случаях личного недовольства главы фирмы их поведением.

Власть смягчается, если в бизнес-организации разработана система «сдержек - противовесов», балансирующая между позициями прямого давления и косвенного влияния. Эта система властной балансировки проявляется и в личном организационном поведении руководителей, где могут использоваться «жесткие», «полужесткие», «смягченные» и «мягкие» способы мотивации. В то же время в организации могут возникать субъективные (личные) и объективные (организационные) кризисы власти.

В обыденных представлениях людей власть воспринимается и как демоническая сила, которую надо бояться, и как культовая сила, которой необходимо поклоняться. Власть реализуется в поведении человека тогда, когда он имеет необходимые средства для управления поведением других людей. Это и свидетельствует о том, что он обладает властью. С этой точки зрения оказывается, что властное поведение всегда является созданием и использованием мотивов других людей для достижения определенных целей носителя власти.

Дальнейшие исследования выявили, что для успешного воздействия на мотивационный мир других людей властное лицо должно иметь в своем распоряжении те ресурсы, которые помогут ему обеспечить реализацию этих мотиваций. Эти **ресурсы** называет **источниками власти**, которые и объясняют этот феномен.

1. Властный ресурс вознаграждения. Мотивационная сила власти определяется, во-первых, тем, в какой мере властное лицо (руководитель) в состоянии удовлетворить ожидания подчиненных в вознаграждении их труда, и, во-вторых, тем, насколько эти вознаграждения удовлетворят их ожидания.

2. Властный ресурс наказания. Мотивационная сила власти определяется, во-первых, ожиданием подчиненными тех мер воздействия, которые может применить властное лицо в случае неисполнения его

требований, и, во-вторых, неотвратимостью их применения в качестве официально зафиксированных санкций (штрафы, вычеты, лишения привилегий и др.).

3. Властный ресурс легитимности (законности). Мотивационная сила власти определяется тем, насколько властному лицу удастся осуществлять такую регламентацию поведения подчиненных, которая необходима для достижения конечных результатов и на исполнении которой он настаивает как правомочное лицо в случае отклоненных поведенческих актов от нормативно-регламентируемых.

4. Властный ресурс «уподобления». Мотивационная сила власти определяется в этом случае тем, в какой мере подчиненные идентифицируют себя с теми качествами властного лица, которые для них являются привлекательными и которые тем самым мотивируют их поведение в желательном направлении. Это особенно относится к нижестоящим руководителям, стремящимся копировать манеру поведения «шефа» и его стиль руководства. Но этот образ власти может оказаться эталонным и для тех, кто ее добивается.

5. Властный ресурс «провидца». Мотивационная сила власти в этом случае основывается на убежденности подчиненных в том, что их «шеф» почти никогда не ошибается, поскольку обладает такой интуицией, которая выводит фирму на новые уровни развития. Интуитивные способы принятия управленческих решений «шефом» оказывают на них магическое действие, и он кажется им человеком, который способен на то, на что обычные люди не способны.

6. Властный ресурс информированности. Мотивационная сила власти в этой интерпретации проявляется тогда, когда властное лицо (глава фирмы, например) владеет такой информацией, которая помогает ему представить подчиненным ситуацию в ином ракурсе, чем они ее себе представляли ранее. Это информационное превосходство «шефа» является очень важным для

переосмысления подчиненными последствий своего поведения, которое приходится корректировать в связи с новым видением ситуации.

7. Властный ресурс обязательности. Его мотивационная сила проявляется тогда, когда подчиненные признают право руководителя распоряжаться их рабочим временем и их поведением в зависимости от обстоятельств, привыкая к этому и ожидая от него распоряжений в той или иной организации работ, даже если они и не всегда оптимальны. Как у В. С. Высоцкого: «Жираф большой, ему видней».

8. Властный ресурс финансовой зависимости. Мотивационная сила этого ресурса очень велика в том случае, когда, например, финансирование «дочерних» фирм холдинга централизованно или когда работники фирмы сильно зависят от инвестора, которым может быть глава фирмы как единолично, так и в доле с другими инвесторами. Работники попадают тем самым в зависимость к владельцу (или совладельцу), который, являясь одновременно главой фирмы, может оказывать на них сильное финансовое давление, считая, что деньги решают все.

9. Властный ресурс фаворитизма. Мотивационная сила этого ресурса заключается в использовании знаков внимания по отношению к отдельным работникам, которые тем самым оказываются в числе приближенных. Войти в этот круг считается психологической удачей, а попасть в число отверженных — психологическим поражением. Властные взаимоотношения развиваются так или иначе на основе личных симпатий и антипатий, не всегда зависящих от того, как работает человек на самом деле.

10. Властный ресурс компетентности. Мотивационная сила этого ресурса очень велика, так как дает возможность доверять тем сведениям, которые проработаны экспертами, консультантами и советниками фирмы, а также отработаны в естественных экспериментах: игровых, лично организованных главой фирмы. Практическое использование научных подходов дает необходимые эффекты в повышении конкурентоспособности фирмы.

11. Властный ресурс структурированности. Его мотивационная сила проявляется в распределенности властных полномочий между: 1) тем, кто наделен правами принимать определенные управленческие решения от имени главы фирмы, особенно во время его командировок (первый заместитель генерального директора или вице-президент по маркетингу); 2) тем, кто обеспечивает подготовку управленческих решений (советник, секретарь-референт); 3) тем, кто обеспечивает отработку коммуникаций главы фирмы (секретарь), а также 4) тем, кто непосредственно контролирует исполнение управленческих решений (исполнительный директор). Такая структура власти оказывается весьма эффективной.

12. Властный ресурс харизмы. Мотивирующая сила этого ресурса основана не на логике, а на силе личных качеств и способностей лидера.

7. 3. Типы лидеров и особенности их поведения в процессе общения

Выделяют четыре типа лидеров по их стратегическому поведению: сенсорно-воспринимающий (СВ), сенсорно-решающий (СР), интуитивно-логический (ИЛ) и интуитивно-эмоциональный (ИЭ).

СВ лидер(сенсорно-воспринимающий) (сенсорный – чувствующий, чувствительный). Наиболее яркой чертой СВ лидеров является способность жить, руководствуясь принципом «здесь и сейчас». Их отличает реалистичность, предвидение практических нужд. Лучше всего они справляются с оказанием помощи людям и текущими проблемами. Ситуация, где необходимо мгновенно реагировать на следующие одно за другим изменения, деятельность в атмосфере риска и опасности, когда успех предприятия в каждый момент висит на волоске и зависит от безупречной точности действий - вот условия, в которых способности СВ лидера становятся просто неоценимыми.

СВ лидер безжалостно отсекает ненужных людей, чтобы сохранить организацию в целом. Этот лидер лишен сентиментального романтизма,

практичен и здравомыслящ. На 100% эти лидеры используют свои способности в службе безопасности, вооруженных силах, профессиональном спорте. Пунктуальное следование детально проработанному плану действий - непосильная задача для СВ лидера, рутинная обыденная деятельность выше их сил. Столь же невнимателен СВ лидер и к области межличностных отношений. При полном доминировании такого лидера организация может страдать из-за отсутствия научно обоснованного, детально разработанного и пунктуально реализуемого плана развития. Хорошо, если в заместителях СВ есть хотя бы один ИЛ - руководитель научного отдела, СР - кадровик и начальник планового отдела.

СР лидер (сенсорно-решающий). Жесткость СР лидера может быть с успехом использована в системе, являясь основой стабильности, планомерности и надежности. Более надежного партнера, чем СР, не следует даже пытаться искать: слово СР – закон, и все операции будут исполнены точно в срок, как было спланировано по предварительной договоренности. Они добросовестны, серьезны, придерживаются фактов, выполняют обязательства. Лучше всего справляются с ситуациями, представляющими некую схему, где четко определены правила игры и необходимость следовать традициям. Ни один лидер не способен сравниться с СР в сфере, где важно учесть многочисленные подробности и детали технологии, где от точного выполнения выработанных годами последовательных операций зависит успех предприятия. Хорошо организуют сотрудников для осуществления проектов. СР серьезно относится не только к сохранению материальных ресурсов, но и традиций, обычаев, существующих в системе. Наиболее уверенно эти лидеры чувствуют себя в вооруженных силах, в системе школьного образования, медицине, производстве, посредничестве и сфере услуг.

Вместе с тем, консерватизм СР может препятствовать развитию организации, поэтому он должен подбирать себе заместителей из более гибких типов. СР лидер больше других нуждается в рекомендации опытного

психолога и неустанной работе над собой, чтобы видеть свежие идеи как основу изменений.

ИЛ лидер (интуитивно-логический). Если СВ лидер чувствует себя хорошо, руководя людьми в критических ситуациях, СР лидер стремится обеспечить стабильность в системе, то ИЛ лидеру свойственно стремление разрабатывать концепции развития руководимой им организации. Природа наделила их пытливым, исследовательским умом, способностью абстрактно мыслить и строить логические концепции. Набросать основные положения проекта, составить «идейный скелет» предстоящей программы действий, проявить изобретательность в области интеллектуального творчества и спрогнозировать эффективное использование ресурсов доставляет им истинное наслаждение. Им свойственно искать новые или нетрадиционные подходы. Наилучшим образом справляются с ситуациями, в которых требуется спокойно развивать свои идеи и принципы. Это «железные» люди, когда речь заходит об отстаивании правого дела. Независимы, ненавидят рутину. ИЛ способны планировать будущее организации на несколько лет вперед. Однако детальная разработка перспективных планов едва ли заинтересует его. Краткость изложения идей ИЛ, не любящего повторяться, становится непреодолимым препятствием между ним и его последователями.

Хотя, благодаря предпринимательскому подходу и широте взглядов, им удается преодолеть все преграды, лучшая сфера деятельности для них — руководство научными исследованиями, опытно-конструкторскими разработками, проверка экспериментов.

Источником проблем для него являются:

- 1) неспособность и принципиальное нежелание общаться и сотрудничать с интеллектуально маловыразительными людьми;
- 2) недостаточное внимание к чувствам окружающих и чрезмерная погруженность в работу – неспособность расслабиться;

3) потеря интереса к уже созданному в концептуальном плане проекту, нежелание «воплощать и реализовывать» (особенно характерно для ИЛ лидеров).

ИЛ лидер не побоится остаться «один против толпы», но узнать его мнение можно, лишь прямо спросив его об этом. ИЛ устремлен в будущее и опережает свое время.

ИЭ лидер (интуитивно-эмоциональный). Д. Кейрси называет ИЭ лидера «Катализатором», потому что основной чертой менеджера этого типа является ориентация на межличностные отношения и стимуляция индивидуального и профессионального роста каждого человека, с которым он сотрудничает. Катализатору более свойственно стремление разрешить проблемы людей в организации. Он самый демократичный из лидеров, внимательный к личным проблемам и интересам сотрудников, думающий в первую очередь о реализации потенциала каждого члена команды и лишь во вторую - о документации или архитектуре системы. Их отличает ориентировка на ценности и идеалы, они часто объединяют людей общей целью, редко отказываясь от нее. Им свойственно приносить жизнерадостность во все сферы.

Оптимизм Катализатора, проявляющийся во взаимоотношениях с коллегами, его неутомимая энергия, направленная на развитие и совершенствование способностей окружающих, его умение отметить лучшие стороны профессиональных и личностных качеств сотрудников чаще всего оцениваются окружающими по заслугам. Если же Катализатор не ощущает «обратной связи», то он бывает обескуражен, расстроен и часто покидает данную организацию. Атмосфера свободы, самостоятельности и инициативы, которую создают и поддерживают ИЭ лидеры, иногда приводит к тому, что обязательные процедуры не выполняются в срок «слишком свободными» сотрудниками. ИЭ - лидер, часто выступающий в роли «спасителя», берет на себя ответственность за деятельность «жертв», что в крайних случаях препятствует их собственному профессиональному росту и

карьере, но причины подобных ситуаций обычно недоступны пониманию Катализатора.

Гибкость в общении позволяет ИЭ лидерам создать атмосферу взаимопонимания и искренней заинтересованности в проблемах сотрудников. Использовать этих лидеров лучше всего в гуманитарных сферах деятельности: искусстве, психологии, лингвистике, журналистике, педагогике, в организации рекламной деятельности и формировании имиджа и фирменного стиля компаний, а также в разработке индивидуального имиджа и стиля.

7.4. Кризис лидерства

На пороге третьего тысячелетия западный бизнес, по оценкам некоторых аналитиков, начал переживать кризис лидерства. Лишь 21 % руководителей корпораций мира уверены, что смогут эффективно управлять своими компаниями в XXI веке. Этот вывод был подтвержден рядом международных исследований.

Так, в исследовании Колумбийского университета, предпринятом в 1998 году, было показано, что топ-менеджер современной американской корпорации держится у руля в среднем 4 года (в некоторых компаниях 2,5 года), то есть в два раза меньше, чем его предшественники несколько десятилетий назад. В 1998 году в США были отправлены в отставку 33 % исполнительных директоров против 20 % в 1997 году и 8 % в 1996 - м. Если прежде, как считают авторы, руководителей увольняли чаще всего за плохие финансовые показатели, то теперь – за отсутствие способностей к лидерству.

Действительно ли топ-менеджеры компаний к концу XX века перестали успешно руководить, а их модели лидирования перестали быть адекватными? Скорее всего, ответ на этот вопрос не столь однозначен – новые экономические и политические задачи, ставшие приоритетными на рубеже веков, не могут быть реализованы с опорой лишь на традиционные модели

лидерства. В условиях глобализации требуются новые подходы, содержащие в себе не только стратегии, обеспечивающие эффективность деятельности компании, но и стратегии, позволяющие развивать творческие, парадоксальные и рискованные подходы к деятельности компании как новый ресурс для ее развития.

В докладе "Эволюция управленческого лидерства" (Институт стратегических изменений компании *Andersen Consulting*) рассматривался вопрос об изменении характера лидерства в связи с новыми задачами, стоящими перед компаниями. Цель исследования – выявить, какой профиль лидера будет являться определяющим в будущем с точки зрения 20 крупнейших западных теоретиков и методологов менеджмента, с одной стороны, и 100 мировых лидеров бизнеса – с другой. Привлеченных к исследованию респондентов попросили проранжировать такие качества лидера, как глобальное мышление, способность предвидеть новые возможности, умение работать с командой и партнерами, и оценить место этих качеств в бизнесе в прошлом (5 - 10 лет назад), настоящем и будущем (5-10 лет вперед). Всего для оценки было предложено 14 характеристик глобального лидерства.

Большинство респондентов склонились к точке зрения, что XXI век потребует модели лидерства, построенной на принципе командного, а не единоличного лидерства. Речь идет о необходимости постепенного отказа от авторитарной модели лидерства и замены ее моделью *солидерства*. Интенсивность слияний и поглощений отдельных компаний, характерных для процесса глобализации, неизбежно ставит вопрос о необходимости сознательного отказа топ-менеджеров от части своей власти и полномочий. Кроме того, интеграция рынков и отраслей экономики заставляет крупные корпорации ослаблять вертикальные иерархии и развивать гибкие горизонтальные структуры, предоставляя высокую степень автономии своим региональным и функциональным подразделениям.

Традиционное лидерство, по мнению авторов доклада, строилось на "признании статуса" и личностной харизме. Но сегодня и в будущем топ-менеджер в большей степени должен стремиться к более мягкому влиянию, основанному на способности интегрировать общекорпоративные интересы, и убедительно транслировать их другим лидерам и подчиненным, используя для этого широкий спектр технологий коммуникаций. Это требует от новых лидеров большого внутреннего динамизма и восприимчивости с учетом разнородности этнических и возрастных культур, представленных в корпорациях, а также личного мастерства, стремления к самосовершенствованию, высокого уровня самокритичности, технологической компетентности.

Исследование показало также, что соединить все 14 характеристик глобального лидерства в одном лице практически невозможно. При этом для будущего, по оценкам респондентов, эти характеристики глобального лидерства выступают как исключительно важные, в то время как в "прошлом" и "настоящем" они имеют более "ломаный профиль".

В ходе исследования выявились различия в оценках характеристик глобального менеджмента опрошенных топ-менеджеров из разных стран. Так, для американцев наиболее предпочтительными качествами являлись "глобальное мышление" и "поощрительное отношение к культурному многообразию", в то время как для австралийцев и европейцев более значимым качеством являлось "личное мастерство".

Сравнительный анализ аналогичных расхождений в ретроспективе позволил авторам исследования обозначить тенденции в эволюции спроса на определенные лидерские качества на разных континентах. Как считают исследователи и эксперты, европейские компании, в прошлом уделявшие мало внимания "личному мастерству", в скором времени испытают острую потребность именно в данном качестве топ-менеджеров компаний. Американцы, вышедшие вперед по параметрам "глобальное мышление",

"умение работать с командой и партнерами", "коллективное лидерство", "технологичная компетентность", "стремление к конкурентному превосходству", "поддержка культурного многообразия", несколько опережают европейцев и австралийцев по этим параметрам. Однако впоследствии, как полагают эксперты и аналитики, менеджеры разных стран в своем развитии будут двигаться навстречу друг другу, что обеспечит развитие перечисленных качеств как у европейских, так и у американских топ-менеджеров.

Новые, постепенно формирующиеся ценности глобального менеджмента и эволюция этих ценностей позволяют говорить о том, что это, скорее всего, общий процесс, не зависящий в сильной степени от национальных различий.

Сказанное означает, что перспективы развития данных качеств у российских топ - менеджеров на ближайшие 5-7 лет обозначены и будут постепенно формироваться, несмотря на существующие объективные ограничения и особенности деловой культуры. Безусловно, российская деловая культура, построенная на признании авторитарной модели лидерства как наиболее эффективной, вряд ли будет разрушена до тех пор, пока не произойдет смена поколения российских менеджеров. Однако нельзя не признать, что европейская модель, построенная на признании важности личного мастерства, будет являться востребованной и в России.

Характеристики "коллективное лидерство", "глобальное мышление", "умение работать с командой и партнерами", свойственные лидеру XXI века, признаются российскими менеджерами как необходимые качества уже сегодня, однако далеко не все российские руководители могут действовать в соответствии со своими идеальными представлениями.

Можно предположить, что для российских менеджеров, в отличие от их европейских или американских коллег, признание ценности того или иного качества лидерства не означает возможности строить свои реальные модели поведения при управлении компанией в соответствии с осознанными ими же самими оптимальными технологиями. Поэтому в России осмысление

требуемых эффективных моделей менеджмента идет быстрее, нежели их реализация. Исследования российских авторов дают возможность говорить о том, что личностная харизма, единоначалие, признание статуса в ближайшей перспективе в России вряд ли потеряют свое решающее значение в деятельности менеджера, однако формирование новых ценностей глобального менеджмента все равно будет происходить в соответствии с этими ценностями, несмотря на все трудности работы. Постепенное переосмысление ценностей позволит российским менеджерам накопить необходимый потенциал новых технологий управления.

Поэтому сегодняшнее "отставание" российских менеджеров в реальной практике управления от своих западных коллег по параметру коллективного лидерства не означает, что в перспективе они не смогут работать с использованием технологий глобального менеджмента. Процесс вписывания российских менеджеров в культуру глобального менеджмента будет происходить по мере того, как будут меняться экономические условия деятельности предприятий, с одной стороны, а с другой - будет накапливаться профессиональный потенциал менеджеров, занимающих ведущие позиции в менеджменте предприятия.

Кризис лидерства – это, прежде всего, кризис веры. Веры в себя, свой трудовой коллектив, в достижимость целей, во власть, ее институты и т. д. Этот кризис, по сути, проявление глубинного конфликта между бытовыми ценностными ориентациями, с одной стороны, ценностями информационного общества и экономики знаний, с другой. Кризис лидерства в России определен рядом причин, среди которых наиболее серьезными являются следующие:

1. Большинство российских лидеров, по сути, являются маргиналами (на границе социальных групп), ценностные ориентации и поведенческие установки которых характеризуются противоречивостью и непоследовательностью. Это обстоятельство препятствует эффективному управлению и дезориентирует персонал;

2. Головокружительные карьеры и быстрое обогащение ряда бизнесменов наряду с увеличением разрыва между «богатыми» и «бедными» слоями общества, атмосфера вседозволенности привели к достаточно устойчивому стереотипу об «особых правилах для лидеров», наделение требовательности к поведению лидера в прямой зависимости от его ранга. Это разрушает сам институт лидерства и девальвирует базовые ценности (уважение, доверие, честность, открытость);

3. Противоречит экономике знаний ключевой принцип российского лидерства – единоличная власть и ее «мягкая» разновидность «авторитарная демократия». Авторитарные традиции управления не позволяют управлять знаниями в информационном веке и демотивируют высококлассных специалистов, которые весьма чувствительны к стилю управления и своей роли в действующей системе принятия решений. Собственно падение авторитета традиционных лидеров, которым нечего предложить персоналу, кроме беспрекословного подчинения, является усиливающимся индикатором кризиса лидерства;

4. Действующая политика управления персоналом в большинстве российских компаний предполагает больше декларацию, чем реальную практику развития персонала, прежде всего лидеров. Бюджеты на развитие персонала отечественных компаний не соответствуют сегодняшним требованиям подготовки управленческих кадров и абсолютно не соответствуют требованиям экономики знаний. Стоит иметь в виду, что даже символические бюджеты на развитие лидеров есть не во всех компаниях.

7.5. Технологии влияния лидера: коммуникативные навыки лидера

Группа навыков, которые помогают эффективно взаимодействовать с другими людьми и без которых лидер просто не мыслим, — это коммуникация. Она является той субстанцией, которая склеивает воедино лидера и команду. Это навыки, которые из окружающих делают

приверженцев, из приверженцев — последователей, а из последователей — членов команды.

Умение мотивировать, вдохновлять, убеждать. Все три проявления являются важнейшей составляющей лидерства и определяют различные методы воздействия на окружающих. При всей общности этих понятий каждое из них несёт свой уникальный смысл.

Умение мотивировать заключается в создании импульса, стимулирующего как самого себя (если мотивация направлена внутрь), так и других, если лидер мотивирует команду, группу, окружение. Обычно выделяют два типа мотивации: мотивация приближения и мотивация избегания или, другими словами, мотивация «К» и мотивация «ОТ». Оба способа мотивации весьма эффективны в разных ситуациях и с разными типами людей. Одни стараются избежать наказания или других неприятных последствий, другие стараются приблизить момент получения бонуса, результата, премии. Для более эффективной мотивации группы эти типы полезно чередовать, создавая вместе мощную комбинацию из двух сил: притяжения и подталкивания.

Убеждение — это навык, позволяющий при помощи слов, эмоций, аргументов или поступков убедить человека в своей правоте, переместив его из собственной позиции в позицию, нужную лидеру. Можно выделить два основных стиля убеждения — это логическая аргументация и эмоциональное давление. И тот, и другой способы весьма эффективны, а их комбинация даёт потрясающие результаты! Навык логического убеждения строится на разрушении аргументов оппонента, которые, как правило, конструируются при помощи различных речевых связок. Например: «Если А, следовательно, В» («Если ребенку семь лет, следовательно он школьник») или «А — то же самое, как В» («Семилетний ребенок = школьник»). Для работы с такими убеждениями используются такие приёмы, как возможность поставить под сомнение ту или иную часть убеждения А или В, придать им иной смысл и т.д. Либо же ставить под сомнение саму связку: «из А вовсе не следует В»,

«В совершенно не значит А» и т.д. «Ребенок семи лет совсем необязательно ходит в школу, например, он болеет и т.д.» Разрушив старую связку оппонента, мы создаём новую, сделав её более убедительной.

Эмоциональный способ работы с возражениями — это работа с высокой степенью собственной убеждённости, когда собственными эмоциями и проявлениями мы показываем, что наша позиция абсолютно верна, и по-другому просто не может быть. «Это так просто потому, что это так». Обычно такой стиль убеждения даже не требует серьёзного подкрепления аргументацией, скорее, это стиль психологического давления. Например, объяснение может быть таким: «Я в это верю — значит, это правда» или «Я так вижу, слышу, чувствую и всё». Для противостояния такой убеждённости со своей стороны полезнее собственная включённость, чем любые рассудительные аргументы. Конечно, стоит отметить, что так же, как и с мотивацией, каждый стиль убеждения лучше или хуже работает с соответствующим типом людей.

Слова «*вдохновение*» в русском языке не существует, но семантика этого нового слова очень точно отражает суть. Вдохновение — это особый способ мотивации, позволяющий не просто задать импульс и вызвать у людей желание к действию. Это отдельный навык, который создаёт устойчивую и долгосрочную мотивацию. Так происходит за счёт создания красочного образа будущего, в котором хочется оказаться каждому. Будущее должно быть настолько красочным и притягательным, что хочется попасть в него и погрузиться туда с головой. И конечно, люди могут хотеть принять в его создании непосредственное участие, чтобы быть в этом мире активным творцом, ведь мотивация сопричастности к чему-либо одна из самых мощных. Способ, который мощнейшим образом позволяет вдохновлять людей, — это вдохновение через видение. Лидер, обладающий хорошим видением, с большей лёгкостью сможет вдохновлять людей, двигаться к его образу будущего, поскольку оно находится перед глазами и столь же осязаемо, как то, что находится в непосредственной близости от нас.

Развитию каждого из этих качеств посвящено огромное количество литературы, поскольку они являются движущей силой любого процесса. Коротко остановимся на описании некоторых приёмов. Чтобы эффективно замотивировать человека на какое-либо действие, важно определить, какой тип мотивации «От» или «К» для него более подходящий. В нашей культуре чаще встречается мотивация избегания. Но это не значит, что её нужно использовать в первую очередь. Некоторые люди, чаще мотивируемые «К», очень не любят противоположный стиль. И если его начать мотивировать при помощи угроз и санкций, то человек может вообще потерять к вам и вашему делу интерес. Если же вы как лидер имеете дело с группой, то здесь полезно использовать разнообразные способы мотивации. Причём полезно начинать и заканчивать с позитивной мотивации, а в середине давать мотивацию «От». Тогда те, кто ориентируется на мотивацию « + », воспримут мотивацию « - » менее болезненно, так как сработает эффект краёв. При этом важно понимать, какие ценности наиболее разделяемы человеком: деньги, статус, позитивная поддержка, время, внимание и т.д. И конечно, важно использовать их в речи.

Помимо этого, для мотивации, убеждения и вдохновения очень важно состояние самого лидера. Больше половины информации считывается через невербальные послания. Если лидер сам убеждён в том, о чём он говорит, его голос и тело это подчёркивают, то уровень доверия и значимости слов такого лидера сильно возрастает. Если лидер сам вдохновлён тем, что он говорит, то и люди начнут вдохновляться и присоединяться ко всему выше сказанному. Если внутри есть состояние уверенности и убеждённости, то первый шаг к успеху уже сделан. Поэтому одна из важнейших тренировок, просто необходимая лидеру, — это освоение ораторских навыков, т.е. умение красиво и складно говорить и доносить свои мысли до собеседника или аудитории.

Коммуникабельность. В современном мире ценность этого качества бесспорна. Быть коммуникабельным важно не только в контексте лидерства,

но и в любых других контекстах. Человек — существо социальное, и умение эффективно общаться с себе подобными — залог успеха. В последнее время всё большее распространение получают социальные сети, развитию которых активно способствует Интернет со всеми входящими туда службами знакомств, чатами, форумами и другими «коммуникативными» приложениями. Но, несмотря на это, умение лично выстраивать коммуникацию и устанавливать контакты с другими людьми требует отдельных навыков, необходимых лидеру. Выделим несколько значимых элементов, без владения которыми считать человека коммуникабельным практически невозможно. Это умение быстро устанавливать контакт, располагать собеседника к себе, слушать и слышать, умение задавать вопросы и получать информацию. См. Дейл Карнеги.

Самый эффективный способ **быстрого установления контакта** — это подстройка. Подстройка под собеседника позволяет это делать легко и изящно, это его копирование или создание большей похожести, ведь так приятно пообщаться с человеком, близким вам по духу, в чем-то похожим на вас. Как доказали психологи, бессознательно до 90% информации о человеке передаётся невербально и только 10% уделяется содержанию. Поэтому невербальной составляющей коммуникации полезно уделить особое внимание. Одной из мощнейших подстроек является подстройка по внутреннему ритму. Достаточно отследить по ряду невербальных признаков, в каком ритме находится человек или группа людей (ритм человека проявляется во всём: в лёгком покачивании головой, дыхании, постукивании пальцев), и затем, определив этот ритм, начать повторять его сначала внутри себя, а после при помощи внешних проявлений. Таким образом, даже не сказав ещё и нескольких слов, вы можете заметить, что контакт уже установлен.

Создание доверия. Продолжая расширять поле невербального контакта, дальнейшая подстройка может происходить по большому числу параметров (темп, интонации голоса, поза, жестикуляция и т.д.), что позволяет ещё

больше расположить к вам собеседника и углубить состояние бессознательного доверия. Критерием того, что хороший контакт установлен, будет феномен двойного ведения, когда уже сложно сказать, кто под кого подстраивается: то ли вы под собеседника, то ли он под вас. Просто вы начинаете синхронно выполнять некоторые действия. В процессе такой состройки появляется ощущение большего расположения друг к другу, быстро находится общая тема для разговора. Когда исполняются коллективные песни, то покачивания и создают особую зону доверия, в которой находятся все поющие.

Умение слушать и слышать. На первый взгляд, может показаться, что это два идентичных понятия, но это не так. Впрочем, в эффективной коммуникации полезны оба навыка. Нет лучшего собеседника, чем благодарный слушатель. Лидер умеет не только говорить сам, но и слушать. Нет молчаливых людей — есть неправильно выбранная тема для разговора! Лидер умеет подобрать тему, интересную собеседнику, заинтересовать его, и тогда рассказчика может оказаться сложно остановить. Парадокс состоит в том, что даже если в разговоре вы произнесли всего несколько реплик, у собеседника о вас может сложиться впечатление, как об очень разговорчивом, коммуникабельном человеке и, конечно, интересном собеседнике. Но для этого важно не только слушать или делать вид, что слушаете, но и слышать, что говорит ваш собеседник. Ведь разговор можно поддерживать, используя только приём активного слушания, просто периодически кивая головой и употребляя такие междометия, как «ага», «угу», «да», «похоже», «согласен», или даже иногда дословно повторяя некоторые ключевые фразы.

Слышание же подразумевает под собой ещё и умение постоянно сохранять нить разговора, при необходимости перехватывая инициативу, подводить разговор к тому, что вам необходимо узнать, постоянно удерживая в фокусе внимания цель вашего общения. Тогда общение переходит в

интересную игру совместного взаимообогащения и получения полезной информации.

Умение задавать вопросы. Как говорил один из известнейших лидеров, создатель теории современного менеджмента Питер Друкер: «Лидер прошлого знал, что и как сказать, лидер будущего знает, что и как спросить». Умение задавать вопросы демонстрирует ваш личный интерес к персоне собеседника, при этом позволяет быстро и качественно собрать необходимую информацию. Навык искренне интересоваться делами ваших коллег, партнёров, подчинённых, заказчиков, начальства основан на задавании вопросов. И, конечно, не мало важно уметь выслушивать ответы, даже если в них содержится точка зрения, альтернативная вашей.