

1.3. Модели эффективного лидерства и руководства

1. Основные элементы моделей выдвижения в позицию лидера

В одном из итоговых обзоров начала нынешнего столетия справедливо сказано о том, что лидерство есть продукт социальной системы, который обусловлен как задачей, так и организационным контекстом в такой же степени, как и индивидуальными характеристиками (например, мотивацией, личностными чертами, умениями) членов этой системы. Лидерство разворачивается благодаря процессам, посредством которых социальные системы «задают» как разделяемое индивидами понимание лидерства, так и поведенческие модели группы (коллектива) как совокупного субъекта.

Модель – это упрощенное описание сложного явления или процесса, которое обычно представляет собой его миниатюрную версию или репрезентацию. Это понятие обозначает описание или аналогию, используемую для того, чтобы облегчить визуализацию чего-либо, недоступного непосредственному наблюдению. Моделирование поведения включает в себя наблюдение и описание эффективных механизмов, лежащих в основе достижений любого рода. При этом сложное событие или серия событий разбиваются на отдельные составляющие, позволяющие тем или иным способом воспроизвести исходный объект. Целью является установление наиболее значимых элементов мышления и действий, необходимых для того, чтобы достичь определенного результата или реакции. Информация, переданная путем моделирования, способствует увеличению объема знаний и умений.

А. Бандура уделял особое внимание его огромной роли в формировании и распространении новых форм поведения и социальных отношений. Он писал о том, что с развитием коммуникационных технологий символическое окружение стало играть все возрастающую роль в распространении идей, ценностей и стилей поведения. При этом способность оперировать символами, дает нам мощное средство воздействия на наше окружение и возможность предвидения [18]. Используя способность к оперированию символами, мы можем решать проблемы, не обращаясь к действительному опыту, предвидеть вероятные последствия различных действий и соответственно изменять наше поведение. Посредством вербальных и образных

репрезентаций человек анализирует опыт, моделирует и сохраняет его, что служит ориентиром для будущего поведения. Так моделирование опыта влияет на научные главным образом через его информативную функцию.

В настоящее время актуальным является моделирование эффективно-го лидерства, включающее в себя моделирование отдельных его составляющих. Итогом подобного рода исследований явилось построение весьма популярных в настоящее время «вероятностных моделей» эффективности лидерства, успешно апробированных в разных странах. В связи с этим нельзя не согласиться с точкой зрения Г.М. Андреевой: «Чтобы изучить психологическое содержание деятельности руководителя, можно использовать знание механизма лидерства, но одно знание этого механизма ни в коем случае не дает полной характеристики деятельности руководителя. Поэтому последовательность в анализе данной проблемы должна быть именно такой: сначала выявление общих характеристик механизма лидерства, а затем интерпретация этого механизма в рамках конкретной деятельности руководителя» [11, с. 265].

Ученые обнаружили, что в так называемых безлидерских дискуссионных группах вероятность признания кого-то из членов в качестве лидера в значительной мере зависела от личностного фактора. Его удельный вес в системе детерминантов лидерства колебался, по данным ученых, в разных группах от 48 % до 82 %. Эта тенденция получила далее развитие в уже упоминавшихся выше работах Р. Хогана и Т. Дзаджа с сотрудниками [353].

Личностный подход к изучению проблемы выдвижения в позицию лидера предполагает, что лидером становятся благодаря определенному набору качеств личности. В США была разработана теория «черт лидера», которая основывалась на представлении о том, что лидеры являются носителями определенных качеств и умений, имеющих врожденный характер и обнаруживающихся независимо от особенностей ситуации или группы. Эта теория основана на анализе идеальных черт лидера, суть которой сводилась к попыткам выявить набор желательных или обязательных психологических черт личности. Важную роль в ее создании сыграл известный английский ученый Френсис Гальтон.

В этом направлении были проведены сотни исследований, породивших длинный список выявленных лидерских качеств. Р. Стогдилл в 1948 г.

и Р. Манн в 1959 г. попытались обобщить и сгруппировать все ранее выявленные лидерские качества. При этом Р. Стогдилл пришел к выводу, что в основном пять качеств характеризуют лидера:

- ум или интеллектуальные способности;
- господство или преобладание над другими;
- уверенность в себе;
- активность и энергичность;
- знание дела [384].

Однако эти пять качеств не объясняли появление лидера. Многие люди с этими качествами так и оставались последователями. Р. Манна постигло аналогичное разочарование. Среди семи личностных качеств лидера, которые он выявил, ум являлся лучшим предсказателем того, что его обладатель будет лидером. Однако практика этого не подтвердила. Несмотря на это, изучение лидерских качеств было продолжено вплоть до середины 80-х гг. Наиболее интересный результат был получен известным американским консультантом У. Беннисом, исследовавшим 90 успешных лидеров и определившим следующие четыре группы лидерских качеств:

- управление вниманием, или способность так представить сущность результата, цели или действий, чтобы это было привлекательным для последователей;
- управление значением, способность так передать значение идеи, чтобы она была понятна и принята последователями;
- управление доверием, или способность построить свою деятельность с таким постоянством и последовательностью, чтобы получить полное доверие подчиненных;
- управление собой, или способность настолько хорошо знать и вовремя признавать свои слабые и сильные стороны, чтобы для усиления своих слабых сторон умело привлекать другие ресурсы, включая ресурсы других людей [334].

Г. Юкл и Д. Ван Флит [390] среди качеств, связанных с эффективностью руководства, выделили такие черты: *высокий уровень активности, стрессоустойчивость, порядочность, эмоциональную стойкость и уверенность в себе*. Н.В. Кубарькова [149], обобщив результаты много-

численных исследований, привела перечень качеств, в силу которых человек является лидером (табл. 1.1):

Таблица 1.1 – Номенклатура лидерских качеств в отечественных и зарубежных исследованиях

<i>Исследователь</i>	<i>Номенклатура лидерских качеств</i>
Д. Майерс	Уверенность в себе; наличие убедительных представлений о желаемом положении дел и способность сообщить о них окружающим простым и ясным языком; достаточный запас оптимизма и веры в своих людей, чтобы вдохновлять их; незаурядность; энергичность; добросовестность; покладистость; эмоциональная устойчивость.
Первин, Джон, Р. Хоган	Экстраверсия (напористость, энергичность, активность); невротизм (эмоциональная стабильность, уверенность); сознательность (организованность, ответственность, надежность, настойчивость); доброжелательность (склонность к сотрудничеству, неэгоистичность, доброта).
Р. Стогдилл	Ум или интеллектуальные способности; господство или преобладание над другими; уверенность в себе; активность и энергичность; знание дела.
У. Беннис	Физиологические; психологические (эмоциональные); умственные (интеллектуальные); личностные (деловые).
Р.Л. Кричевский	Интеллект; стремление к знаниям; доминантность; уверенность в себе; эмоциональная уравновешенность; стрессоустойчивость; креативность.
Е.В. Андриенко	Общительность; направленность на других; склонность к сотрудничеству; эмпатия; тактичность; терпение; эмоциональная устойчивость; гибкость в усвоении новых ролей; артистизм; высокая интеллектуальная гибкость; критичность и быстрота мышления; способность к импровизации; самокритичность; самостоятельность; инициатива.

А.Г. Романовский и В.В. Бондаренко, проанализировав современные проблемы в формировании лидеров, выделили структуру из 72 возможных лидерских качеств харизматического лидера, необходимых для успешной работы и коммуникации с последователями. Эти качества разделены ими на четыре основные группы:

- когнитивно-эмоциональные качества: когнитивный, эмоциональный и социальный интеллект личности;
- нравственно-волевые качества: уровень нравственного развития, направленность на успех, ценности личности;
- социально-коммуникативные качества: эмпатия, коммуникативные и организаторские способности, способность к взаимопониманию, открытость новому социальному опыту;
- индивидуально-парадоксальные качества: черты личности, которые традиционно не относятся учеными к лидерским, но не только не мешают им успешно выполнять свои обязанности, а и позволяют достичь большего и формировать неповторимый лидерский стиль.

Каждая из групп качеств может быть выражена в большей или меньшей мере в зависимости от особенностей профессиональной деятельности лидера. Тенденция развития должна быть направлена на поступательное и устойчивое развитие всех групп качеств. Только гармоническое сочетание всех групп качеств позволит лидеру выполнять свои обязанности наиболее эффективно [261].

Таким образом, в результате проведенных исследований многими учеными был собран огромный фактический материал по лидерским качествам, но вскоре выяснилось, что попытки создания «идеально-типического портрета» лидера не увенчались успехом. На их основе был сделан неожиданный вывод: чем подробнее становились перечни черт лидера, тем точнее они совпадали с полным набором качеств личности вообще. Спорным был сам перечень черт, часто делались диаметрально противоположные выводы даже по таким необходимым лидеру качествам, как сила воли, ум, принципиальность и другие. Об этом убедительно писал С. Кови [129]. Учеными установлено, что нет такого перечня качеств, обладание которыми гарантировало бы само лидерство. Ситуации и задачи имеют не менее важное значение, а группа, в которой происходит лидер-

ство, является не только средой, но и элементом этого лидерства, часто более важным, чем другие.

Вместе с тем в последнее десятилетие новый исследовательский импульс получил и традиционный подход к упомянутой выше проблеме. Катализатором послужило обращение ряда исследователей лидерства к пятифакторной модели личностных черт, или так называемой Большой Пятерке – одному из наиболее популярных и перспективных современных подходов в изучении личности [362, 225]. Причем словом «Большая» подчеркивается, как мы увидим далее, включенность в каждый из факторов модели множества более конкретных черт.

Р. Хоган с соавторами [353] попытались выяснить, какие из факторов «Большой Пятерки» можно рассматривать в качестве детерминантов лидерства. С этой целью они обратились к данным фундаментального справочника Р. Стогдилла [384], интерпретируя отдельные приводимые там черты как относящиеся именно к лидерству. Кроме того, были обобщены данные ряда более поздних и современных исследований так называемого внезапно появляющегося лидерства, в которых посредством различных психологических тестов (в частности, известного отечественным психологам Калифорнийского многофакторного опросника – СРГ) изучалась связь между чертами личности и лидерством.

В итоге был сделан вывод о том, что четыре фактора модели «Большой Пятерки» могут рассматриваться в качестве детерминантов выдвижения в позицию лидера, а именно:

- *экстраверсия* (высокий уровень выраженности представлен такими чертами, как напористость, энергичность, активность, общительность);
- *нейротизм* (низкий уровень выраженности представлен такими чертами, как эмоциональная стабильность, уверенность, уравновешенность, спокойствие);
- *сознательность* (высокий уровень выраженности представлен такими чертами, как дисциплинированность, ответственность, надежность, настойчивость, добросовестность);
- *доброжелательность* (высокий уровень выраженности представлен такими чертами, как склонность к сотрудничеству, доверчивость, дружелюбие, доброта).

В связи с этим представляют интерес результаты исследования, в котором разные по степени эффективности менеджеры трех стран (США, Китая и Таиланда) были протестированы посредством опросника «Большой Пятерки». При этом было обнаружено, что во всех этих странах эффективные руководители имели высокие показатели по фактору экстраверсии и низкие показатели по фактору нейротизма. Отсюда следует вывод Р. Хауса с соавторами [356] о том, что некоторые свойства являются повсеместно (универсально) одобряемыми с точки зрения их влияния на эффективность руководства, причем безотносительно к специфике культурных ценностей того или иного сообщества.

В дополнение к факторам «Большой Пятерки», позволяющим, по мнению исследователей [353], делать предсказания о лидерском потенциале новичков, в литературе существует ряд личностных характеристик, отвечающих этой задаче. Одной из таких характеристик является *уверенность в себе*, которая выражается в оптимистической оценке индивидом своих возможностей, в проявлении им упорства в достижении трудных целей, невзирая на имеющиеся серьезные препятствия. Кроме того, высокий уровень уверенности в себе является залогом успешного влияния на других, что крайне важно для эффективного руководства [344].

Уверенность в себе является единственной личностной чертой, практически единодушно признаваемой самыми разными исследователями последнего десятилетия в качестве фактора эффективности руководства. Необходимость ее наличия как предпосылки успешности руководства признается практически всеми разработчиками проблематики организационного лидерства. Известно, однако, что чрезмерно уверенные в себе руководители нередко становятся абсолютно невосприимчивы к негативной информации и глухи к мнениям других, отличным от их собственных.

Важной личностной характеристикой является *самоэффективность*, трактуемая как некий обобщенный конструкт, психологическую суть которого составляет убежденность индивида в своих возможностях мобилизовать мотивацию, интеллектуальные ресурсы, поведенческие усилия для осуществления контроля событий, оказывающих влияние на его жизнь и достижение поставленных целей [329]. Убеждение в своей самоэффективности относится к умению людей осознавать свои способности, выстраи-

вать поведение, соответствующее специфической задаче или ситуации, и способствовать формированию соответствующих качеств лидера. Это определяет расширение или ограничение возможности выбора деятельности, усилия, которые будут необходимы для преодоления препятствий, настойчивость, с которой он будет решать какую-то задачу. Поэтому самооффективность личности является важным условием формирования лидерского потенциала.

Американский ученый А. Бандура, автор этой концепции, понимает самооффективность как осознание индивидом своей способности справиться со специфическими задачами и ситуациями и с учетом этого определить стратегию и способ своего поведения. При этом это качество выступает одной из характеристик деятельности человека, выражающих его положительную самооценку, уверенность в себе, самоуправление, способность к саморазвитию и самосовершенствованию. Как показывает анализ литературных данных, высокий уровень самооффективности способствует эффективной деятельности и формированию компетентности в отношениях со своим окружением [329].

Согласно сводке экспериментальных данных, приведенной Р. Фоти и Д. Майнером [344], самооффективность может рассматриваться в качестве одного из предикторов (предваряющих факторов) лидерства в малой группе. Ученые объясняют это, в частности, тем, что демонстрация уверенности и компетентности как внешних признаков самооффективности отвечает прототипам неформального лидерства, наличествующим у последователей. По мнению Р.Л. Кричевского, «самооффективность можно включить в модель механизма ценностного обмена в лидерстве как своеобразные компоненты ценностного вклада. Правда, такого рода включение возможно лишь при условии, что их реализация будет «работать» на благо группы, а не служить личным целям того или иного ее члена. При этом в силу влияния всевозможных факторов (личностных, групповых, ситуационных и т. д.) степень линейности связи между названными переменными может значительно снижаться» [148, с. 130].

Другой заслуживающей внимания в контексте проводимого обсуждения личностной характеристикой является *социальный интеллект*. Специалисты полагают, что наличие данной характеристики может быть отнесе-

но к категории общих и отчасти специальных умений и является необходимым условием возникновения лидерства в открытых, динамичных системах. При этом подчеркивается двухкомпонентный характер социального интеллекта, включающего в себя:

- *социальную перцептивность* – способность к более быстрому и тонкому пониманию других людей и социальных групп;
- *поведенческую гибкость* – способность изменять поведение, учитывая требования, проистекающие от новых задач и ситуаций [389].

По мнению ученых, лидеры с высоким уровнем социального интеллекта обладают более тщательно разработанными перцептивными и поведенческими схемами (т. е. прототипами и моделями). Они лучше других членов группы адаптируются к изменяющимся условиям, более своевременно принимают адекватные решения и гораздо эффективнее остальных претворяют их в жизнь. Подобное «чтение» ситуаций и изменение в соответствии с ним своего поведения характерно для лиц с высоким уровнем *самомониторинга*. Не случайно исследователи рассматривают его как одну из форм выражения социальной перцептивности и поведенческой гибкости. Самомониторинг позитивно коррелирует с возникновением лидерства в различных типах ситуаций, а лица с высоким его уровнем чаще других выдвигаются в позиции лидеров лабораторных и естественных малых групп.

В настоящее время в специальной литературе обнаружено немало данных о связи способностей с эффективностью руководства, т. е. ***когнитивный аспект лидерства***, обуславливающий его выдвижение в лидеры. Установлено, что его успех во многом зависит от способностей и умения решать проблемы и принимать правильные решения. Так, по материалам справочника Р. Стогдилла, составленным согласно данным 41-го исследования, выяснявших связь между образованием и руководством, установлено 88 % позитивных корреляций между указанными переменными, то есть руководители выступали как достаточно образованные люди [384]. Сомнений не вызывает, что образование, и прежде всего специальное, является важным условием успешности управленческой деятельности. Тем не менее мировая практика эффективного менеджмента обнаруживает порою весьма любопытные исключения.

К настоящему времени в ряде других работ, написанных как специалистами-исследователями, так и практиками-менеджерами, приведено немало данных о связи способностей не просто с руководством, но, что весьма существенно, с его эффективностью. Ф. Фидлером [340] в связи с выяснением роли интеллекта руководителя в эффективности управленческой деятельности была разработана теория *когнитивного ресурса*. Он обратил внимание на следующее любопытное противоречие. В реальной практике успешного подбора управленческих кадров учет интеллектуальных способностей, опыта и компетентности претендентом на руководящие посты играет первостепенную роль. В то же время по данным научных исследований, представленных, в частности, обзорами ведущих специалистов, обнаруживаются довольно низкие корреляции между интеллектуальными способностями и эффективностью руководства [330, 340, 348, 384].

Еще в 60-е годы прошлого столетия американский промышленный психолог Е. Гизелли [348], исследуя группы менеджеров, обнаружил, что наиболее эффективными оказывались руководители не с чрезмерно высокими или низкими показателями интеллекта, а имеющие промежуточные по степени выраженности его оценки. Выводы Е. Гизелли в целом согласуются с тенденцией, характерной, по данным Т. Коно [136], для японского менеджмента. Ученый обратил внимание на тот факт, что студенты, имевшие исключительно высокие оценки успеваемости в школе и университете, поступая на службу в японские корпорации, как правило, не становятся там высшими менеджерами. Т. Коно объясняет это зачастую неумением таких людей налаживать коллективные действия, что в японских организациях является серьезнейшим препятствием при построении менеджерской карьеры.

Хотя приведенные выше данные, возможно, и отражают определенную тенденцию, последняя, однако, не исключает вероятности наличия у вполне конкретного эффективного руководителя высоких показателей по тестам интеллекта. Достаточно обратиться, например, к выдающимся менеджерам-предпринимателям, описанным в работах Д. Ландрама [161]. Впечатляющий интеллектуальный портрет эффективного топ-менеджера, иллюстрирующий выход за рамки обозначенной тенденции, рисует Л. Якокка [326].

Рассматривая роль интеллекта в лидерстве (руководстве), Р. Стернберг предположил, что в основе эффективного лидерства (руководства) лежит синтез трех факторов: *интеллекта*, *креативности* и *мудрости*. При этом под *интеллектом* понимается сочетание академического (память и аналитические способности) и практического интеллекта. К *креативности* он относит умения, связанные с генерированием идей и получением результатов, характеризующихся относительной новизной, высоким качеством, соответствием решаемой задаче. Что же касается *мудрости*, то Р. Стернберг понимает ее как некоторое дополнительное качество, необходимое для успешной реализации интеллекта. Человек мудр, считает ученый, в той мере, в какой его интеллектуальные усилия опосредованы влиянием ряда важных ценностных факторов, например:

- стремлением действовать ради общего блага;
- стремлением к балансу интересов – своих, других людей (деловых и организационных);
- стремлением учитывать характер среды функционирования, выбирая в зависимости от него тот или иной способ поведения;
- стремлением адаптироваться к изменяющейся среде, либо выбором иной среды [383].

Традиционно интеллект руководителя изучается с опорой на методы, фиксирующие как раз своеобразие «теоретического ума», хотя деятельность управленцев, по общему признанию специалистов, носит выраженный практический характер. Менеджеры, замечает Г. Минтцберг [192], известный авторитет в области управленческой науки, – это люди, скорее склонные к действиям, чем к анализу. И, вероятно, в силу неадекватности используемых методических средств имеющиеся на сегодня исследовательские данные о связи интеллекта и эффективности руководителя нередко страдают значительной противоречивостью.

Большую роль в становлении лидера играет **ценностно-мотивационный компонент**, то есть его ценности, мотивация и убеждения. Общечеловеческие ценности (такие понятия, как изобилие, справедливость, добро, красота, истина, судьба и т. п.) свойственны любой эпохе и любому народу, а их актуальность и иерархия меняются со временем и обусловлены тенденциями развития общества. Жизненные ценности опре-

деляют, зачастую, как идеалы, нравственные нормы, субъективное ценностное отношение личности к действительности и т. д. Ценность можно определить как объективную значимость явлений, идей, вещей, обусловленную потребностями и интересами социального субъекта. Но ценностью является не только наше отношение к объективным вещам, но и предмет, который находит потребность для своего удовлетворения, таким образом – это функция предмета удовлетворять наши потребности.

Представляет интерес концепция Р.Л. Кричевского, которая рассматривает «ценностный обмен» как механизм выдвижения лидера [144, 145]. Согласно этой концепции, ценностные характеристики членов группы (значимые свойства личности) как бы обмениваются на авторитет и признание лидера – ключевые компоненты статуса в группе, также являющиеся важными человеческими ценностями. В результате, в качестве лидера принимается тот человек, в ком наиболее полно представлены особенно значимые для групповой деятельности качества (по сути, речь идет о ценностях). В ходе взаимодействия на роль лидера выдвигается такой член группы, который идентифицируется у остальных с наиболее полным набором групповых ценностей. Именно поэтому он и обладает наибольшим влиянием на мотивацию и удовлетворенность подчиненных.

Иными словами, *психологическое содержание ценностного обмена состоит в обоюдном удовлетворении сторонами – участниками взаимодействия определенных социальных потребностей друг друга путем взаимного предоставления каждой из сторон соответствующих ценностей.* Подобное понимание позволяет трактовать ценностный обмен в лидерстве как развернутый во времени процесс. Возникая в рамках зарождающегося межличностного взаимодействия, ценностный обмен выступает затем в качестве существенного его активатора. Это способствует дальнейшему развитию внутригруппового лидерства.

В связи с анализом ценностного обмена как механизма лидерства Р.Л. Кричевский вводит понятие *ценностного вклада индивида в жизнедеятельность группы.* Под ценностным вкладом он понимает любые полезные, т. е. представляющие ценность, и, следовательно, работающие на удовлетворение потребностей как отдельных субъектов, так и «совокупного субъекта» – социальной группы, действия, адресованные как отдельным

членам группы, так и группе в целом, и имеющие самые разные формы проявления. Мера психологического вознаграждения группой своего члена (в частности, наделение авторитетом, признание лидером) зависит от величины его ценностного вклада в эффективность группового функционирования [148].

Теоретический анализ и эмпирические данные позволяют определить направленность причинно-следственной связи и соотношение между ценностным вкладом индивида в жизнедеятельность группы и его статусом в ней, а именно: чем значительнее ценностный вклад индивида в жизнедеятельность группы (причинная переменная), тем соответственно выше его внутригрупповой статус (переменная-следствие). При этом, однако, имеется в виду, что в силу влияния всевозможных факторов (личностных, групповых, ситуационных и т. д.), степень линейности связи между названными переменными может значительно снижаться. Таковы, по мнению автора, основные элементы модели механизма выдвижения в позицию лидера, которая прошла значительную эмпирическую проверку.

Исследователями разработана модель, которую специалисты относят к разряду «мотивационных», поскольку в ней эффективность руководителя рассматривается как обусловленная силой его влияния на три переменные:

- мотивацию подчиненных в целом;
- способность подчиненных к продуктивному выполнению задания;
- удовлетворенность подчиненных процессом труда [356].

Данная модель исходит из того, что поведение руководителя мотивирует подчиненных или приносит им удовлетворение тогда, когда оно разъясняет путь продвижения к цели и повышает вероятность её достижения подчиненными. Иными словами, руководитель выступает как своеобразный «мотиватор» активности подчиненных. «Мотивационная модель» содержит два общих предположения относительно вероятности влияния поведения руководителя на мотивацию и удовлетворенность подчиненных:

- поведение руководителя одобряется подчиненными в зависимости от того, насколько это поведение рассматривается либо как непосредственный источник актуального удовлетворения, либо как средство получения будущего удовлетворения;

- поведение руководителя будет носить мотивирующий характер (т. е. стимулировать рост трудовых усилий работников) в той мере, в какой оно, во-первых, ставит удовлетворение потребностей подчиненных в зависимость от эффективного выполнения ими работы и, во-вторых, дополняет рабочую ситуацию, обеспечивая подчиненных ресурсами (в виде специальной подготовки, организации действий, поддержки и вознаграждения), необходимыми для эффективного выполнения задания [356].

Чтобы «заработать» лидерский статус, одного только ценностного вклада и мотивационного ресурса в жизнедеятельность группы недостаточно. Необходимо, чтобы содержание этого вклада отвечало имеющимся у членов группы прототипам лидерского поведения, т. е. даже и эффективный «вкладчик» должен быть еще воспринят как лидер. Для выдвижения в позицию лидера, по мнению специалистов необходимы и другие характеристики его потенциала, способствующие адаптации к группе, ситуациям и изменяющимся условиям. Лидерство является результатом взаимодействия ряда факторов, к которым Р. Лорд и другие авторы относят:

- поведение лидера,
- представления о лидерстве,
- социальное влияние [366].

В рамках факторно-аналитической концепции лидерства ученые вводят понятия целей и задач, связанных с конкретной ситуацией. Они стали различать чисто личностные свойства и черты поведения лидеров, связанные с выполнением определенных задач. В результате взаимодействия индивидуальных качеств лидера и стоящих перед ним задач вырабатывается стиль его поведения. В нем различаются чисто индивидуальные качества лидера и характерные для него черты поведения, связанные с достижением определенных целей. Мы назовём это направление *поведенческим* или чаще называемым в отечественной литературе *организационно-управленческим подходом* в изучении механизмов выдвижения в позицию лидера, характерного для организационного лидерства. Центральным для него является изучение реальных действий менеджера в процессе работы и их связи с эффективностью руководства. Данный вопрос на протяжении более чем по-

лудека привлекает значительное внимание исследователей и представляет несомненный практический интерес.

Труд менеджера по своей сути носит напряженный, быстро меняющийся, фрагментарный, реактивный и неупорядоченный характер. Многие стороны менеджерской работы основываются на речевых взаимодействиях, позволяющих своевременно получать информацию, необходимую для решения проблем и управления людьми. При этом менеджеры часто сталкиваются с необходимостью координировать усилия людей, которые формально им не подчиняются. Одним из важных признаков лидера является наличие способности сосредоточиться на достижении цели, преодолевая любые возникающие препятствия; твёрдость и последовательность действий, которые ведут к достижению цели. Лидеру иногда приходится принимать решение в сложной ситуации, когда он должен отвечать на вызов, идти на риск. Умение быстро адаптироваться к изменяющимся условиям помогает ему привлекать последователей, которые считают, что такому человеку можно доверить свою судьбу. Практика показывает, что длительное исполнение лидерских функций способствует формированию необходимых качеств лидера. При этом они также могут исчезнуть, если не будут востребованы в течение долгого времени.

Как показывают результаты исследования [358, 375], при реализации намеченных планов менеджеры опираются на систему отношений, складывающихся как внутри, так и за пределами возглавляемых ими подразделений. Причем, намечаемые к выполнению планы предполагают использование инноваций или распределение властных полномочий и ресурсов. Отмечается также, что эффективные менеджеры умеют находить взаимосвязи между множеством проблем, вопросов и благоприятных возможностей, с которыми они сталкиваются.

По мнению Д. Коттера, признанного классика научного менеджмента, чтобы понять поведение эффективных генеральных менеджеров, необходимо принять во внимание, прежде всего, наличие двух фундаментальных вызовов, с которыми эти люди наиболее часто сталкиваются в своей деятельности. Речь идет о том, что они должны:

- решить, что необходимо предпринять, несмотря на неопределенность и огромное количество потенциально релевантной информации;

- добиться выполнения намеченной программы действий от большой и разношерстной группы людей, несмотря на отсутствие сколько-нибудь значительной власти над многими из них.

Кроме того, ряд сильных вызовов сопряжен, полагает ученый, с реализацией традиционных менеджерских функций типа планирования, подбора персонала, организации, руководства людьми, контроля [360].

Выполненный Д. Коттером анализ работы эффективных генеральных менеджеров, несмотря на более чем три десятилетия со времени его проведения, не утратил актуальности. Тем не менее существуют и другие попытки описания менеджерского поведения. Так, первыми построить таксономию категорий поведения организационного лидера попытались в 50-е годы прошлого столетия психологи огайской (США) исследовательской группы [342, 389]. Ими были выделены две важнейшие поведенческие характеристики, названные *вниманием* и *инициирующей структурой*.

Позднее, уже в 70-е годы, подводя итог изучению этих категорий, Е. Флейшман так раскрывал содержание каждой из них: «Внимание относится к поведению, характеризующемуся дружелюбием, взаимным доверием, уважением, теплотой и согласием между руководителем и группой. Иницирующая структура включает действия, означающие, что руководитель налаживает и определяет рабочие отношения в группе, стремится установить четко очерченные модели и каналы коммуникации, наметить пути выполнения задания» [342, с. 7–8]. В подходе Г. Юкла, известного современного специалиста в области управленческой психологии, эти поведенческие категории выступают как конкретные действия по реализации различных направлений менеджерской деятельности.

В результате исследований, проводимых в рамках GLOBf-проекта, выявлен ряд универсальных поведенческих характеристик эффективных руководителей харизматического и трансформационного типа, живущих в самых разных частях мира. К числу подобных характеристик относятся: порядочность, способность вдохновлять людей, харизматичность, визионерность. В то же время установлено, что такие характеристики, как раздражительность, неспособность к сотрудничеству, замкнутость, эгоцентричность, безапелляционность, жестокость повсеместно в мире ассоциируются с неэффективным руководством [338, 345].

Ряд научных исследований, выполненных в Гарварде и Западном резервном университете Кейза, убедительно свидетельствует о наличии прямой достоверной связи между уровнем эмоционального интеллекта лидера, успешной деятельностью его организации и уровнем удовлетворенности сотрудников [59]. *Эмоциональный интеллект* ученые трактуют, как способность осознавать смысл эмоций и использовать полученные при этом знания для анализа и решения возникающих проблем.

На сегодняшний день не существует единого подхода к определению структурных компонентов эмоционального интеллекта. Одной из наиболее широко используемых является модель способностей, включающая в себя четыре основных компонента (см. рис. 1.1). Все компоненты приведенной модели связаны между собой и имеют одинаково большое значение для реализации практического потенциала эмоционального интеллекта.

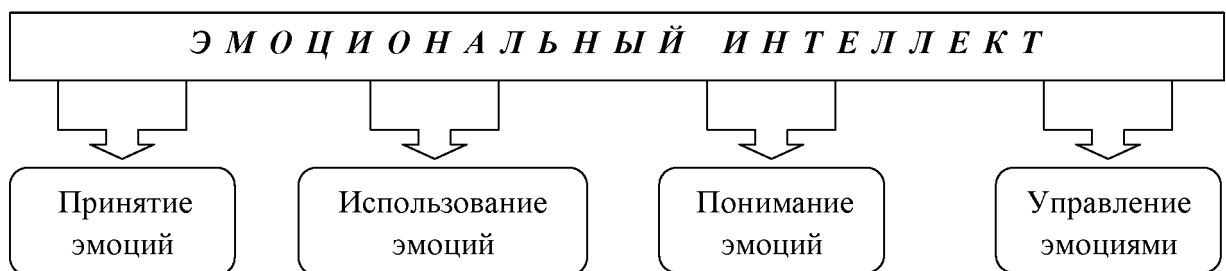


Рис. 1.1. Компоненты эмоционального интеллекта

Принятие эмоций предполагает:

- отражение комплексной способности человека к распознаванию эмоций другого человека не только по вербальным сигналам, но и по мимике, позе, жестам, громкости и тону голоса и по другим невербальным признакам;
- восприятие и распознавание собственных эмоций и эмоций других людей, что делает возможным дальнейший анализ эмоциональной информации;
- человек, находящийся в хорошем контакте с собственными эмоциями и переживаниями, намного легче может идентифицироваться с другим человеком и понять сущность его эмоционального состояния;

- бизнес-лидер, который плохо понимает собственные эмоции и переживания, а также не способен к распознаванию эмоциональных состояний и проблем своих подчиненных, полностью утрачивает возможность к руководству эмоциональной жизнью собственного коллектива.

Использование эмоций включает в себя:

- способность человека использовать эмоции с целью стимуляции различных видов интеллектуальной деятельности, таких, как решение конкретных проблем да и просто их осмысления;
- возможность решить в кратчайший срок сложное многокомпонентное задание, требующее больших затрат времени и внимания к отдельным деталям;
- сниженный эмоциональный фон способствует выполнению методичной, аккуратной работы, требующей к себе особое внимание. Хорошее настроение способствует проявлению креативного мышления и творческой активности;
- способность использовать изменение собственного настроения к решению разноплановых практических заданий.

Понимание эмоций обеспечивает:

- способность не только к пониманию «языка эмоций», но и к оценке особенностей соотношения между эмоциями, способность видеть различие между ними;
- способность к пониманию и вербальному описанию специфики изменения эмоциональных состояний;
- сознательный анализ, который начинается с вербализации и детального описания эмоциональной стороны ситуации, и может свидетельствовать о развитой способности к пониманию эмоций.

Управление эмоциями включает в себя:

- способность человека к управлению собственными эмоциональными состояниями и эмоциональными состояниями других людей;
- глубокое самоосознание и детальное понимание социальной ситуации;
- посредством «трансляции» позитивных состояний подчиненных, что обеспечивает позитивную социально-психологическую атмосферу в кол-

лективе, которая не только улучшает самочувствие сотрудников, но и позитивно влияет на эффективность труда.

Хотя применительно к лидерству эмоциональный интеллект, как правило, рассматривается в контексте организационных процессов, в последние годы исследователями получен ряд интересных данных о его роли в так называемом внезапно появляющемся (т. е. неформальном) лидерстве в малых группах. Эмоциональный интеллект как способность к пониманию состояния группы и отдельных ее членов может выступать в качестве некоего основания, своеобразной точки отсчета в возникновении лидерства. Оказалось, что у 50 % респондентов, в той или иной мере испытывавших влияние лидеров, имело место совпадение выбора высокостатусного партнера по «эмоциональному вопросу» с предпочтением того же партнера в качестве объекта идентификации в экспериментальном сочинении. Это позволяет думать, что фактор эмоционального предпочтения способен усиливать идентификацию членов коллектива с лидерами, что вполне согласуется с литературными данными. Так, Е.М. Дубовская [82] в исследовании, проведенном в юношеских спортивных командах, рассмотрела связь между идентификацией и структурными компонентами лидерства. Оказалось, что как объекты идентификации, эмоциональные лидеры значительно (в количественном выражении) превосходят деловых лидеров.

Однако эта связь не носит прямой характер, а опосредована, прежде всего, промежуточными когнитивными процессами, «запускаемыми» эмоциональным интеллектом и включающими анализ и отбор поступающей информации, рассмотрение наличной ситуации с позиции других членов группы и т. д. Эти когнитивные процессы, в свою очередь, влияют на координацию индивидуальных усилий участников в решении групповой задачи и позволяют предсказать, кто из них вероятнее всего сможет выдвинуться в позицию неформального лидера.

Для эффективного лидерства необходимо, чтобы социальный субъект был «коммуникативной личностью», что делает актуальным *коммуникативный подход* в его изучении. Деятельность лидера осуществляется в процессе взаимодействия с другими людьми, а её успешность в значительной мере зависит от культуры его осуществления. Это связано со способностью адекватно воспринимать ситуации общения, понимать чувства лю-

дей, осознавать степень своего влияния на них, понимать причины возникающих трудностей и конфликтов. Общение включает в себя психическую и эмоциональную саморегуляцию, что позволяет быстро реагировать на изменения психического состояния другого человека в процессе общения, правильно оценивать социально-психологический настрой партнера по общению, устанавливать необходимый контакт, уметь применять эффективные техники общения.

Нечто подобное Джон Гарднер называл «навыками работы с людьми», а именно:

- умение создавать условия для самореализации последователей, что является основой для формирования доверия к лидеру и готовности последователей следовать за ним;
- справедливость, когда лидер выступает координатором взаимоотношений в коллективе и должен быть объективен и справедлив в оценке действий и поступков других людей;
- способность представлять и отстаивать интересы группы во внешних инстанциях, брать на себя ответственность за групповую деятельность;
- чувствительность к ситуации или способность быстро в ней ориентироваться и принимать правильное решение;
- межличностная чувствительность или способность понимать потребности других людей [345].

Основу лидерства (прежде всего в малой группе) составляет процесс межличностного влияния, разворачивающийся между лидером и последователями, в котором иницирующей групповые действия стороной выступает лидер. Последствия влияния, как в лидерстве, так и в руководстве, отражены в изменениях поведения, отдельных личностных черт, установок, мотивации и других характеристик членов группы. Конечная цель влияния в лидерстве – ориентация людей психологическими средствами на решение стоящих перед группой задач. Прочность взаимодействия лидера с последователями зависит от определенной готовности к принятию влияния, демонстрируемой обеими сторонами.

В содержательном обзоре Ф. Джеблина, посвященном специфике коммуникации в системе «руководитель – подчиненный», среди прочего приводятся данные сравнительного анализа коммуникативного поведения

разных по степени эффективности руководителей. При этом установлено, что эффективные руководители в сравнении с неэффективными:

- *более склонны к коммуникации*: получают удовольствие от контактов с другими (в частности, любят беседовать с подчиненными), доступно объясняют политику организации, лучше проводят инструкции подчиненным;

- *являются более внимательными, эмпатическими слушателями*: чутко реагируют на так называемые «глупые» вопросы подчиненных, доступны им, готовы выслушивать предложения и жалобы, стремясь к беспристрастному рассмотрению и выражая готовность предпринять соответствующие меры;

- *в большинстве своем стараются просить и убеждать, а не приказывать и требовать*;

- *проявляют гораздо большую сензитивность к чувствам и самозащитным потребностям своих подчиненных* (в частности, стараются осуществлять дисциплинарные воздействия в частных, а не в публичных ситуациях);

- *обнаруживают стремление к большей открытости в передаче информации*: стараются уведомлять заранее о предстоящих изменениях и называют причины, в силу которых происходят изменения в организационной жизни.

Существуют актуальные коммуникативные технологии, которые можно эффективно использовать в процессе общения. В большинстве современных компаний от руководителя ожидают умения проводить коучинг с сотрудниками. Коучинг является одним из тех инструментов, который используют для развития и совершенствования других людей. Лидер использует его для того, чтобы раскрыть способности подчиненных и обеспечить достижение ими поставленных целей. Коучинг – это стиль менеджмента трансформированной культуры, который поддерживает диалог и взаимодействие между людьми. Он способствует раскрытию потенциала лидера и максимальному повышению его самооэффективности.

По мнению ученых, качествами, которые можно считать исключительно лидерскими, являются те, которыми наделяет лидера группа в ответ на их соответствующее поведение. Исходя из этого особое значение при-

обретают: восприятие индивида группой как лидера; признание его лидерского статуса и авторитета; наличие последователей, готовых следовать за лидером; наличие личных ожиданий у членов группы от деятельности лидера; делегирование членами группы части личной активности лидеру и т. п. Именно эти качества являются результатом восприятия последователями деятельности лидера. Их наличие позволяет признать, что человек действительно является лидером для членов группы.

Таким образом, в изучении данной проблемы мы выделили следующие подходы к выдвижению в позицию лидера-руководителя, являющиеся основой его модели, которые и должны стать методологической базой формирования и развития лидерского потенциала во время обучения в вузе:

- личностно-рефлексивный;
- когнитивно-профессиональный;
- ценностно-мотивационный;
- поведенческий (организационно-управленческий);
- эмоциональный;
- коммуникативный.

2. Лидерские умения

Представителями исследовательской группы Р. Стернберга [383] сформулирована концепция *практического интеллекта*. Последний трактуется как способность решать повседневные проблемы, используя приобретенные в опыте знания для целенаправленной адаптации к окружающей среде, ее изменению или нахождению новой рабочей среды. Практический интеллект базируется на так называемом неявном знании, т. е. знании, необходимом для работы в недостаточно хорошо изученных или вербализованных ситуациях. В последние годы разработаны специальные методики измерения практического интеллекта, показана его связь с успешностью менеджера. В частности, практический интеллект весьма тесно коррелирует с такими измерениями успеха менеджера, как занимаемое положение (должность), а также вознаграждение в зависимости от должности и стажа.

Ученые пришли к выводу: чтобы стать успешным лидером, нужны специальные умения, которые формируются в процессе практической деятельности, от природы заложены только определенные способности. Для

этого необходимо знание навыков эффективного руководства, по наличию которых мы можем судить о его эффективности. Ученые выделяют такие виды способностей руководителя и связанные с ними умения:

Специфические (или специальные) способности руководителя. Исследователи Г. Юкл и Д. Ван Флит называют три, по их мнению, основные категории таких умений: *технические, концептуальные и интерперсональные.*

Технические умения предполагают:

- знание различных видов выпускаемой продукции и предоставляемых услуг;
- знание рабочих операций, технологических процессов и оборудования;
- знание рынка, клиентов и конкурентов.

Концептуальные умения включают способность:

- анализировать сложные явления, улавливать намечающиеся тенденции, осознавать перемены, формулировать проблемы и находить пути их решения;
- вырабатывать креативные, практичные решения проблем;
- концептуализировать сложные идеи и использовать модели, теории и аналоги [390].

В основе концептуальных умений лежат когнитивные процессы, связанные с индуктивными и дедуктивными рассуждениями, переработкой информации, вербальной аргументацией выбора эффективных решений и т. д. Они чрезвычайно важны при решении так называемых плохо определенных проблем, с которыми часто сталкиваются руководители, в частности, на высших организационных уровнях. Эти проблемы, как показывают исследования [375], непривычны для руководителей и в целях успешного, т. е. прежде всего креативного, решения нуждаются в выделении основных своих компонентов.

Подобная работа предполагает опору на *метакогнитивные умения* или способность осуществлять мониторинг процесса функционирования когнитивных умений и управлять этим процессом с целью эффективного решения задач. *Метакогнитивные умения* выполняют, по мнению специалистов, ряд важных функций:

- содействуют лучшему пониманию самой проблемы и важнейших ее параметров;
- способствуют поиску и спецификации эффективных решений;
- используются для мониторинга процесса выполнения решения, организации обратной связи в этом процессе и адаптации решений к меняющимся условиям.

Интерперсональные умения заключены в способности:

- понимать межличностные и групповые процессы;
- расшифровывать мотивы, чувства и установки людей, проявляя, в частности, эмпатию и социальную сензитивность;
- поддерживать с людьми отношения сотрудничества, используя такт, дипломатичность, навыки разрешения конфликта;
- осуществлять речевую коммуникацию и убеждать других [343].

Совершенно очевидно, что по ряду параметров умения этого типа выступают как специфические проявления когнитивного, эмоционального и коммуникативного потенциала лидера.

В дополнение к перечисленным категориям Г. Юкл и Д. Ван Флит [390] называют еще и четвертую категорию специальных умений – *административные умения*, которым, как считают ученые, присущ двойственный характер. С одной стороны, они относятся к способности выполнять релевантные менеджерские функции типа планирования, делегирования полномочий, контроля. С другой стороны, речь может идти о способности реализовывать комбинацию ряда технических, когнитивных и интерперсональных умений в процессе управленческой деятельности.

Все описанные выше умения, по мнению специалистов, являются необходимыми для реализации большинства менеджерских ролей. Другое дело, что в зависимости от уровня руководства удельный вес тех или иных умений может приобретать особое значение. Руководитель должен, конечно, в совершенстве знать рабочие операции и процедуры, тогда как владение концептуальными умениями вряд ли столь существенно в его управленческой деятельности. Напротив, руководителям высокого ранга, прежде всего, необходимо хорошее владение именно концептуальными умениями, хотя знание ряда технических аспектов работы также полезно, поскольку помогает лучше познать специфику деятельности компании. Что

же касается интерперсональных умений, то эффективное владение ими важно для менеджера любого ранга. Обычно под интерперсональными умениями понимается широкий спектр действий, описываемых в отечественной литературе термином «общение». Как будет показано далее, и исследователи, и практики менеджмента особое внимание уделяют коммуникативной стороне общения.

Лидеру необходимо хорошо знать себя, уметь прислушиваться к себе, своим чувствам и эмоциям. Чувствование человеком себя, знание того, что ему нравится и что нет, является важными элементами формирования адекватной Я-концепции, помогают ориентироваться на жизненном пути и понимать других людей. Эту идею развивал У. Беннис, отмечая, что знание своих сильных и слабых сторон, верность своим принципам являются важными качествами лидера [334].

Д. Симонетти в числе факторов эффективного управления называет *знание самого себя*, трактуемое как способность выносить суждения о своем влиянии на членов коллектива. По мнению ученого, «знание самого себя и понимание того, как и почему вы ведете себя так, а не иначе, является необходимым первым шагом к улучшению отношений с вашими сотрудниками, а также к достижению более высокой производительности» [272, с. 4–5]. Фактически речь идет о самоперцепции (или самопознании) руководителя, а именно:

- высокий уровень развития *самоперцептивных умений* предполагает знание своих сильных и слабых сторон, понимание их влияния на собственное поведение и поведение окружающих;
- способность выбора эффективных приемов самопрезентации;
- способность выбора адекватных средств личностного саморазвития и самокоррекции поведения.

Успешная реализация всех перечисленных выше умений во многом зависит от *знаний* и *опыта* руководителя. Требуемые знания должны быть соотнесены с тремя основными сферами своего приложения: решаемыми задачами, организацией, в рамках которой действует руководитель, людьми, с которыми он имеет дело. Эффективность руководства в конечном счете зависит от способности руководителя формулировать и осуществлять решение трудных социальных проблем, которыми насыщена органи-

зационная жизнь. Чтобы справиться с ними, руководитель, полагают ученые, должен обладать комплексом умений, к которым относятся:

- *сложные умения, обеспечивающие креативное решение проблем*, ассоциируются с действиями по определению программы, пониманию проблемы и генерированию возможных решений;

- *социальные оценочные умения* ассоциируются с действиями по совершенствованию потенциальных решений и созданию программы их реализации в сложных организационных условиях;

- *собственно социальные умения* ассоциируются с действиями по мотивации людей и управлению ими с целью реализации принятого решения. Умениям этого типа ученые уделяют особое внимание, относя к ним такие компоненты социального интеллекта, как социальная перцептивность и поведенческая гибкость, а также умения, связанные с коммуникацией, убеждением, ведением переговоров, управлением конфликтами и коучингом.

Представляет интерес модель навыков лидера, разработанная американскими исследователями Дж. М. Коузесом и Б.З. Познером:

Исследователи выделили 5 базовых способностей:

- моделирование пути к достижению цели;
- вдохновение последователей;
- восприятие каждой новой цели как вызова;
- оказание последователям возможности достичь большего;
- подбадривание последователей.

Способность к моделированию пути проявляется в умении четко определить цель, разбить ее выполнение на отдельные задания, оценить потенциальные риски. Развитость этого навыка также включает в себя готовность лидера обсудить со своими последователями различные возможности достижения цели для создания наиболее оптимального сценария.

Способность вдохновлять последователей проявляется в умении создавать позитивный и привлекательный образ будущего. Кроме этого, лидер с развитыми навыками вдохновения умеет сделать общую цель ценной для каждого из членов команды, обращаясь к ценностям и мотивам последователей.

Способность воспринимать каждую цель как вызов проявляется в готовности лидера к системным изменениям для наиболее эффективного достижения цели. Лидер с таким умением не получает удовлетворения от шаблонного выполнения одной и той же работы. Наоборот, он все время ищет новые идеи и задания, которые могли бы улучшать и его самого, и членов его команды.

Способность давать последователям возможность достичь большего проявляется в направленности лидера на развитие членов своей команды. Выполняя определенное задание, лидер пытается распределять обязанности таким образом, чтобы члены команды учились чему-нибудь новому и открывали новые возможности.

Способность подбадривать других проявляется в умении поддерживать позитивный настрой в коллективе и при общении с каждым из последователей.

Позитивные эмоции и цели повышают веру последователей в себя и позволяют достичь большего.

Эффективное использование руководителем соответствующих умений требует опоры на знание выполняемой работы, организации, бизнеса и людей, в особенности тех, кто реализует принятые решения. Без этих знаний, справедливо полагают ученые, даже наиболее искусный в решении проблем человек окажется неэффективным руководителем. В свою очередь, знания и умения возрастают как функция опыта, приобретаемого руководителем, и формируют уверенность в себе.

Адекватно высокий уровень самооценки лидера в сочетании с уверенностью в себе повышает его решительность в критических ситуациях и помогают при необходимости идти на риск. Уверенность в себе позволяет лидеру раздвигать границы своих возможностей и приобретать новый опыт. Эту идею обосновывал Б. Басс, который в 1981 году проанализировал десять ведущих исследований лидерства и подтвердил, что чувство уверенности в себе, а также уровень самооценки у лидера значительно выше, чем у последователей [332].

3. Навыки эффективного лидерства

Стивен Кови в своей работе «Семь навыков лидера» приводит перечень следующих навыков эффективного лидерства [129]:

1. Убеждения и ценности лидера

Убеждения и ценности оказываются одним из важнейших факторов успешного лидерства. Это рамки, в которых осуществляются все наши взаимодействия. Они определяют, как мы будем интерпретировать события и какой смысл им придадим. Общие убеждения и ценности лежат в основе мотивации и выбора стратегии и тактики выполняемых действий. Они определяют, какие ментальные программы выберет человек в той или иной ситуации.

Убеждения и ценности сами по себе определяются глубинными процессами: бессознательными допущениями об идентификации, нормах и культуре и базовыми аксиомами о природе людей и устройстве мира. Эти аксиомы не подлежат объективной проверке, они, скорее, относятся к вопросам веры и принимаются без вопросов. Таким образом, определенные убеждения и ценности часто вырастают из более глубоких допущений о роли, нормах и т. д., которые, как правило, даже не формулируются и которые человек не осознаёт.

2. Навыки коммуникации и отношений с людьми

Эффективное микролидерство включает использование навыков коммуникации и отношений, важных для самовыражения и достижения цели при совместной работе с другими людьми. Эти навыки делают для лидера возможным создание ситуации, в которой люди могут хорошо себя чувствовать и эффективно действовать. Они включают в себя:

- понимание субъективного опыта людей;
- наличие критериев, позволяющих распознать паттерны поведения и стили мышления людей;
- наличие операционных навыков и техник, позволяющих влиять на паттерны поведения и мышления людей.

Навыки коммуникаций и отношений с людьми способствуют эффективной работе лидера, позволяя ему налаживать общение и взаимопонимание между людьми с целью помочь им более успешно выполнять их задачи. Эти навыки зависят от того, как лидер использует вербальные (устные

и письменные) и невербальные сообщения (начиная от визуальных средств до тембра голоса и позы), чтобы облегчить понимание, обратиться к различным стилям мышления и поощрять участие и эффективную работу.

Внутренним параметром, оказывающим наиболее сильное влияние на процесс коммуникации, является состояние человека (как отправителя, так и получателя). Оно является одновременно фильтром и помехой при получении и интерпретации сообщений. Внутреннее состояние человека, как правило, является функцией его отношения и стиля мышления. При этом отношение является величиной менее постоянной и может меняться в процессе взаимодействия. Часто цель коммуникации состоит как раз в изменении отношения другого человека. На него влияют как психические, так и физические процессы, и часто оно находит свое отражение в физических индикаторах, таких как поза, жесты и поворот головы.

Отношение и стиль мышления определяют «химию» взаимодействия, а именно то, каким оно будет: изменчивым, устойчивым, вялым и т. д. Кроме умения осознавать свое внутреннее состояние и управлять им, для лидера крайне важно принимать во внимание состояние других людей. Параметр отношений людей, включенных в коммуникацию, связан с их ролями, или статусом относительно друг друга, которые определяются организационной или социальной иерархией. Обычно вопросы статуса имеют огромное значение, временами его достаточно сложно определить.

3. Сотрудничество руководителя и персонала

Для достижения общей цели важно, какой микроклимат царит в данном коллективе. Внутренний конфликт снижает производительность труда. Поэтому сотрудники должны выступать как партнеры, соратники, может быть, даже как соучредители. Конечно, принципы иерархичности и системности при этом должны оставаться непоколебимыми, потому что это всеобщие принципы управления. В настоящее время все чаще стали говорить о солидарном стиле управления, который опирается на сотрудничество через понимание других людей и их значимости, особенно при принятии и реализации рискованных управленческих решений.

4. Развитие и целесообразное использование методов достижения целей

Модель успешного лидерства обязательно включает технологию управленческих решений. Это подчеркивает возрастающую роль «технологической оснастки» руководителя, которая нужна ему уже на стадии определения конкретных целей и общего видения проблемы. Придание миссии организации четкого характера через конкретизацию ее стратегических целей будет отличать инженера будущего, который стремится к повышению шансов организации на успех.

5. Готовность к риску при принятии нетрадиционных решений

Неординарные ситуации требуют принятия нетрадиционного решения, а следовательно, смелости, решительности, владения инструментами выгодного применения силы своего ума, а также осознания необходимости адаптации к переменам, которые постоянно делают вызов менеджеру. Такие решения руководитель должен принимать, чтобы достичь успеха, не потерять свое место в бизнесе. Очень часто данные решения являются, к тому же, и рискованными.

Это такой выбор альтернативы, когда традиции, устоявшиеся мнения и даже опыт уступают место технологии, в основе которой лежит интуиция менеджера, искусство менеджмента, личное убеждение и уверенность в себе. Риск в этом случае компенсируется умением и готовностью приспособливаться к переменам и основывается на уверенности в своих действиях.

6. Готовность к неудачам и учет неблагоприятных факторов

Деятельность любого предприятия, которое шагает в ногу с прогрессом, усыпана розами, но с очень колючими шипами. Поэтому, наряду с ясными целями и решительными действиями по их достижению, менеджер должен быть готов к неудачам и поражениям. На них он учится не подвергать себя испытанию стрессами.

7. Трансформация власти полномочий во власть авторитета

В основе такой трансформации, а также формирования собственного авторитета всегда находятся процессы взаимоотношений и коммуникаций. Барьерами выступают действия самого менеджера, которые могут разрушить авторитет: сознательная ложь, неэтичное поведение, угрозы или неоправданное принуждение. Нередко один день таких действий может разрушить сформировавшуюся за многие годы власть авторитета. Без этой

власти остается решать задачи, опираясь только на силу и полномочия. Но методы формального лидерства не содействуют авторитету.

8. Овладение знаниями

Концепция интеллектуальной организации базируется на организационных знаниях, на которых основаны ее способности к изменениям с целью выживания. Они приумножаются и развиваются с помощью знаний каждого сотрудника, включая спектр принципов, фактов, навыков, правил, методов, обеспечивающих деловую активность организации и ее кадровый потенциал. Структура организационных знаний содержит практическое, теоретическое, стратегическое, коммерческое и производственное знание. Оно составляет интеллект организации, основанный на информационных технологиях, технологиях решений и скорости восприятия нововведений.

9. Самообразование и образование управленческого персонала

Повышение деловой активности управленца невозможно без роста профессиональных знаний. К тому же специальные знания морально устаревают. Научно-технический прогресс приобретает системный характер, и изменения в одной области знаний вызывают существенные коррективы в другой. При оценке нынешнего состояния образования можно увидеть, что оно требует глубокого и широкого обновления.

Большую роль в повышении деловой активности играет самообразование, саморазвитие и самосовершенствование. Самостоятельность и ответственность из условий развития личности превращаются в критерии не только самоуправления, но и менеджмента персонала. Так, для американского менеджмента середины 90-х годов характерна модная концепция непрерывного самообучения и саморазвития.

Потребность постоянного совершенствования и решения вопросов взаимодействия в практике лидерства ставит на первый план необходимость решения проблемы человеческого фактора и, в свою очередь, связана с постоянным поиском новых алгоритмов и методик оптимизации синергии между участниками образовательного процесса. Процесс синергии расширяется во многих направлениях, изменяя все сферы жизни и деятельности людей, характер организационных структур и лидерства, повышая уровень требований к подготовке лидеров. Результаты исследования указывают на необходимость и важность дальнейшего активного поиска

более универсальных механизмов решения существующих проблем теории и практики лидерства.

По результатам опросов эффективных американских [331] и британских [386] топ-менеджеров (объединенные данные), установлено, что в обеих странах успешные менеджеры затрачивают гораздо больше времени на реализацию действий по развертыванию сети отношений сотрудничества, а именно: налаживают внутриорганизационные связи, предпринимают разного рода выгодные для себя в рамках организации «дипломатические шаги», устанавливают контакты с нужными людьми, находящимися за пределами организации. Они наибольшую часть времени затрачивают на руководство людьми, управление конфликтом, обмен информацией и работу с документами.

Д. Коттер, признанный классик научного менеджмента, на основе проведенного исследования, заключил, что повседневную работу эффективных генеральных менеджеров характеризуют следующие особенности [360]:

- *Они проводят большую часть своего времени с другими людьми.* Обычный генеральный менеджер только 25 % своего рабочего времени находится один. Это время он в основном проводит дома, в самолетах либо в машине по дороге из пригорода на работу и обратно. Отдельные генеральные менеджеры контактировали с другими людьми менее 70 % своего рабочего времени, тогда как временные затраты некоторых иных руководителей в этом плане достигали 90 %.

- *Они проводят время со многими людьми помимо своих непосредственных подчиненных и начальников.* Причем они постоянно видятся с людьми, которые могут не представлять интереса для посторонних лиц. Беседы позволяют лишь получить некоторый материал для фундамента будущих решений.

- *Дискуссии с их участием сопровождаются большим количеством подшучиваний и часто затрагивают темы, непосредственно с работой не связанные.* Причем юмор часто направлен на других людей в организации или своей отрасли, а предметом подобных дискуссий может служить обсуждение каких-либо семейных вопросов или чьих-то хобби.

- Во многих случайно возникающих встречах с разными людьми обсуждаемые вопросы довольно несущественны для ведения бизнеса и управления организацией. Тем не менее генеральные менеджеры регулярно вовлекаются в занятие делами, которые сами же считают пустой тратой времени.

- В ходе этих встреч руководители редко отдают распоряжения в традиционном смысле. Однако они не уstraняются от процесса руководства людьми.

- Генеральные менеджеры часто прибегают к попыткам оказания влияния на других, но ведут себя при этом достаточно гибко. Вместо того чтобы приказывать людям сделать то-то и то-то, они спрашивают, просят, льстят, убеждают, а подчас и прибегают к угрозам.

- Они часто лишь реагируют на инициативы других (т. е. ведут себя скорее реактивно, чем активно). Дело в том, что многое в обычном рабочем дне таких руководителей носит незапланированный характер. Даже те из них, кто имеет жесткий график запланированных встреч в конечном счете затрачивают массу времени на темы, не значащиеся в официальной повестке дня.

- Генеральные менеджеры проводят много времени с другими людьми в коротких, не связанных между собой разговорах. Дискуссии по поводу отдельного вопроса или какого-то спорного момента редко длятся более 10 минут. Причем для генерального менеджера не является чем-то необычным охватить в пятиминутном разговоре с десятком весьма далеких друг от друга тем.

- Они работают по многу часов. Продолжительность их рабочей недели составляет в среднем около 60 часов. И хотя генеральные менеджеры какую-то часть своей работы могут сделать дома, по дороге на работу (в автомобиле) или во время деловых поездок, все-таки большую часть своего времени они проводят на своих рабочих местах.

Для понимания поведения эффективных генеральных менеджеров необходимо, по мнению Д. Коттера, принять во внимание прежде всего наличие двух фундаментальных вызовов, с которыми эти люди наиболее часто сталкиваются в своей деятельности. Речь идет о том, что они должны:

- решить, что необходимо предпринять, несмотря на неопределенность и огромное количество потенциально релевантной информации;
- добиться выполнения намеченной программы действий от большой и разношерстной группы людей, несмотря на отсутствие сколько-нибудь значительной власти над многими из них.

Кроме того, ряд сильных вызовов сопряжен, полагает ученый, с реализацией традиционных менеджерских функций типа планирования, подбора персонала, организации, работы с людьми, контроля. Термин «вызов» означает в данном случае трудную проблему, порождаемую условиями труда генерального менеджера. Чтобы успешно противостоять вызовам, эффективные генеральные менеджеры опираются, согласно Д. Коттеру, на рабочие планы и сеть отношений сотрудничества с людьми, от которых во многом зависит их выполнение. Фактически речь идет о важных рабочих инструментах управленческой деятельности, в значительной степени носящих психологический характер. Успешному развитию отношений сотрудничества способствует также значительное внимание, уделяемое эффективными генеральными менеджерами своей профессиональной репутации. В ряде ситуаций этим людям не чужды интриги, завязываемые с целью вызвать у других ощущение зависимости от них в предоставлении каких-то организационных возможностей, содействии в карьерном продвижении или оказании иных видов поддержки.

Эффективные генеральные менеджеры, развивая сеть партнерских отношений, стремятся создать некое психологическое пространство, в котором люди готовы энергично работать над реализацией сформулированных управляющими планов и кооперировать свои усилия для достижения общего успеха. При этом следует обратить внимание на безусловно верное замечание Г. Юкла и Д. Ван Флита относительно поиска оптимума проявления тех или иных существенных для эффективности руководства личностных черт. Другой существенный, по мнению Р.Л. Кричевского, вопрос заключается в необходимости поиска разумного баланса в соотношении соответствующих черт как у отдельного индивида, так и у группы индивидов. В последнем случае можно говорить, например, о наличии комплементарных характеристик членов группы – управленческой команды, позволяющих компенсировать слабую выраженность отдельных значимых

черт на индивидуальном уровне и за счет этого повысить общую эффективность действий.

Необходимы дальнейшие исследования по выявлению личностных детерминантов эффективности руководства. В частности, имеется в виду работа по дифференциации личностного профиля эффективного руководителя на разных уровнях организационного управления. В соответствии с ним необходимо структурирование лидерского потенциала в целях его раскрытия и развития в процессе подготовки во время обучения в вузе.

Для репетиции уверенного поведения используются ролевые игры, моделирующие ситуации, которые в свое время создали или могут создать определенные сложности для участников. При этом преподаватель выступает в роли тренера, а игра строится на основе взаимодействия одного из членов группы с другими участниками, которые представляют значимых для него лиц. В структурированной группе преподаватель обычно начинает с наиболее банальных ситуаций, которые могут создавать трудности для большинства неуверенных в себе людей. Как правило, эти ситуации подразумевают необходимость как обратиться с просьбой, так и ответить отказом.

Примерами могут быть занятия по отработке уверенного поведения при общении с работниками сферы обслуживания или в условиях критического или неприязненного отношения со стороны окружающих, тренировка различных коммуникационных навыков, включая внимание к собеседнику, способность к самораскрытию в разговоре, умение делать и принимать комплименты, менять тему разговора, начинать и заканчивать разговор, выдерживать паузы.

Отработка поведения в группах тренинга умений основана на следующих принципах. Во-первых, преподаватель или какой-либо ее участник может *моделировать* «правильное» поведение в разыгрываемых на занятиях ситуациях. Моделирование – это особый прием поведенческой реакции, использование которой весьма эффективно в случаях, когда членам группы требуется освоить новые или усилить недостаточно выраженные формы поведения [18]. Члены группы осваивают новый для них способ поведения, наблюдая за тем, как его моделируют другие участники или преподаватель, а также за своими реакциями на моделируемое поведение.

В некоторых группах применяют аудио- и видеозаписи моделей образцового (в смысле, уверенности) поведения.

Моделирование особенно полезно, когда участники имеют очень слабое представление о том, как надо действовать в данной ситуации, чтобы их поведение было уверенным. Группы, состоящие из более опытных участников, могут сразу переходить к фазе репетиции поведения. Разыгрывая различные роли, члены группы вовлекаются в групповой процесс и приобретают новые полезные поведенческие навыки. Еще одним компонентом процесса отработки поведения является *подкрепление*. Вообще концепция подкрепления играет в науках о поведении фундаментальную роль и является краеугольным камнем большинства методов изменения поведения.

В контексте обсуждаемого здесь вопроса подкрепление – это поощрение или, правильней сказать, любая позитивная реакция со стороны преподавателя или членов группы. Очень важно, чтобы подкреплялось любое, даже самое небольшое достижение, а не только успешно завершенная сложная последовательность действий. Процесс, в котором подкрепление дается небольшими порциями по мере того, как отрабатываемая реакция постепенно приближается к оптимальной, называется «формированием» поведения. В поведенческих группах подкрепление обычно применяется, чтобы формировать поведение отдельных участников в направлении тех целей, которые они сами себе ставят. В некоторых случаях можно модифицировать происходящие в группе взаимодействия или поведение участников в целом, используя групповые возможности для подкрепления поведения всех участников в направлении достижения их целей.

Моделирование, инструктаж и подкрепление являются ключевыми компонентами методики репетиции поведения, хотя по вопросу о том, какое их соотношение можно считать оптимальным, существуют разногласия.

1.4. Лидерский потенциал студентов и его активизация в процессе обучения в вузе

1. Структурно-динамические характеристики потенциала лидера