**Содержание**

Введение

Глава1.Лидерство

1.1 Роль и обязанности лидера

1.2 Характеристики лидера

1.3 Стили лидерства

Глава2. Лидер завтрашнего дня

2.1 Качества необходимые лидеру в будущем

2.2 Лидер в информационной эпохе

2.3 Лидеры 21 века. Кто они? (интервью с Б. Беннисом)

Заключение

Список литературы

**ВВЕДЕНИЕ**

*Актуальность темы исследования****.***При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным взаимоотношениям, базирующимся на экономических методах. Исходя из этого, становится необходимым принципиально новый подход к приоритетам. Главное внутри организации - работники, а за ее пределами – потребители продукции. Необходимо повернуть сознание работающего к потребителю, а не к начальнику; к прибыли, а не к расточительству; к инициативе и не к бездумному исполнению. Следует прейти к социальным нормам, базирующимся на здравом экономическом смысле, не забывая о нравственности.

Современная концепция развития производства заключается в том, что максимальная производительность, качество и конкурентоспособность могут быть достигнуты только при участии каждого сотрудника в совершенствовании производственного процесса первоначально на своем рабочем месте, а в дальнейшем на предприятии в целом. Вовлечение персонала в процесс совершенствования производства создает творческую обстановку и является мощным мотиватором персонала к труду, что позволяет каждому сотруднику максимально реализовать свой опыт и творческие способности.

*Цель и задачи исследования.* Основная цель работы сводится к тому, чтобы изучить понятия и сущность лидерства, провести анализ взаимоотношений между руководителем и подчиненными. А так же попытаться понять каким лидер должен быть в будущем.

Достижение цели подразумевало решение следующих поставленных задач:

* определить сущность и роль лидерства, а также выявить особенности лидерских отношений;
* рассмотреть современные стили лидерства;

*Объект исследования.* Рассмотрение управленческих взаимоотношений, их сущности и особенностей.

*Предмет исследования.* Изучение стилей лидерства, и применение их в различных ситуациях.

*Теоретическая и методологическая основа исследования.* Достижения отечественной и зарубежной науки в исследовании особенностей лидерства. В ходе работы проработана и изучена общая и специальная литература, статьи и материалы семинаров, а также международная практика.

*Структура курсовой работы.* Курсовая работа состоит из введения, 2-х глав, заключения и списка литературы. Основной текст изложен на 45 станицах. Список литературы содержит 22 источника.

*Во введении* раскрыта актуальность темы, сформулирована цель, задачи, объект и предмет исследования.

*В первой главе* «Лидерство» определены роли и обязанности лидера, детально рассмотрены стили и характеристики руководства.

*Вторая глава* «Лидер в новую эпоху»» посвящена рассмотрению лидерских качеств и характеристик, необходимых лидеру в будущем.

*В* *заключении* обобщены исследования и результаты курсовой работы и сформулированы основные выводы.

**1. Лидерство**

1.1 Роль и обязанности лидера

Пожалуй, наилучший способ объяснить, что делают лидеры, или о том, что лидеры должны делать, — это обратиться к методу, которым пользуются большинство экспертов. Они сравнивают роли, обязанности, привычки и действия обычного менеджера с ролями, обязанностями, привычками и действиями настоящего лидера. В таблице 1 приведено такое сравнение, построенное на основе работ многих экспертов в области лидерства и руководства.

В общем виде эксперты отмечают три фундаментальных сдвига, происшедших в обязанностях и ответственности руководителей:

1) от разработки стратегий к визионерству,

2) от роли командира к роли рассказчика,

3) от роли архитектора систем к роли проводника изменений и служителя другим людям.

Каждый из этих сдвигов представляет собой важное смещение акцентов в поведении руководителя, перемены, которые многие эксперты поддерживают. Эти изменения вкратце описаны ниже.

Таблица 1. Отличия управляющих от руководителей-лидеров

Управляющие Руководители-лидеры

Заинтересованы в производительности Заинтересованы в эффективности

Администрируют Внедряют новшества

Поддерживают обычный порядок Развивают организацию

Сосредоточивают внимание на системах Сосредоточивают внимание на людях и структуре

Полагаются на контроль Полагаются на доверие

Акцентируют важность тактики, структуры, систем Акцентируют важность философии, фундаментальных ценностей, общих целей

Видят краткосрочную перспективу Видят долгосрочную перспективу

Принимают статус-кво Бросают вызов статус-кво

Сосредоточены на настоящем Сосредоточены на будущем

Подводят итоги Смотрят вперед, за горизонт

Подробно разрабатывают порядок, поэтапность действий и сроки Разрабатывают концепции и стратегии их выполнения

Стремятся к предсказуемости и порядку Стремятся к переменам

Избегают рисков Идут на риск

Побуждают персонал к соблюдению принятых стандартов Вдохновляют людей на свершение перемен

Требуют от других подчинения Побуждают других следовать за собой

Действуют в рамках принятых в организации правил, регламентов, правил, регламентов, стратегий, процедур Действуют за пределами принятых в организации стратегий, процедур

Имеют определенную должность Берут на себя руководство

Первое изменение роли лидерства: от разработки стратегий к визионерству

Начиная по меньшей мере с 1920-х гг. менеджеры высшего звена уделяли большую часть своего времени и внимания разработке и реализации стратегий компаний.

сегодня руководители сконцентрировали свои усилия на разработке перспективного видения своих организаций, а не на планировании стратегии предприятий. Как утверждают эксперты, проблема состоит не в том, что стратегии перестали быть нужными, а в том, что одних стратегий более недостаточно. Стратегии не обеспечивают вовлечения людей. У них не формируется какой-либо сильной эмоциональной приверженности стратегиям. Стратегии дают ответ на вопрос «что?», но не на вопрос «почему?», а знать ответ на этот вопрос важнее.

Барт Нанус описывает видение как «реалистичный, внушающий доверие, привлекательный образ будущего вашей организации... как идею, обладающую такой энергетикой, что она, по сути, приближает будущее скачками, вызывая к жизни те навыки, таланты и ресурсы, которые необходимы для пришествия желаемого будущего, и как путеводную звезду для всех, кто нуждается в понимании того, какой должна быть организация и куда ей идти

По мнению экспертов в сфере лирдерства, хорошее видение:

• придает смысл изменениям, которых ожидают от людей;

• вызывает отчетливый и положительный виртуальный образ будущего состояния;

• внушает гордость, придает энергию, создает ощущение свершения;

• запоминается;

• побуждает людей;

• идеалистично;

• дает образ такого будущего, которое явно лучше настоящего;

• соответствует истории, культуре и ценностям организации;

• устанавливает стандарты совершенства, в которых отражены высокие идеалы;

• вносит ясность в представления о цели и направлении;

• внушает энтузиазм;

• поощряет преданность;

• отражает уникальность организации;

• создает перспективу;

• овладевает вниманием;

• направляет повседневную деятельность;

• отсеивает несущественное;

• придает людям импульс, необходимый для преодоления стереотипа «от сих до сих»;

• придает смысл и значение повседневной деятельности;

• соединяет настоящее с будущим;

• подвигает людей к действию.

Однако нескольких слов зачастую оказывается недостаточно. Обычно, для того чтобы в полной мере прочувствовать непреодолимую силу видения, нам надо услышать более пространное объяснение от руководителя, который облекает это видение в слова.

Провозглашение великих видений выдающимися лидерами

Генри Форд изложил свое видение демократизации автомобиля так:

«Я построю автомобиль, доступный великому множеству людей... Его цена будет столь низкой, что любой человек, имеющий хорошую заработную плату, будет в состоянии купить такой автомобиль и вместе со своей семьей наслаждаться благословенными часами отдыха на огромных открытых просторах Божиих... Когда я завершу это начинание, каждый сможет позволить себе иметь автомобиль и будет его иметь. С наших дорог исчезнут лошади, автомобиль станет обыкновенной вещью, [и мы] дадим работу и хорошие заработки большому числу людей».

Уолт Дисней описал свою мечту о Диснейленде следующим образом:

«Идея Диснейленда проста. Это место, где люди обретают счастье и узнают новое. Это место, где родители и дети приятно проводят время вместе; место, где учителя и ученики открывают большие возможности познания и обучения. Там для всеобщего обозрения и изучения будут представлены чудеса Природы и чудеса, созданные Человеком. Диснейленд основан на тех идеалах, мечтах и суровых, но достоверных фактах, которые создали Америку, и посвящен этим идеалам, мечтам и фактам. Уникальное оборудование Диснейленда позволит наглядно продемонстрировать эти мечты и факты, превратить их в источник отваги и вдохновения для всего мира».

Все эти видения обладают непреодолимой силой. В них есть то, что Джеймс Коллинз и Джерри Поррас, называют фактором поглощения: «Когда люди осознают, что будет необходимо для достижения [цели, заложенной в видении], то почти слышно, как они вбирают в себя сообщенную им идею».

Стадия процесса Главные проблемы Вопросы, которые должны быть поставлены

Оценка имеющихся ресурсов

Каким бизнесом мы на самом деле занимаемся? 1. Какова миссия вашей компании или ее цель в настоящее время?

2. Какие ценности дает ваша компания обществу?

3. Каков характер отрасли, в которой действует компания, или институциональные рамки этой деятельности?

4. В чем заключается уникальность положения вашей компании в данной отрасли или в институциональной структуре?

5. Что необходимо для успеха вашей компании?

Как мы работаем? 1. Какие ценности и какая организационная культура регулируют поведение сотрудников и принятие решений?

2. Какие сильные и слабые стороны вашей компании проявляются в процессе ее деятельности?

3. Какой стратегии придерживается компания в настоящее время и можно ли отстаивать эту стратегию?

 Проверка видения 1. Есть ли у компании четко сформулированное видение? Если да, то каково оно?

2. Если компания продолжает двигаться по наезженной колее, то в каком направлении она пойдет через десять лет? Насколько верным будет такое направление?

3. Знают ли руководители компании, куда она идет, и согласны ли они с направлением движения?

4. Обеспечивают ли структуры, процессы, персонал, системы стимулирования работников и информационные системы поддержку того направления, по которому идет компания в настоящее время?

Проверка реальности проведения границ видения Кто входит в число важных заинтересованных сторон и каковы их потребности?

Кто входит в число самых важных (ключевых) заинтересованных сторон — (как в самой компании, так и вне ее) и кто из них является первым?

2. Каковы главные интересы и ожидания, которые пять или шесть ключевых заинтересованных сторон связывают с будущим вашей компании?

3. Какие угрозы или возможности исходят от ключевых заинтересованных сторон?

4. Представьте себя заинтересованным лицом. Каких изменений в компании вы бы лично очень хотели?

 Как следует ограничить новое видение? 1. Каковы границы (временные, географические, социальные) вашего нового видения?

2. Что должно совершить видение? Как узнать, что оно успешно реализовано?

3. Каковы самые важные проблемы, которые должны быть решены видением?

Определение контекста видения, т.е. того положения, которое будет занимать организация в будущей внешней среде Какие процессы в будущем могут оказать воздействие на видение? 1. Какие крупные изменения в потребностях и нуждах, удовлетворяемых вашей компанией, можно ожидать в будущем?

2. Какие изменения в составе ключевых заинтересованных сторон можно ожидать в будущем?

3. Какие существенные изменения той экономической среды, в которой действует ваша компания, можно ожидать в будущем?

4. Какие существенные изменения той общественной среды, в которой действует ваша компания, можно ожидать в будущем?

5. Какие существенные изменения в политическом окружении вашей компании можно ожидать?

6. Какие существенные изменения в технологической среде можно ожидать?

7. Какие другие существенные сдвиги во внешнем окружении вашей компании можно ожидать?

 Какие будущие процессы и события смогут оказать наибольшее воздействие на направление, по которому пойдет ваша компания, в том случае, если они произойдут? Приоритет 1 = максимальное воздействие

Приоритет 2 = воздействие, близкое по силе к максимальному

Приоритет 3 = среднее по силе воздействие

Приоритет 4 = минимальное воздействие

Какие три-четыре сценария вероятны в случае наступления событий, способных оказать максимально сильное воздействие (обозначенное выше как Приоритет 1)? Запишите четыре или пять сценариев будущего. Возможны два варианта работы: начать с настоящего и описывать будущие события в порядке их наступления вплоть до какого-то конкретного момента или выбрать некоторый период в будущем и описать его, уделяя особое внимание тому, как мир пришел к состоянию, которое вы предвидите.

Выбор видения:

четкое формулирование и оформление нового видения Каковы альтернативные видения? Какие из всех возможных направлений, по которым может пойти ваша компания в ближайшие 5-7 лет, обещают максимальное улучшение ее позиций, а также достижение ею и ключевыми заинтересованными сторонами наибольшего успеха?

Какие возможные видения лучше всего отвечают критерию хорошего видения? 1. Ориентировано ли видение на будущее?

2. Принесет ли оно лучшее будущее компании?

3. Гармонирует ли оно с историей, культурой и ценностями компании?

4. Предлагает ли оно стандарты совершенства и отражает ли возвышенные идеалы?

5. Делает ли оно цель и направление бизнеса более ясными?

6. Пробуждает ли оно энтузиазм и укрепляет ли лояльность сотрудников?

7. Отражает ли оно уникальность вашей компании и присущие ей возможности и что эти возможности означают?

8. Обладает ли ваше видение честолюбием и амбициозностью?

Второе изменение роли лидерства: от командира к рассказчику

Второе изменение роли лидерства предполагает, что руководители должны прекратить командовать и научиться быть искусными рассказчиками.

Величайшим поборником концепции руководителя как рассказчика является психолог Ховард Гарднер. Он утверждает, что «одним из ключей — возможно, единственным ключом — к лидерству... является эффективность в сообщении историй». Изучив известных (и менее известных) исторических лидеров, Гарднер обнаруживает, что многие из них еще в раннем возрасте обладали мастерством рассказчиков. «Многие другие сделали искусство увлекательного повествования — в форме ли убеждающих публичных речей или хорошо подготовленных письменных документов — одной из главных своих целей». Сказительство, говорит Гарднер, составляет «фундаментальную часть призвания лидера».

Сказительство, которым занимаются лидеры, — это особое искусство. Правильно рассказанные истории могут объединять, побуждать, вдохновлять и сплачивать последователей на поддержку видения, которое озарило лидера. У Гарднера, есть кое-какие мысли о том, что представляют собой правильные истории и как их следует рассказывать. Вот некоторые из основных рекомендаций, которые дают эксперты.

1 Самые лучшие истории посвящены сущностным проблемам

2 Самые действенные сущностные истории отражают черты, воплощенные в лидере

3 Все истории, рассказываемые лидерами, должны завоевать внимание людей

4 Люди охотнее и легче воспринимают истории, рассчитанные на ум пятилетнего ребенка

5 В историях форма так же важна, как и содержание

Третье изменение роли лидерства: от архитектора систем к проводнику изменений и служителю людям

Третье изменение роли лидерства в равной мере обусловлено и первым, и вторым. Если некое видение хорошо известно, если оно пользуется широким признанием, если его энергично проводят в жизнь, незачем и сообщать о нем. Людям не нужны лидеры, которые заставляют их делать то, что они уже и так делают.

С начала XX в. высшие руководители большинства предприятий разработали системы определения, измерения и управления поведением менеджеров среднего звена и наемных работников. Эти системы были задуманы для того, чтобы создать структуры, в которых люди действовали бы так, как предписано компанией. Идея заключалась в том, чтобы обеспечить стабильность, последовательность и предсказуемость.

В такой структуре потоки информации и капитала должны восходить на самый высший уровень, где руководители принимают решения, распределяют ресурсы, устанавливают приоритеты, определяют обязанности, дают задания и контролируют управление ресурсами. Управленцы высшего звена являются единственными настоящими предпринимателями. Идеи, зародившиеся внизу такой структуры, подвергаются подробному документированию и изучению и редко преодолевают эти бюрократические препоны. Вся система «управляется по вертикали... ориентирована на финансовые показатели и основана на авторитете».

Сегодня, говорят эксперты, этот тип системы ведет к катастрофе.

Основываясь на своих наблюдениях за поведением высших управленцев в таких компаниях, как ЗМ, Canon, Intel, ABB, GE и Komastsu, Гхошал, Бартлетт, Чампи и многие другие эксперты в области руководства предлагают альтернативную структуру организации и альтернативную роль высшего менеджмента. Эти эксперты утверждают, что лидеры указанных компаний создают культуры, поощряющие предпринимательство на низовом уровне, наращивают компетентность, невзирая на внутренние границы между отделами, и побуждают людей постоянно ставить под сомнение стратегию компании в целом. Эти руководители достигают перечисленных целей, действуя в качестве проводников и служащих изменений.

Действовать как проводники изменений

Во-первых, эти руководители действуют как проводники изменении, вынуждая людей думать о неопределенности будущего и готовиться к ней

Лидеры сосредоточивают внимание не столько на поведении работников и на контроле этого поведения, сколько на развитии инициативы и поддержке возникающих у них идей. Такой руководитель идет впереди авангарда. Он не столько тянет подчиненных за собой, сколько расчищает им путь. Он работает для подчиненных и на подчиненных, а не они работают на него.

Служение другим

Гринлиф разработал концепцию лидера как служителя Гринлифа считают создателем современной концепции наделения властью в бизнесе. Он оказал существенное влияние на нескольких экспертов в области управления. Вот некоторые ключевые отличия созданного Гринлифом типа лидера-служителя от руководителя традиционного типа.

• Руководитель традиционного типа спрашивает подчиненных о результатах, процессах, методах и поведении, задавая вопросы «Ты сделал это?», «Ты сделал то?», и т.п. Лидер-служитель задает вопросы, которые помогают выяснить, чем он сам может быть полезен другим. Он спрашивает людей, что они ожидают от него и как он может им помочь.

• Руководитель традиционного типа измеряет производительность организации объемом продукции, выпускаемой за один человеко-час, или другим количественным показателем. Лидер-служитель полагает, что самой эффективной организацией является та, в которой достигнут «наибольший объем добровольной деятельности, когда работники делают все то, что оптимизирует совокупную эффективность организации, и делают это тогда, когда надо. Они знают, как действовать, хотя и не получают на то никаких инструкций».

• Приверженные традиционному стилю управленцы высшего ранга видят в людях в лучшем случае ценный ресурс, рассматривая себя как начальников, а свою роль как производство прибыли для акционеров. Лидеру-служителю свойственно внутреннее убеждение в том, что люди важнее всего. Руководитель такого типа рассматривает себя как первого среди равных, а свою роль видит в «развитии лидерских способностей у других людей».

• Лидера традиционного типа воспринимают как строгого, требовательного начальника, имеющего сомнительную, эгоистическую мораль. Лидер-служитель подчеркивает важность нравственного поведения и не ведет двойной жизни. Подчиненные описывают такого руководителя как человека, доверяющего другим, отзывчивого, открытого новым идеям, гибкого и жизнерадостного, мудрого, проницательного, наделенного воображением, положительного, обладающего чувством юмора и способного смеяться.

• Руководитель традиционного типа стимулирует конкуренцию между работниками своей компании. Лидер-служитель убежден в том, что «конкуренцию между людьми надо если не уничтожать, то хотя бы приглушать. Служение и соперничество — это антитезы».

• Руководитель, приверженный традиционному стилю управления, собирает специальную группу для проведения анализа проблем и выработки рекомендаций и, пока группа работает, исчезает. Лидер-служитель также собирает специальную группу для выработки рекомендаций, «но слушает участников группы, учит их и помогает им ставить правильные вопросы, чтобы совместными усилиями они смогли найти ответы, представляющие мнение каждого».

• У руководителя традиционного типа нет времени на общение с другими. Лидер-служитель уделяет время людям.

• Обычный руководитель играет роль посредника между спорящими. Лидер-служитель не только выступает в этой роли, но и «замечает людей, мнения которых не слышны при сложившемся стиле общения и которые без нужды раздражают других. Лидер-служитель находит время на то, чтобы вразумить людей, считаясь с их индивидуальными особенностями и поддерживая их. Он общается с ними в такой форме, которая позволяет сохранить суть его наставлений, но устраняет дистанцию между людьми, что ободряет индивидуумов и укрепляет команду».

• Руководитель традиционного типа стремится найти последователей, поддерживающих конкретные меры и выполняющих обязанности так, как это предписано компанией. Лидер-служитель взаимодействует со своими последователями для того, чтобы «обнародовать хорошие идеи, обеспечить их серьезное изучение и там, где это возможно, испытать их, чтобы в конце концов возникло общее видение».

• Руководители традиционного типа представляют организацию в виде пирамиды, а самих себя рассматривают как главных архитекторов и зодчих. Лидеры-служители воспринимают организацию как сад, а себя как садовников.

• Приверженные традиционному стилю руководители требуют повиновения и стремятся переделать людей по своему собственному образу и подобию. «Лидер-служитель всегда принимает человека таким, каков он есть, хотя порой отказывается признать его деяния хорошими... Лидер-служитель питает слишком большое уважение к самому себе и слишком заботится о других, чтобы позволить им работать не в полную силу».

Руководитель традиционного типа убежден, что конечную проверку руководство проходит на уровне показателей прибыльности и финансовых результатов. Лидер-служитель уверен, что конечной проверкой качества руководства являются ответы на вопросы: «Развиваются ли как личности люди, которым служат их руководители; становятся ли они более здоровыми, более мудрыми, более свободными, обретают ли большую автономность и большую способность служить другим? И каково воздействие лидеров на наименее преуспевающих членов общества; получат ли [они] выгоды или, по меньшей мере, не претерпят ли [они] еще большие лишения?».

**1.2 ХАРАКТЕРИСТИКИ ЛИДЕРОВ**

Почти все авторитеты в области руководства приводят перечни качеств или характеристик, которыми обладают или должны обладать руководители. Начнем с изложения мнения Уоррена Бенниса, одного из самых известных экспертов по проблеме руководства компаниями. Составленный им перечень основных качеств лидера приведен в таблице 1.

**Таблица 1.** Основные качества лидера по Уоррену Беннису

|  |  |
| --- | --- |
| **Качество** | **Разъяснение** |
| Направляющее видение | Вы отчетливо понимаете, что хотите совершить как профессионал и как личность, способны проявлять упорство при неудачах и даже провалах.  |
| Страсть | У вас есть глубокая внутренняя страсть, стремление воспользоваться теми возможностями, которые сулит жизнь, причем это стремление совпадает с весьма специфической страстью к определенному призванию, профессии, образу действий. Вы любите то, что вы делаете. |
| Целостность личности  | Целостность личности — это производная от знания человеком самого себя, искренности и зрелости. Вы знаете свои сильные и слабые стороны, верны своим принципам, хотите и умеете учиться у других людей и работать с ними. |
| Доверие | Вы способны заслужить доверие других. |
| Любознательность | Вам все интересно, и вы хотите научиться как можно большему. |
| Дерзновенность | Вы готовы идти на риск, экспериментировать, испытывать новое. |

**Таблица 2.** Семь основных навыков лидера по Барту Нанусу

|  |  |
| --- | --- |
| **Навык** | **Разъяснение** |
| Прозорливость | Вы твердо смотрите за линию горизонта, даже если вам приходится отступать. |
| Искусство осуществления перемен | Вы регулируете скорость, направление и ритм перемен в организации таким образом, чтобы ее рост и эволюция соответствовали ходу внешних событий. |
| Способность к построению организаций | Вы — создатель организаций, и ваше наследие — это фирма, способная добиться успеха в реализации видения желаемого будущего.  |
| Способность к опережающему обучению | Вы учитесь всю жизнь и преданы делу обучения персонала. |
| Инициативность | Вы демонстрируете способность претворять задуманное в жизнь. |
| Совершенное понимание взаимозависимости | Вы побуждаете других принимать и разделять идеи друг друга, доверять друг другу, доброжелательно и часто общаться, искать такие решения проблем, которые требуют сотрудничества. |
| Высокая честность и цельность характера | Вы справедливы, честны, терпимы, надежны, заботливы, открыты, лояльны и преданы лучшим традициям прошлого. |

Далее в таблице 3 приводится перечень характеристик лидера, разработанный Джеймсом О'Тулом, директором Института изучения проблем руководства при Южнокалифорнийском университете.

**Таблица 3.** Характеристики лидеров, ориентированных на ценности, по О'Тулу

|  |  |
| --- | --- |
| **Характеристика** | **Разъяснение** |
| Целостность личности | Вы никогда не теряете из виду ваши цели и никогда не идете на компромисс со своими принципами. Вы одновременно принципиальный и прагматичный человек. |
| Доверие | Вы отражаете ценности и устремления своих подчиненных. Для вас лидерство — это не привилегия, а ответственность. Вы служите другим. |
| Способность слушать | Вы прислушиваетесь к людям, которым служите, но не являетесь рабом общественного мнения. Вы поощряете нонконформизм среди своих советников, испытываете идеи, исследуете вопросы всесторонне и даете людям возможность высказать все свои мнения. |
| Уважение к подчиненным | Если вы обладаете этим качеством, то вы — лидер среди лидеров. Вы прагматик ,но верите в то, что говорите и делаете. |

Затем я перечислю семь привычек, которые, по наблюдениям Стивена Кови, свойственны преуспевающим людям, и восемь характеристик, присущих лидерам, ориентированным на принципы (см. табл. 4 и 5).

**Таблица 4.** Семь выявленных Стивеном Кови привычек преуспевающих людей

|  |  |
| --- | --- |
| **Привычка** | **Разъяснение** |
| Привычка к активности | Вы принимаете на себя ответственность за собственное поведение. Вы не оправдываете свое поведение обстоятельствами, условиями или прошлым и сами определяете свою реакцию на любую ситуацию и любого человека. |
| Привычка начинать дело, не теряя из виду его завершение | Вы способны увидеть то будущее, которого хотите достичь. У вас есть ясное видение того, куда вы собираетесь двигаться и что хотите совершить. Вы живете своей жизнью в соответствии с некоторыми твердыми убеждениями, принципами или фундаментальными истинами. |
| Привычка решать сначала важные вопросы | Вы ведете упорядоченную, дисциплинированную жизнь. Вы сосредоточиваетесь на крайне важных, хотя и необязательно срочных делах, таких как «выстраивание отношений, написание заявления о личных сверхзадачах, долгосрочное планирование, упражнение, подготовка, — т.е. на тех, которые надо сделать, но до выполнения которых редко доходят руки, поскольку эти дела не являются неотложными» Вы игнорируете вопросы, которые кажутся срочными, но не являются столь важными. |
| Привычка мыслить по принципу «мой выигрыш — ваш выигрыш» | Ваше мышление строится на посылке изобилия. Вы уверены в том, что мир изобилует возможностями для каждого. Вы не считаете, что успех одного требует провала другого. Вы ищете синергетические решения проблем и стремитесь найти варианты, выгодные для всех сторон. |
| Привычка стремиться сначала к пониманию, а затем к тому, чтобы быть понятым | Вы слушаете другого человека, стремясь к полному, глубокому, эмоциональному и интеллектуальному его пониманию. Сначала вы ставите диагнозы и только потом определяете свои действия. |
| Привычка стремиться к синегргетике | Вы — творческая личность, первопроходец и следопыт. Вы уверены в том, что целое больше суммы его частей. Вы цените различия людей и пытаетесь созидать на основе этих различий. Сталкиваясь с двумя противоположными предложениями, вы стараетесь найти третье, более творческое решение. |
| Привычка оттачивать свои способности | Вы стремитесь к непрерывному совершенствованию, к постоянным инновациям, к большей утонченности. Вы всегда хотите учиться |

**Таблица 5.** Семь выявленных Стивеном Кови отличительных характеристик лидеров, ориентированных на принципы

|  |  |
| --- | --- |
| **Характеристика** | **Разъяснение** |
| Постоянное обучение | Вы стремитесь к обучению, ходите на курсы, прислушиваетесь, задаете вопросы. |
| Ориентация на служение | Вы считаете жизнь «миссией, а не карьерой». |
| Излучение положительной энергии | Вы жизнерадостны, приятны в общении, счастливы, оптимистичны, положительны, сдержанны, склонны к восторженности, обнадеживаете людей и верите в них. |
| Вера в других людей | Ваша реакция на негативное поведение других людей не чрезмерна, вы не затаиваете злобу на других, не вешаете на них ярлыки, не подгоняете их под стереотипы и не судите о людях предвзято, а принимаете во внимание их поступки. |
| Уравновешенный образ жизни | Вы уравновешенны, сдержанны, умеренны, мудры, здраво мыслите, просты, непосредственны, вами нельзя манипулировать, вы физически и социально активны, хорошо образованны. Вы не фанатик, не мученик и не жертва пагубных привычек. Вы не поглощены думами о прошлом. Вы принимаете похвалы и порицания адекватно и по-настоящему радуетесь успехам других. |
| Восприятие жизни как приключения | Вы — смелый, хладнокровный, обладающий абсолютной гибкостью исследователь, который наслаждается жизнью. |
| Стремление к синергетике | Вы — эффективный, «умный» катализатор изменений. |
| Занятия физическими, интеллектуальными, эмоциональными и духовными упражнениями ради самообновления. | Вы занимаетесь аэробикой. Вы любите читать, писать и находить нестандартные решения проблем. Вы эмоциональны, но терпеливы, слушаете других с благожелательным вниманием и демонстрируете безусловную любовь. Вы молитесь, медитируете, поститесь и читаете Священное Писание. |

Макс Де Пре излагает свои взгляды на качества, необходимые лидерам. Как удалившийся на пенсию руководящий работник высшего ранга, трудившийся в компании Herman Miller, Inc., Макс Де Пре дополняет мнения экспертов реальным опытом, описывая свойства, присущие руководителям (см. табл. 6).

**Таблица 6.** Качества лидеров по Максу Де Пре

|  |  |
| --- | --- |
| **Качество** | **Разъяснение** |
| Цельность | Вы демонстрируете цельность характера своим поведением. |
| Потребность считаться с другими | Вы верите в способности других. Вы позволяете людям, которые следуют за вами, проявить себя в полной мере. |
| Проницательность | Вы дальновидны, мудры и рассудительны. |
| Понимание других | Вы понимаете заботы, устремления и терзания человеческой души.  |
| Смелость в отношениях | Вы готовы принимать трудные решения. Вы действуете с бескомпромиссной честностью. |
| Чувство юмора | У вас широкое видение человеческой жизни, объясняющее разнообразие мнений, и чувство доброжелательного юмора. |
| Интеллектуальная энергия и любознательность | Вы принимаете ответственность за обучение и учитесь лихорадочными темпами. |
| Уважение к будущему и настоящему, понимание прошлого | Вы способны постоянно переноситься из настоящего в будущее и обратно. Вы строите свою деятельность на основах, заложенных старшими. |
| Предсказуемость | Вы не потакаете своим и чужим капризам. |
| Широта мышления | Ваше представление о том, чего может добиться организация, вмещает вклад любых участников. Ваше видение «достаточно обширно для того, чтобы охватить многое». |
| Комфортное существование в условиях неопределенности | Вы упорядочиваете хаос. |
| Самообладание и последовательность | Вы умеете перестать задавать вопросы и отвечать на них. Вы терпеливы, прислушиваетесь к проблемам, стремитесь понять нюансы, упорно доводите дела до конца. |

И наконец, перечень лидерских качеств, разработанный человеком, который может посмотреть на проблему руководства с точки зрения как предпринимателя, так и государственного деятеля. Джон У. Гарднер был секретарем Департамента здравоохранения, образования и социального обеспечения, советником шести президентов и профессором бизнеса в Стэнфордском университете. Гарднер утверждает, что качества руководителей, представленные в таблице 7, необходимы и в государственном, и в частном секторах.

**Таблица 7.** Качества лидеров по Джону Гарднеру

|  |  |
| --- | --- |
| **Качество** | **Разъяснение** |
| Жизненная сила и неутомимость | У вас высокий энергетический уровень, и вы физически выносливы. |
| Интеллект и способность рассуждать в процессе деятельности | Вы способны совмещать проверенные и сомнительные данные и интуитивные догадки и на этой основе приходить к выводу о том, что события будут развиваться в правильном направлении. |
| Готовность принимать на себя ответственность и обязанности | У вас есть импульс к общественной инициативе. Вы выступаете тогда, когда никто на это не решается. |
| Компетентность в решении задачи | Вы понимаете задачу, которую предстоит решить. |
| Понимание подчиненных, коллег и знание их нужд | Вы понимаете различных людей, с которыми работаете. |
| Навыки работы с людьми | Вы способны точно оценить готовность подчиненных двигаться в заданном направлении или их нежелание делать это. Вы извлекаете максимальный эффект из их мотивов и понимаете их чувства. |
| Потребность в достижении результата | Вы испытываете внутреннее побуждение добиваться результата. |
| Способность мотивировать других | Вы способны убеждать людей в процессе общения и подвигать их к действию. |
| Смелость, решительность, упорство | Вы готовы рисковать, никогда не сдаетесь и настойчиво проводите свою линию. |
| Умение завоевывать и сохранять доверие | Вы обладаете необычайной способностью завоевывать доверие людей. |
| Способность управлять, принимать решения, определять приоритеты | Вы очень хорошо выполняете традиционные управленческие задачи: формулируете цели, определяете приоритеты, выстраиваете последовательность действий, выбираете помощников и делегируете полномочия. |
| Уверенность | Вы постоянно берете на себя руководство и всегда уверены, что остальные положительно отнесутся к этому. |

Некоторые предполагают, что есть несколько избранных, действительно важных качеств или характеристик, тогда как остальные могут наличествовать или отсутствовать либо оказываются ситуационно необходимыми. Например, Манфред Ф.Р. Кетс де Фрис, пишет, что большинство исследователей, пожалуй, согласились бы с тем, что добросовестность, энергия, интеллект, превосходство, уверенность в себе, общительность, готовность к восприятию опыта, наличие знаний, необходимых для решения конкретных задач, и эмоциональная устойчивость важны. Однако, говорит он, за пределами этой ограниченной сферы общего согласия «мириады теорий расходятся, и человеку легко заплутаться в ученой казуистике».

Питер Дракер, эксперт в области управления, идет еще дальше. Он отвергает возможность выявления хотя бы нескольких фундаментальных черт. По его мнению, вся дискуссия о необходимых руководителю характеристиках и чертах — пустая трата времени:

«Не существует личности лидера, стиля лидерства, черт лидера. Среди самых эффективных руководителей, с которыми я за полвека сталкивался и работал, были и люди, запиравшиеся в своих кабинетах, и люди, отличавшиеся сверхобщительностью. Некоторые (впрочем, немногие) казались славными парнями, тогда как другие являлись приверженцами строжайшей дисциплины. Одни отличались быстротой и импульсивностью; другие изучали проблемы снова и снова, так никогда и не принимая решений. Некоторые излучали теплоту и мгновенно вызывали симпатию; другие держали дистанцию. Одной-единственной чертой личности, общей для всех эффективных руководителей, с которыми я сталкивался, было отсутствие (или почти полное отсутствие) харизмы и минимальное использование и самого этого слова, и того, что оно означает».

**1.3 СТИЛИ ЛИДЕРСТВА**

**Диктаторский стиль.**

Диктаторский стиль чаще всего оказывается самым неэффективным. Достаточно того, что он разрушает моральный климат организации. И прежде всего страдает гибкость. Если руководитель принимает максималистские решения, не учитывая мнения подчиненных, все новое погибает в зародыше. Видя неуважение к себе, люди перестают предлагать руководству новые идеи, зная, что ничего хорошего из этого все равно не получится. И точно так же у сотрудников пропадает чувство ответственности за качество своего труда: как только их лишают возможности проявлять инициативу, у них исчезает ощущение сопричастности и поэтому работа больше не воспринимается как свое личное дело.

Диктаторский стиль руководства отрицательно сказывается и на мотивации. У большинства профессионалов кроме денег есть не менее важная мотивация — удовлетворение от хорошо сделанной работы. Диктаторский стиль больно бьет по профессиональной гордости. И наконец, он лишает руководителя одного из главных рычагов мотивации — возможности показать подчиненным, что они вносят лепту в общие достижения компании. Все это приводит к тому, что работникам становится безразлично все происходящее в компании. Они думают примерно так: «Да какое, в конце концов, мне до всего этого дело!»

Диктаторский стиль можно применять очень осторожно и лишь в чрезвычайных ситуациях. Он совершенно необходим, например, при реструктуризации предприятия или при угрозе враждебного поглощения. В подобных случаях руководство только так может отказаться от неоправдавших себя методов и заставить людей трудиться по-новому. Но если руководитель компании полагается исключительно на диктаторский стиль, его пренебрежение моральным духом и чувствами сотрудников окажется губительным в долгосрочной перспективе.

**Авторитетный стиль.**

Авторитетный лидер — это мечтатель и прорицатель одновременно, который мотивирует подчиненных, объясняя им, как важна для общего дела работа каждого из них.

Сотрудники особенно преданны целям и стратегии организации, когда ее возглавляет именно авторитетный руководитель. Показывая каждому работнику, какой весомый вклад он вносит в общее дело, он задает систему стандартов. Когда он оценивает работу сотрудника — неважно, отрицательно или положительно, — главным критерием становится ее соответствие или несоответствие этим стандартам. Что значит работать хорошо или плохо, за что сотрудники получают вознаграждение — все это хорошо понимают. Наконец, авторитетный стиль положительно сказывается на гибкости: руководитель провозглашает конечную цель и, как правило, оставляет подчиненным достаточно свободы для проявления инициативы.

Авторитетный стиль хорош практически в любой ситуации, но особенно — когда бизнес плывет, как говорится, по воле волн. Именно тогда авторитетный лидер может проложить новый маршрут и повести за собой людей, открывая им новые лучезарные горизонты.

Однако при всех своих достоинствах руководитель, придерживающийся авторитетного стиля, не всегда достигает желаемых результатов. Так, не стоит рассчитывать на успех, если у него в команде работают люди, более искушенные в конкретном бизнесе, чем он сам. Профессионалы не будут уважать начальника, ничего не смыслящего в деле, за которое взялся. С другой стороны, стоит чуть перегнуть палку и попытаться обуздать подчиненных, тут же разрушится атмосфера равноправия, на которой держится эффективная работа команды.

**Партнерский стиль.**

Девиз лидера-«партнера» — «Люди прежде всего!». Этот стиль управления полностью «завязан» на людях, и для его приверженцев любой сотрудник важнее любых задач и целей. Лидер-«партнер» старается, чтобы его подчиненные были счастливы и пребывали в состоянии гармонии. Добивается он этих целей, налаживая крепкие эмоциональные узы между сотрудниками, и награда ему — страстная преданность подчиненных. Такой руководитель действует подобно главе семьи, который меняет правила поведения по мере взросления детей: он не диктует жесткие условия выполнения работы, предоставляя подчиненным свободу самим делать все наиболее эффективным, на их взгляд, образом.

Лидер-«партнер» обязательно выражает признание и благодарность сотрудникам за их трудовые свершения. Положительный отклик начальника приобретает особую мотивационную ценность. Наконец, лидеры-«партнеры», как правило, умеют создать у подчиненных чувство сопричастности. Они приглашают непосредственных подчиненных в бар или ресторан поговорить по душам, приносят на работу торт, чтобы отпраздновать чей-нибудь успех. Словом, это настоящие созидатели личных связей.

Партнерский стиль руководства хорош во всех случаях, но особенно — когда важно поддержать мир и согласие, поднять моральный дух в коллективе, наладить общение или восстановить подорванное доверие.

Несмотря на все преимущества, мы не советуем всецело полагаться на партнерский стиль. Его слабое место — упор на поощрение. Может случиться так, что никто не станет переделывать плохую работу, а у кого-то даже сложится впечатление, что в компании вполне терпимо относятся к посредственности. Поскольку руководители-«партнеры» редко советуют, как сделать что-то лучше, работникам приходится до всего додумываться самим. И когда людям нужно четко сказать, как выйти из сложной ситуации, они фактически бросают их на произвол судьбы. Более того, если довериться такому руководителю до конца, то дело может кончиться провалом. Наверное, именно поэтому партнерский стиль часто применяется в сочетании с авторитетным. Авторитетные лидеры формулируют задачи и объясняют, как их исполнять. Но только когда они призовут в союзники начальников-«партнеров» с их чуткостью и заботой о каждом сотруднике, поставленная цель точно будет достигнута.

**Демократичный стиль.**

Лидер готов дать возможность высказаться всем заинтересованным лицам, добиваясь таким образом их доверия и уважения. Выслушивая мнения сотрудников о решениях, касающихся их работы, лидер-«демократ» тем самым возлагает на них ответственность и добивается большей гибкости. Узнав о том, что беспокоит его работников, он понимает, что нужно сделать для поддержания морального духа.

Но у демократичного стиля тоже есть недостатки. Самое неприятное его последствие — бесконечные собрания, на которых по десять раз обсуждаются одни и те же идеи. Иногда руководители прибегают к этому стилю, если им нужно отложить принятие важных решений. Они надеются, что, получив благодаря нескончаемым дебатам передышку, в конце концов поймут, что именно нужно делать. Но подчиненные лидеров-«демократов» часто испытывают смятение — им кажется, что ими никто не руководит. Более того, этот подход может даже усугубить конфликты.

При каких условиях демократичный стиль оказывается самым эффективным? Когда руководитель не знает, какой путь лучший, и нуждается в совете сотрудников-профессионалов.

Демократичный стиль управления гораздо менее успешен, когда работники недостаточно компетентны или информированы и не могут помочь своему начальнику дельным советом. И совсем не годится, если нужно добиться согласия по спорным вопросам в период кризиса.

**Образцовый стиль.**

Отличительные признаки образцового стиля: лидер задает высочайшие стандарты работы и на собственном примере доказывает, что их можно соблюдать. Почти с маниакальным упорством он стремится делать все быстрее и лучше и требует того же от подчиненных, всегда находит отстающих и, если они не исправляются, заменяет их другими сотрудниками. Казалось бы, все это должно привести к впечатляющим результатам.

Но на деле такой руководитель лишь разрушает моральный климат в компании. Часто из-за его высоких требований у работников опускаются руки. Он считает, что дает четкие указания (хотя часто это совсем не так), и уверен, что все сами знают, что и как делать, а если кому-то нужно что-то объяснять, значит, этот сотрудник профнепригоден. В результате вместо того, чтобы двигаться в заданном направлении и как можно лучше делать свое дело, подчиненным приходится отгадывать желания начальника. Кроме того, им часто кажется, что начальство просто не доверяет им и не хочет, чтобы они проявляли инициативу. В итоге работа становится рутинной и смертельно скучной.

Что касается оценки работы подчиненных, то «образцовый» лидер либо никак ее не оценивает, либо набрасывается на своих сотрудников, если ему кажется, что они не справляются. У подчиненных такого начальника нет ощущения причастности к общему делу — им никто не объясняет, как их работа сказывается на общих результатах.

Образцовый стиль не всегда ведет в тупик. Напротив, этот подход вполне уместен в ситуациях, когда все сотрудники хорошо мотивированы, обладают высокой квалификацией и не очень нуждаются в руководстве. В частности, этот стиль подошел бы лидерам, возглавляющим квалифицированных и мотивированных профессионалов — ученых или юристов. С талантливой командой они легко добьются своего — завершат работу в срок или даже раньше. Однако, как и во всех других случаях, не следует применять только этот стиль.

**Наставнический стиль.**

Лидеры- наставники» помогают подчиненным увидеть свои слабые и сильные стороны и адекватно оценить свои перспективы — личные и карьерные. Они поощряют подчиненных ставить себе долгосрочные цели и помогают им достигать их. Лидеры-«наставники» обладают замечательной способностью делегировать полномочия, давать своим подчиненным интересные, способствующие их росту задания, даже когда знают, что в результате работа будет выполнена медленнее, чем обычно. Иными словами, они готовы пойти на неуспех в краткосрочной перспективе ради положительного опыта, который будет приобретен в перспективе долгосрочной.

Исследование показало, что наставнический стиль — самый редкий. Многие руководители признаются, что работа просто не оставляет им времени на обучение подчиненных, хотя иногда достаточно и нескольких «наставнических» бесед. Руководители, игнорирующие этот стиль, отказываются от мощного инструмента положительного воздействия и на климат в компании, и на производительность.

Хотя наставнический стиль ориентирован прежде всего на развитие индивидуальных способностей работников, а не на быстрейшее решение производственных задач, тем не менее руководители- «наставники» добиваются хороших показателей. Главным образом потому, что поддерживают постоянный диалог с сотрудниками и тем самым положительно воздействуют на климат. Подчиненные не боятся экспериментировать, когда уверены, что начальник следит за тем, как у них идут дела, и обязательно вовремя и конструктивно оценит их работу.

Наставнический стиль особенно эффективен, когда, например, подчиненные, зная свои слабые места, хотят научиться лучше работать или, развив у себя новые способности, продвинуться вперед. Так лучше всего управлять людьми, которые хотят, чтобы им помогали.

И наоборот, таким стилем руководства вряд ли удастся многого добиться, если сотрудники — неважно почему — сопротивляются переменам и не хотят учиться. Не годится он и тогда, когда у руководителя недостаточно опыта «наставника», а нужно постоянно обсуждать с сотрудником его результаты и стараться при этом мотивировать его, а не вызывать страх и апатию. В некоторых компаниях оценили положительные стороны наставнического стиля и пытаются привить его у себя. Однако многим организациям еще только предстоит овладеть наставническим стилем, который хотя и не сулит быстрых и явных результатов, но тем не менее очень эффективен.

Самые успешные руководители умеют почти незаметно переходить от одного стиля к другому в зависимости от ситуации. Конечно, никто из них не выбирает стиль управления из некоего списка, механически. Напротив, они очень тонко чувствуют свое воздействие на окружающих и добиваются лучших результатов, переходя от стиля к стилю плавно. Эти руководители за несколько первых минут беседы понимают, с кем имеют дело. Например, если это талантливый сотрудник, который не справляется с работой потому, что деморализован менеджером с диктаторскими замашками, то его можно вдохновить на трудовые свершения, просто напомнив о важности его вклада в общее дело. А иногда руководитель с первой же минуты понимает, что должен поставить сотруднику ультиматум: либо работай лучше, либо увольняйся.

## 2. Лидер завтрашнего дня

## 2.1 Качества необходимые лидеру в будущем

Сравнение качеств лидеров прошлого и будущего позволило выявить как сходство, так и отличия. Многие свойства, считавшиеся необходимыми для эффективного руководства прежде и не потерявшие актуальности сегодня, сохранят свое значение и в будущем. Такие качества, как предвидение, честность, ориентированность на результат и забота об интересах клиента, всегда жизненно важны как для прошлого, так и для будущего.

Вместе с тем, следующие пять ключевых факторов, безусловно, будут иметь больший вес в будущем: глобальное мышление, учет многообразия культур, владение современными технологиями, ориентированность на партнерство и способность к распределению руководства.

### Глобальное мышление

Глобализация скажется на лидерах будущего самым непосредственным образом. Времена, когда крупная компания могла замкнуться на своем регионе (или стране) и при этом преуспевать, скоро закончатся. В будущем тенденция, ведущая к появлению глобально связанных рынков, будет, по всей вероятности, только усиливаться. Лидеры должны понимать не только экономические аспекты глобализации, но и ее культурные, правовые и политические последствия. Руководителям во всех сферах деятельности придется смотреть на себя как на граждан мира с гораздо более широкими взглядами и набором ценностей.

Считается, что два процесса придадут глобальному мышлению ключевое значение в будущем, а именно стремительный рост глобальной торговли и интегрированных глобальных технологий, например электронной коммерции. Участники исследования со всего мира предсказывают рост масштабов глобальной торговли. Некоторые из них считают, что будущим лидерам придется поработать во многих странах и в виртуальных сетях, прежде чем они поймут, что мультинациональная торговля может дать их организациям в конкурентной борьбе. В условиях стремительного усиления конкуренции производители встанут перед необходимостью научиться управлять глобальным производством, маркетингом и реализацией как в реальной, так и виртуальной среде.

Другой причиной, делающей глобальное мышление неотъемлемым качеством лидера будущего, являются новые технологии. Их использование позволит экспортировать труд «белых воротничков» по всему миру. Технологии помогут устранить препятствия на пути глобального бизнеса, казавшиеся непреодолимыми в прошлом. Руководителям, погрязшим в локальных проблемах и менеджменте на микроуровне, будет очень сложно конкурировать на глобальном рынке. Лидеры, способные сделать так, чтобы глобализация работала на них, получат огромное конкурентное преимущество.

### Ориентированность на партнерство

Развитие партнерских отношений и альянсов приобретет в будущем гораздо большее значение, чем имело в прошлом. Многие организации, редко вступавшие в альянсы раньше, регулярно создают их в настоящее время. В будущем эта тенденция станет еще более очевидной.

Реинжиниринг, реструктуризация и сокращение размеров ведут нас в мир, где аутсорсинг всех видов деятельности, кроме основных, похоже, станет нормой. Все более важным считается умение договариваться о создании альянсов и управлять сложными сетями. Руководители определили совместное руководство новыми видами бизнеса как одну из жизненно необходимых составляющих успешного глобального предприятия.

Изменение роли клиентов, поставщиков и партнеров оказывает глубокое влияние на руководителей. В прошлом было ясно, кто ваш друг, а кто враг. В будущем это станет менее очевидным. В таких не похожих друг на друга отраслях, как энергетика, телекоммуникации и фармацевтическая промышленность, одна и та же организация может быть и клиентом, и поставщиком, и партнером, и конкурентом одновременно. В новом мире становятся абсолютно необходимыми прозрачные, долгосрочные и взаимовыгодные отношения со многими организациями. Разгром врага, который, как выясняется впоследствии, является еще и потенциальным клиентом, может оказаться лишь кратковременной победой.

### Способность к распределению руководства

В мире, где руководство гибкой, изменчивой сетью, возможно, будет важнее управления с вершины жесткой иерархии, способность эффективно распределять руководство — требование, а не предмет выбора. Указывая партнерам по альянсу, что и как им делать, можно быстро их лишиться. Все участвующие стороны должны уметь работать вместе для достижения общей цели.

В будущем другими будут не только руководители, но и работники. Многие понимают, что один из ключевых факторов их успеха — высококвалифицированный персонал. Во взаимоотношениях с ними старые модели руководства не действуют. Практика, при которой подчиненным указывают, что и как им делать, становится нелепым анахронизмом. Руководителям придется запрашивать исходные данные и работать в режиме разделения доступа к информации. Удержать высококвалифицированных работников станет непросто. Вряд ли можно ожидать от них особой преданности конкретной организации, они, скорее, будут вести себя как свободные профессионалы, работающие с тем, кто предоставляет максимальные возможности для развития и карьерного роста. Умение привлекать и удерживать талантливых работников будет ценным качеством руководителя будущего. Может статься, проявить это умение поможет распределенное руководство. Считается, что оно также потребует выработки новых ценностей и ротации руководителей, обеспечивающей баланс сильных и слабых сторон.

### Владение современными технологиями

Одним из главных качеств глобального лидера будущего является способность ориентироваться в современных технологиях. Многие будущие руководители растут и развиваются вместе с технологиями и считают их неотъемлемой частью своей жизни. Нынешние же руководители в своей массе воспринимают технологии как нечто важное для персонала и производственных подразделений, но не для лица, руководящего «реальным» бизнесом.

Владение современными технологиями в значительной мере определяется индивидуальными способностями. Вовсе не обязательно каждому быть одаренным техником или специалистом по компьютерам, однако абсолютно необходимо:

* понимать, чем новые технологии могут быть полезными нашим организациям;
* привлекать, развивать и поддерживать технически компетентных работников;
* знать, в какие новые технологии следует направлять инвестиции и как управлять этими инвестициями;
* подавать пример в применении новых технологий.

### Учет многообразия культур

Развитие глобализации неизбежно ведет к тому, что лидерам будущего придется действовать в условиях многообразия культур, подразумевающего разнообразие подходов к руководству и производству, личного поведения и ценностей, взаимоотношений рас и полов. Они должны осознавать не только экономические и правовые различия, но и различия социального и мотивационного характера, существующие в сфере труда во всем мире. Результаты исследования Центра творческого руководства показывают, что «уважение к различиям между людьми» — одно из важнейших качеств эффективного лидера. Обладающие высоким потенциалом руководители, с которыми мы беседовали, полагают, что развитие и изучение других культур — не просто хорошая деловая практика, а один из ключевых аспектов конкурентоспособности в будущем.

Все большее значение будет приобретать умение создавать стимулы для мотивации людей, принадлежащих к разным культурам. Стратегии в сфере мотивации, эффективные в одной культурной среде, могут быть просто оскорбительными в другой. Лидеры, способные понимать, ценить и эффективно мотивировать коллег, принадлежащих к разным культурам, станут наиболее ценным ресурсом в будущем

## 2.2 Лидер в информационной эпохе

Когда мы ведем речь о новой экономике, то подразумеваем появление на свет нового поколения, живущего в окружении цифровой информации с ее глобализацией, открытостью и сверхбыстрой скоростью передачи; а также имеем в виду эпоху интернета, коренным образом изменившую методы и характер нашей деятельности. Так каков он, лидер нового времени?

Ситрин и Нефф выделили 6 расширенных характеристик лидера информационной эпохи.

**1. Пристальное внимание к интересам клиента.**

Они утверждают, что всем компаниям необходимо фокусировать свое внимание на подготовке такого предложения для клиента, от которого невозможно будет отказаться, ведь без наличия клиентов успех в бизнесе невозможен. В организациях традиционного типа управляющие отдела маркетинга обычно прибегают к услугам маркетинговой фирмы в целях проведения исследования о предпочтениях целевой группы (фокус-группы) и отсылают результаты в отдел брэнд-менеджмента, который, отталкиваясь от полученной информации, принимает решение о расширении производства прежней продукции и разработке новой. В то время как раньше такой процесс занимал от 3 до 6 месяцев, в условиях современной экономики это время необходимо резко сократить, а сам процесс включить в число первоочередных задач руководства.

**2. Смягчение принципа иерархичности в структуре организации.**

За последние 5-10 лет командно-контролирующий стиль управления, обязательный в эпоху индустриальной экономики, стиль, характеризовавшийся централизованной системой принятия решений и распределения ресурсов, уступил дорогу большей организационной гибкости. Авторы цитируют слова председателя совета директоров компании General Electric Джека Уэлча, который как-то сказал, что «ключом к успеху в организации делового процесса станет назначение ответственного за решение наиболее важных вопросов бизнеса руководителя вне зависимости от того, на каком уровне иерархической, организационной или географической структуры компании они возникли». Ситрин и Нефф убеждены в том, что это высказывание верно и для организаций в новой экономике

**3. Управление с использованием бизнес-модели.**

Разработка и следование эффективной стратегии — необходимое условие лидирования в бизнесе для всех компаний. В чем же особенность новой экономики? В процессе разработки стратегии. Как объясняют Ситрин и Нефф, «разработка стратегии как инструмента управления вошла в правило в последние десятилетия, ее цель — помочь предприятиям определять цели, оценить трудности и возможности и разработать бизнес-план». На основе стратегического плана составляются ежегодные планы, в соответствии с которыми происходит кратковременное планирование, распределение денежных средств, формирование бюджета и решаются организационные вопросы.

**4. Создание и распространение благоприятных для компании установок и идеологии.**

В условиях, когда прибыль получить непросто, создание и распространение положительного образа компании является первым шагом к успеху.

**5. Готовность рисковать.**

Так как барьеры для вхождения на рынок в новой экономике невысоки, а награда за успех велика, дабы оставаться в первых рядах, необходимо постоянно искать новые пути в бизнесе. Интернет-культура проб и ошибок, когда ключом к успеху является использование принципа обратной связи с потребителем, диктует готовность к риску не на словах, а на деле.

**6. Готовность работать больше и эффективнее, чем конкуренты.**

Принципы, указанные выше, не возымеют действия, если кандидат в лидеры не готов полностью включиться в работу в соответствии с требованиями интернет-эпохи.

Если судить по последнему замечанию за все эти годы условия лидирования почти не изменились. Настоящее лидирование все еще результат упорной работы и преданности делу, как это было в прошлом веке и как это будет в веке нынешнем.

**2.3 Лидеры XXI века. Кто они?**

**Уоррен Беннис (Warren Bennis)** — профессор делового администрирования и директор-учредитель Института лидерства при Южнокалифорнийском университете, ведущий международный эксперт по вопросам культуры бизнеса и лидерства. Он был советником четырех президентов США, написал более 2000 статей. Под его авторством или редакцией вышло 25 книг, включая бестселлеры *Leaders* (*"Лидеры"*) и *On Becoming a Leader* (*"Как стать лидером"*), обе книги были переведены на 21 язык.

***Spotlight*** *В последние годы вы предлагали перейти от харизматического индивидуального лидерства к "большим группам", при этом акцент делался на творческом сотрудничестве, совместном руководстве и отношениях. Учитывая изменение характера работы, не войдут ли эти методы групповой работы в противоречие с такими тенденциями, как заключение субдоговоров с внешними фирмами и саморазвитие, которые свидетельствуют о переходе скорее к индивидуальной, чем групповой работе?*

***Bennis:*** Хороший вопрос. Действительно, наблюдается некоторое несоответствие между индивидуализированной, личной ответственностью и концепцией командной работы. Но я вовсе не думаю, что они являются взаимоисключающими. Я бы назвал зарождающуюся модель, прошу простить за такую ассоциацию, "голливудской моделью" — что означает группу индивидов, выполняющих в корпорации, да и в любой организации, самые разные функции и собравшихся вместе для решения конкретных задач. Они организуются в команду для работы над проектом, ...допустим, над выпуском фильма — так можно метафорически, по-современному охарактеризовать реальность, о которой я говорю. После того, как проект завершен, группа распускается, чтобы затем перегруппироваться и вновь собраться вместе. Это уже реально существующая практика, вы можете наблюдать такую работу в консалтинговых фирмах и многих больших организациях.

Но групповая работа никоим образом не препятствует наличию высокой степени индивидуальной автономии. Фактически, исследуя "большие группы", я пришел к выводу — как бы парадоксально это ни звучало — что, чем "больше" группа, тем больше свободы у членов группы, больше возможностей сделать свой уникальный вклад в работу группы. Поэтому я вовсе не думаю, что возникнет какая-либо проблема, притом что акцент делается на индивидуальной гибкости и предпринимательстве. Это парадокс, но я не вижу в этом противоречия.

***Spotlight:*** *Вы придаете особое значение отношениям и потребности в руководителях, которые бы выстраивали взаимоотношения, необходимые для мотивации групп. Знаменует ли это развитие социального аспекта в процессе работы?*

***Bennis:*** По большей части, это относится к таким вещам, как баланс, индивидуальные и другие условия работы. Произошло колоссальное увеличение числа людей, которых Питер Друкер 25 лет назад окрестил "работниками умственного труда". Достаточно взглянуть на Силиконовую долину, Кембридж в Великобритании и другие подобные места. Но в тоже время наблюдается огромная нехватка очень талантливых людей, особенно в области технологий, информационных технологий, нехватка высококвалифицированных специалистов. Талантливые люди дорого ценятся. К примеру, уровень безработицы в Силиконовой долине — менее 1,9%; поэтому с одаренными людьми нужно обращаться как с добровольцами, потому что они могут в любой момент уйти, они могут найти где-то работу получше, которая предоставит им больше возможностей для реализации своих талантов.

Взаимоотношения с такими людьми чрезвычайно важны, потому что они радикально отличаются от отношений, которые были в прошлом. Это люди, которые действительно не нуждаются в дополнительной мотивации или управлении. Главное, что им нужно, — это работа, на которой они смогут найти применение своему гению. Поэтому я думаю, что иметь с ними дело, обращаться с ними нужно совершенно по-другому. Фактически, руководители многих из этих групп должны пожертвовать своим "я", своим самомнением, чтобы вскармливать таланты работающих на них людей, знания которых во многих случаях намного превышают их собственные.

Как мы видим, на рынке труда появляется все больше и больше людей такого рода. Думаю, что это неизбежно повлечет за собой изменения в том, как формируются и закрепляются эти взаимоотношения и как воспитывается лояльность участников этих отношений. Это одна из основных проблем. Может случиться, что вся группа внезапно уйдет работать в другую компанию — следовательно, встает вопрос: как вам "привязать" людей к определенному месту работы?

***Spotlight:*** *В общих терминах лидерства — когда мы говорим об установлении более тесных связей с людьми, подразумеваем ли мы создание доверия, мотивацию, укрепление чувства причастности в людях?*

***Bennis:*** Полагаю, что вопрос доверия сейчас особенно важен. Здесь есть настоящий парадокс, и я думаю, что он наблюдается повсюду... Текучесть кадров достигает невероятных размеров — назовите это сокращением или оптимизацией, или еще как-нибудь: с 2009 было уволено 25% рабочей силы США. Это не означает, что их выгнали с работы, это действие фактора встряски, перемешивания. Я бы сказал, что в современном американском обществе в любой момент времени 20% людей находятся в "переходном периоде". Социальный трудовой договор претерпел коренные изменения.

Это не особо новая идея: больше никто не может рассчитывать на то, чтобы иметь одну работу на протяжении всей жизни. Как считается, все мы меняем до восьми различных профессий на своем веку. Поскольку мир продолжает изменяться, значительно меняется и общественный трудовой договор.

Таким образом, фактор доверия является ключевым. Говоря языком лидерства, есть четыре главные вещи, которые делают лидеры. Во-первых, они руководят и ставят цели. Во-вторых, создают доверительные отношения. В-третьих, формируют общее настроение надежды и оптимизма и чувство инвестирования в будущее. В-четвертых, действуют и получают результаты, то есть осуществляют исполнительские функции в полном смысле этого слова; они не только принимают решение, но и осуществляют его. Я полагаю, что в данный момент фактор доверия на работе является своеобразным социальным клеем, который поддерживает целостность и эффективность организации.

***Spotlight:*** *Вернемся к теме видения и перспективы. Как сами перемены воздействуют на взгляды на будущее?*

***Bennis:*** Рыночные силы возрастают, глобализация и технологии превращают мир бизнеса в мир острейшей конкуренции. В одной из своих статей я процитировал высказывание Билла Гейтса: "У меня всегда такое чувство, что от краха меня отделяет только два года". ...Вы осознаете, что успешные люди тоже не застрахованы от страха и опасений, причина которых — в этих сейсмических, тектонических сотрясениях бизнес-ландшафта.

Если мы что и увидели за прошедшие 15 лет, так это победу рыночных сил над политическими силами. Так как мы живем в мире инноваций и перемен, какое-либо изобретение может внезапно, в одну ночь, изменить всю картину мира. Просто сравните, какое количество времени потребовалось на изобретение автомобиля, на то, чтобы он прижился в обществе и начал использоваться для передвижения и как способ коммуникации, — с временем, потребовавшимся на разработку и применение, скажем, Интернета. В прошлом на внедрение таких нововведений, меняющих образ жизни, уходили годы и годы. Поэтому сейчас видение играет более важную, чем когда-либо, роль.

***Spotlight:*** *Вы сказали, что встречались с руководителями многих стран, включая европейские государства, которые признают отмеченные вами способности. А как насчет отличающихся стилей лидерства? Не оказывают ли они влияние на руководство?*

***Bennis:*** Да, я действительно много думал об этом... Когда я рассказывал о лидерских качествах в Англии пару месяцев назад, я был поражен тем, какой большой отклик и, как мне показалось, значительную поддержку нашли мои идеи относительно роли лидеров и их значимости среди английской аудитории, если только эта классическая английская аудитория не была крайне вежливой. То есть, по-моему, глубокие стилистические отличия существуют, и в некоторых случаях и в некоторых культурах их больше, чем в других...

Например, возьмем вопрос доверия. Я много рассуждаю об открытости, объективности; эти качества совершенно по-другому понимают, скажем, в Юго-Восточной Азии, Азии в целом и Сингапуре. Идея о поощрении разногласий намного трудней воспринимается в этой части мира, чем, к примеру, в США, Великобритании или Голландии. Очевидно, есть отличия, имеющие отношение к вопросам стилистики, эстетики и глубоко укоренившимся культурным традициям. Другой пример — давайте возьмем проблему разнообразия в целом. Недавно я был в Латинской Америке — в одной компании в Мексике. Так вот, в правлении компании не было ни одной женщины. В любой крупной американской компании в состав руководства входит как минимум одна женщина. В Латинской Америке, фактически, вы не найдете женщин-руководителей высшего звена.

Другой хороший пример, который вызывает особый интерес, когда вы сравниваете Европу и Америку, — это разница между руководителями, которых я знаю и чью деятельность изучал. Большинство из них — из Северной Америки, хотя было несколько человек из Европы, Азии и Южной Америки. Обратив свое внимание сначала на руководителей из Северной Америки, я выделил присущий им высокий уровень оптимизма. Несколько месяцев назад я проводил конференцию-презентацию в Европе, и один из присутствующих, бельгиец, сказал: "Знаете, мы не разделяем вашу точку зрения, вашу оптимистическую точку зрения. Мы в Европе имеем культурное наследие пессимизма". Хотя, по-моему, Европа уже отходит от этого, но все же, на самом деле, существуют значительные культурные отличия. Но если говорить о том, что руководители делают в целом, полагаю, Европа и Америка в этом очень похожи.

***Spotlight:*** *Не могли бы мы вернуться к теме групп. В Великобритании в прессе велись обширные дискуссии об особой способности женщин к работе в составе группы. Об этом можно судить по примерам групповой работы и работы в составе команд в университетах. Если это так, то означает ли это, что тенденция к организации больших групп приведет к увеличению профессиональных возможностей для женщин?*

***Bennis:*** Это еще один из аспектов дискуссий о естественном и воспитываемом — о том, чем женский стиль руководства отличается от мужского. Я считаю, что есть мужчины, которые научились быть заботливыми, сочувствующими и оказывающими поддержку, и есть женщины, способные вести себя по-мужски. Это женщины типа Маргарет Тэтчер... женщины, которые по поведению и образу мыслей стали похожи на мужчин. Все больше и больше женщин занимают высокооплачиваемые должности. Как мне кажется, к 2008 году финансовыми директорами по крайней мере нескольких крупных корпораций будут женщины. В настоящее время количество женщин-студентов в американских школах бизнеса составляет 40%, приблизительно такое же процентное соотношение в европейских бизнес-школах. И женщины будут увеличивать свое преимущество.

По-моему, у женщин также больше социальных навыков, я не имею в виду нечто банальное, я говорю о большей поддержке, сочувствии и понимании, присущих женщинам. Они больше внимания уделяют чувствам. Ненавижу делать обобщения, но я действительно убежден, что в среднем это так. Более того, я думаю, что женщины смогут обладать не только теми навыками руководства, которым, по-моему, научиться намного проще, чем эмоциональной грамотности, но также этой эмоциональной грамотностью. А она как раз больше свойственна женщинам, чем мужчинам. Так что, я предсказываю, что женщины преуспеют в этом новом окружении... и, возможно, это затянется надолго.

***Spotlight:*** *В заключение нашего разговора — каково ваше мнение о проблемах современности и о том, что ожидает наших лидеров в будущем?*

***Bennis:*** Я работаю с организациями, консультирую их, исследую, с середины 50-х годов. Я начал увлекаться всем этим, будучи еще студентом — после четырех лет службы в армии. Я никогда не переживал более захватывающего, восхитительного, изменчивого, сложного, непостоянного времени, чем то, в котором мы сейчас живем. Современная жизнь ужасно интересна.

В настоящее время я пишу статью, посвященную началу нового тысячелетия. Я называю его "Веком уязвимости". Потому что, несмотря на все наши надежды, ожидания и мечты, на прорывы в науке и технологии и выдающиеся достижения, совершаемые практически каждый день, все мы живем в эпоху огромной уязвимости. Я говорю о национальных государствах. На данный момент мы имеем 25 пограничных конфликтов, в которые вовлечены 40 государств; и есть риск, что какие-нибудь агрессивно настроенные страны пустят в ход оружие массового уничтожения.

Мы живем в то время, когда корпорации внезапно могут обнаружить, что не поспевают за нововведениями, новыми изобретениями, что прогресс обошел их стороной. Поэтому, мы по-прежнему живем в обстановке чрезвычайной уязвимости. Что это значит для будущих лидеров? — Что от них потребуется умение мыслить перспективно, способность понимать разнообразие так, как они никогда не рассматривали его раньше; умение сотрудничать с людьми, которые проработали уже большую часть своей жизни.

Появляется так много всего интересного, увлекательного — это время больших возможностей. Но где-то в моем подсознании кроется мысль, что это и время, когда люди ощущают свою незащищенность.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Лидерство, как и управление, является до некоторой степени искусством. Возможно, это и есть причина того, почему исследователям не удалось разработать и обосновать единую теорию. Ситуационный подход подошёл, на мой взгляд, ближе всего к решению данной проблемы. Стиль лидерства напрямую зависит от ситуации. В некоторых из них менеджер добивается эффективности, структурируя задачи, проявляя заботу и оказывая поддержку, в других руководитель допускает подчиненных к участию в решениях производственных проблем, в третьих - безболезненно меняет стиль под нажимом начальства или обстоятельств. В любом случае стиль настоящего лидера должен быть гибким орудием эффективного управления производством.

Работа менеджера персонала связана со многими науками, такими как психология, социология, право, этика, экономика. Управляющий должен разбираться в людях, понимать их потребности, уметь контактировать с различными людьми. Каждый человек уникален и, понимая мотивы поведения конкретного работника либо кандидата, трезво оценивая его способности и потенциал, можно применять его наиболее эффективно. Люди, занимающиеся набором персонала на свое предприятие, не только не знают о методах набора и других видах работы с персоналом, но и зачастую их подводит единственное, что у них есть – интуиция. Вследствие такой непрофессиональной работы с персоналом, фирма может нести необратимые потери и убытки. Многие люди, не оцененные по достоинству, уходят из организации, а люди без малейшего представления о целях организации работают за зарплату, а не за идею фирмы.

Для лучшего управления персоналом руководителю необходимо проводить с подчиненными совещания и ввести систему поощрения. Это поспособствует хорошей психологической обстановке на предприятии и улучшению работы каждого сотрудника в отдельности.

Итак, в число наиболее важных способностей менеджера, понимаемых как: сочетание знаний, поведения и опыта, входят умения реализовать, умение делегировать полномочия и ответственность, способности к организации и мотивации групповой работы, установлению приоритетов, самопознанию и самооценки, убеждению, аналитическому мышлению, распознаванию наиболее существенных факторов, системности, обработки и формирование информации, разработке программ, выявление тенденций, распределение усилий и времени.

**Литература**

1) Daniel Goleman. «Primal Leadership, Harvard Business Review».2009

2) W. Bennis. «On becoming a leader». 2008

3) J. O'Toole. «Leading Change. The Argument for Values-Based Leadership». New York.2009

4) Howard Gardner. «The Leading Minds». 2009

5) Франсес Хесселбейн, Маршалл Голдсмит, Айан Сомервилл. «Лидерство без границ». М. 2009

6) Уоррен Беннис. «Совместное руководство». М. 2008

7) М.В. Кларин. «Корпоративный тренинг: от А до Я». М. 2009

8) В.А. Розанова. «Психология управления». М. 2009

9) Уоррен Беннис. «Организаторский гений: Секреты творческого сотрудничества». М. 2009

10) Джон П. Коттер. «Как стать эффективным руководителем». М. 2008

11) Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л.. «Управление персоналом». М. 2009 г.

12) Роб Янг. «Лидерство в командах». М. 2007

13) Уоррен Беннис, Берт Нанус. «Лидеры». М. 2010

14) Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки. «Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта». М. 2010

15) Франсес Хесселбейн, Маршалл Голдсмит, Айан Сомервилл.

«Лидерство без границ». М. 2009

16) М. Кетс де Врис, С. Шекшня, К. Коротов, Э. Флорент-Трейси.

«Новые лидеры российского бизнеса». М. 2009.

17) Ричард Фарсон «Менеджмент абсурда. Парадоксы лидерства ». М. 2009

18) Джон П. Коттер. «Впереди перемен». М. 2009

19) Ландсберг М. «Лидерство. Видение, вдохновение и энергия». – М. 2009

20) Томас Дж. Нефф, Джеймс М. Ситрин. «Уроки лидеров». М. 2009