**Реферат**

По дисциплине: «УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА»

На тему:

**«НОВЕЙШИЕ ТЕНДЕНЦИИ В РАЗВИТИИ ЛИДЕРСКИХ МОДЕЛЕЙ»**

**ВВЕДЕНИЕ**

Возможно, для некоторых областей бизнеса финансовый кризис и стал неожиданным, но других сфер профессиональной деятельности он коснулся уже давно. Например, искусство, архитектура, образование «пострадали» едва ли не первыми и не могут разобраться с этим до конца уже около десяти лет. Кажущееся оживление и изменения в этих сферах были связаны только с созданием «ремиксов» и «ремейков» в различных вариациях.

Приблизительно то же самое мы могли наблюдать в отношении теории и практики лидерства.

Например, в коммерческом департаменте компании «Хладопром» использовался авторитарный, можно даже сказать честнее — жесткий стиль руководства. Это исходило от директора департамента и «тиражировалось» на нижних уровнях управления. Требования, выдвигаемые к персоналу, «обосновывались» не столько материальными наказаниями, сколько жестким моральным прессингом. Руководители структурных подразделений, функционирующих в рамках коммерческого департамента, испытывали серьезный дискомфорт от общения со своим руководителем, а рядовые сотрудники этого подразделения попросту отказывались от своих идей и предложений, когда речь заходила о том, чтобы представить их директору. В такой обстановке персонал данного департамента работал на протяжении двух лет без особого ропота и, справедливости ради надо отметить, с высокими результатами. Только при увольнении работники, отвечая на вопрос специалиста по персоналу о причине ухода из компании, признавались в том, что их не устраивает диктатура руководства, которая создает невыносимые условия для работы.

После того как за два месяца уволились несколько ключевых сотрудников, в дело вмешался директор компании. Результатом этого стал ряд бесед с директором коммерческого департамента об используемом стиле руководства. Резких изменений в компании не произошло, но определенных тенденций к демократизации управления коммерческим департаментом нельзя было не заметить.

Анализируя эту ситуацию на микроуровне, можно сказать о том, что за два года штат компании увеличился в три раза, профессионализм специалистов всех уровней заметно вырос и в конце концов организация изменила курс, сместив акценты с количественных показателей на качественные стандарты дистрибуции. Это привело к необходимости смены используемого стиля руководства и актуализировало потребность персонала компании в уважении к себе.

Обобщая же ситуацию до макроуровня, следует вспомнить мировые тенденции к глобализации, в условиях которой вертикаль иерархии становится недееспособной, ручное управление — нерезультативным, а единовластие лидера — попросту невозможным. Слишком высокими оказываются вертикали, слишком далеким и почти невидимым становится лидер.

**ГРАНИЦЫ ПОНЯТИЙ**

Поскольку мы уже использовали понятия «макроуровень», «микроуровень», а также «лидерство» и «руководство», следует обозначить их границы.

Сразу хотелось бы отметить, что в данной статье мы рассматриваем руководителя как человека, который, занимая определенную должность, выполняет роль лидера или претендует на нее. «В деловой сфере и в организациях лидерство часто противопоставляется менеджменту. Менеджмент обычно определяется как умение выполнить задачу посредством других людей. Лидерство же формулируется как умение сделать так, чтобы другие люди захотели выполнить задачу. Таким образом, лидерство тесно связано с созданием мотивации и влиянием на других людей» [1].

Кроме того, теоретики и практики НЛП выделяют несколько уровней лидерства, количественный аспект которых мы приближенно попытались отобразить на рисунке.



Роберт Дилтс выделяет такие качественные характеристики этих уровней:

*микролидерство* предоставляет структуру, позволяющую трансформировать культуру и путь в набор конкретных задач и взаимоотношений;

*макролидерство* создает стратегию реализации в*и*дения и миссии, определяя ценности, культуру и пути достижения желаемого состояния;

*металидерство* вдохновляет и формирует мотивацию путем трансформации в*и*дения в миссию и создания сообщества внутри системы.

Также Р. Дилтс отмечает: «Необходимы лидерские способности всех трех уровней — мета-, макро- и микро-, чтобы стимулировать и управлять различными процессами, которые составляют переход от в*и*дения к действию» [1].

Продолжая говорить о концепции лидерства, предлагаемой специалистами по НЛП (считаем, что эта концепция на сегодняшний день является наиболее «продвинутой», т.к. не имеет иерархического дискурса), вероятно, следует предположить, что лидерство меняется в зависимости от уровня организации опыта, на котором оно проявляется:

микролидерство проявляется на уровнях окружения, поведения и способностей (оно отвечает за вопросы где, когда, что и как?);

макролидерство фокусируется на уровнях убеждений (ценностей) и идентификации (это вопросы «Почему» и «Кто я?»);

металидерство обращается к уровню духовности в поисках ответа на вопрос, «Кто еще?»; именно на этом уровне формируются в*и*дение и цель, выходящие за рамки всех других уровней лидерства.

Приведем максимально приземленный пример, иллюстрирующий изложенное выше. У создателя бизнеса есть некая идея. Как правило, эта идея неконкретна и содержит лишь понимание большей (относительно идеи) системы и абстрактную миссию, что представляет собой уровень металидерства. Как-то в диалоге автор статьи услышала от владельца компании: «Что бы ни говорили обо всех этих высоких целях и миссиях, бизнес создается для того, чтобы зарабатывать деньги». Это распространенное и опасное для развития заблуждение.

В таком случае возникает вопрос (почти всегда возможно сформулировать вопрос, позволяющий перейти на следующий уровень): «Зачем нужны деньги — ради самих бумажек или все же для чего-то?» Далее формулируются идентификация (кто?) и ценности (почему?): «Кто люди, которые участвуют в деле?», «Кто я сам?», «Почему я (мы) делаю (делаем) то, что делаю (делаем)?» Наиболее впечатлило нас определение лидерства, данное Е.П. Коструб: «Лидировать — значит идти впереди туда, где никто не ходил раньше. Где нет дорог и дорожных знаков, предупреждающих о том, что будет дальше. Идти и вести за собой других — кто верит в идеи лидера и ищет себя в мире.

Лидер выделен Предназначением, принимает свою Большую Судьбу и имеет Большую Миссию.

Такую большую, что осмыслить и осознать ее можно только за пределами его жизни. И он предельно несвободен и запредельно свободен» [3].

**СТРАТЕГИЯ ДРУГОГО ЛИДЕРСТВА**

«Мужское и Женское разорваны в человеческом мире. Мужское — на свету. Женское — в тени. Но никто из нас не может быть Лидером, пока не явит миру обе стороны человеческого.

Мы легко можем очень много узнать о мужском в лидерстве, открыв любую книгу, посетив тренинг или наблюдая за лидерами страны и мира. Иногда могут встретиться особые упоминания об особенностях женщин-лидеров. Ничтожно мало о женском в лидерстве» [3].

Тема стратегий лидерства набила оскомину всем, кто хоть когда-то ею интересовался. Описание пяти (семи, десяти) стилей / стратегий лидерства встречается практически в каждой публикации соответствующей тематики, поэтому в данной статье речь пойдет о том, в чем может заключаться и чем может отличаться *стратегия иного лидерства*.

Исторически сложилось так, что в мире, построенном мужчинами, всегда лидировали мужчины. Сейчас речь не о том, что женщин принуждали быть ведомыми. Лидеров, как известно, единицы, а большинство — и мужчины, и женщины — были ведомы этими единицами. Однако если в немецком языке с приходом к власти Ангелы Меркель прочно закрепилось слово kanzlerin (форма женского рода слова «канцлер»), то русское «канцлерша», равно как украинское «прем’єрка», все еще произносится с долей сарказма. А язык, как известно, отражает сознание.

Мы проанализировали многочисленные публикации, посвященные лидерству, лидерским качествам и стратегиям. В них, разумеется, не указывается, что речь идет о мужском лидерстве, но это предполагается, что вполне логично, ведь б*о*льшую часть истории человечества никто иной и не мог быть лидером.

Но мир меняется: меняются люди и общество, ими формируемое, — неторопливо, как бы нехотя, время от времени саморазвиваясь, а иногда под давлением, благодаря активности женщинлидеров. Сейчас нам очень сложно представить общество, в котором работать для женщины считалось недостойным. И пусть 95% мировой недвижимости еще принадлежит мужчинам, при назначении на ключевые посты топ-уровней женщин сегодня дискриминируют все реже. Так, например, три года назад из 14 руководителей подразделений компании «Хладопром» женщины составляли только 36%. Сегодня эта цифра выросла до 55% в увеличенном руководящем составе из 20 человек.

В результате анализа литературы, касающейся лидерства, нам удалось выделить несколько основных характеристик, которые могли бы отличать женское лидерство.

1. **Принятие собственной малости.**

На наш взгляд, одно из сложнейших испытаний для «привычного» лидера — невозможность контролировать ситуацию. При работе с группой людей (в отличие, например, от толпы) всегда существует вероятность того, что что-то пойдет не так, как запланировано. Женщине, как правило, чаще приходится оставаться в тени — быть «шеей» или «серым кардиналом», мужчине же привычнее быть «на высоте», «на виду», поэтому женщина способна быстрее принять ситуацию, в которой ее роль неочевидна, это не лишает ее внутреннего ощущения собственной значимости. Почему подавляющее большинство психологов, которые стали появляться после перестройки на постсоветском пространстве, — женщины? Именно потому что представителям этой профессии при работе с клиентами или в группе важно лидировать «тихо» и вместе с тем осознавать свой вклад в общее дело и нести ответственность за то, что происходит с тобой и с другими.

*Пример из тренерской практики:* на этапе формирования тренинговой группы (в рамках группового процесса) тренер сталкивается с определенным сопротивлением участников. Это связано со сложностью обучения: чтобы повысить свою компетентность, для начала необходимо признать собственную некомпетентность, а это огромный труд для любого специалиста. Часто у современных тренеров не хватает терпения: они «бросаются на амбразуру» и путем конфронтации прорабатывают конфликт с участником, претендующим на роль лидера. Но есть и другой метод, который применяют более опытные тренеры, — формирование конструктивного внутригруппового конфликта, в результате которого выявляется лидер группы. В этом случае следующая задача тренера — сделать лидера своим союзником, самому при этом оставаясь в тени.

2. **Широкий взгляд на проблему, рассеянный взгляд - боковое зрение.**

Прочитав когда-то статью бизнес-консультанта В.В. Воловика «Под себя или вдаль? Заметки о происхождении мышления» [4], автор статьи задумалась о странности аргументации разделения на мужской и женский типы мышления. Об этой статье мы вспомнили в процессе исследования и анализа материалов о лидерстве. В подавляющем большинстве этих работ упоминается о целеустремленности как о неотъемлемом качестве лидера. Следует все же заметить, что лидеру, как никому другому, важно видеть картину происходящего в целом. Некоторые исследователи говорят, что у женщины есть все шансы стать успешным водителем автомобиля в силу того, что у нее более развито так называемое боковое зрение — способность видеть / слышать / чувствовать все, что происходит с различных сторон.

*Пример из сферы управления:* в рамках одного бизнеса могут осуществляться различные процессы (производство, продажа, логистика, финансы, управление персоналом и др.), в рамках каждого процесса можно выделить подпроцессы.

Для того чтобы руководить проектом, необходимо знать тонкости и специфику данного и, возможно, смежных процессов. Успешному руководителю важно разбираться во взаимодействии процессов. Для того чтобы вывести компанию на лидирующие позиции, нужно понимать, как работает бизнес, что происходит на рынке, каковы тенденции развития на смежных рынках и (в идеале) знать макроэкономические тенденции.

В компании «Хладопром» принято предоставлять сотрудникам возможность продвижения по карьерной лестнице. Когда открывается новая вакансия руководителя департамента, в первую очередь объявляется внутренний конкурс. Результатом первого такого мероприятия стал ряд назначений руководителей структурных подразделений. Около половины из них не прошли испытательный срок в новых должностях. Очевидно, это произошло потому, что при проведении оценки был сделан акцент на профессиональных качествах, а не лидерском потенциале претендентов. В итоге компания потеряла нескольких специалистов и не приобрела новых руководителей. Все последующие совещания, касающиеся перевода работников, предполагали обсуждение текущего положения человека в коллективе и возможности для него стать лидером в ближайшем будущем (в профессиональной и/или личностной сфере).

3. **Эмоциональность.**

Сейчас уже сложно найти автора выражения: «Мужчины не плачут», ставшего расхожим. Проявление эмоций считается недостойным для мужчины во многих цивилизованных культурах. Женщинам же, напротив, принято прощать такие «слабости». Однако человечность предполагает сочувствие. При отсутствии собственных чувств человек не может понять переживания других и тем более их вызвать и направить. В управлении людьми, а не машинами невозможно быть успешным без учета своих чувств и внутреннего состояния других людей. На эмоциях строятся реклама и PR-технологии. Для того чтобы вдохновить кого-то, необходимо быть вдохновленным, т.е. испытывать эмоции и уметь проявить их.

*Пример из практики:* в непростой ситуации кризиса руководство компании «Хладопром» было вынуждено задерживать выдачу зарплаты сотрудникам. Стратегия ведения бизнеса позволила сделать эти задержки минимальными — до двух недель, но для многих людей это было очень непривычно. Еще хуже было то, что никто из сотрудников не знал, как долго это может продолжаться и как ситуация изменится в следующем месяце. Директор департамента развития персонала обратилась к руководителю компании с просьбой прокомментировать ситуацию для работников и сделать какие-то прогнозы относительно развития событий в письменном виде. Данное обращение было разослано всем руководителям и размещено в местах публичного информирования сотрудников компании. В результате напряжение в коллективе было снято, а через пару месяцев ситуация выровнялась.

**БУДУЩЕЕ ЛИДЕРСТВА**

«Все загадки сосредоточены в существовании среднего рода — чудо рождения ребенка и божественное в человеке.

Лидер отмечен Божественным. И мужское, и женское в его жизни больше не признаки пола, а связь Анимы и Анимуса, Души и Духа — в единой неделимой целостности.

Лидерство есть Путь, процесс развития, разворачивающийся на протяжении жизни, где конечный пункт — Святость. Люди называют ее «харизмой» [3].

Привычное для нас и более старших поколений лидерство мужского типа — яркое, четкое, точное, утвердительное, уверенное, конкурирующее — начинает постепенно сдавать свои позиции. Но женское лидерство — отстраненное, участливое, чувствующее, рассредоточенное, обобщающее, неконкретное — еще не скоро сможет стать ведущим в нашем социуме, где господствуют патриархальные стереотипы.

Каким же в таком случае может быть следующий виток в развитии лидерства? Мы говорим сейчас именно о лидерстве. И те, кого вышестоящее руководство назначило лидерами (иногда так называют должности), не всегда являются таковыми. Менеджеры, возглавляющие направления, подразделения, процессы, могут к этому только стремиться. Речь идет именно о единицах, которые вдохновляют, — в данном случае не так важно количество. Если кто-то руководит подразделением в 100 (1000, 10 000) человек, это совсем не значит, что он их вдохновляет, — он может просто делать свою работу, состоящую в управлении данной структурой.

В ХХ в. западное общество переживало несколько волн феминизма, эволюционно или под давлением осознавало роль женского во всех сферах жизни, в том числе и в лидерстве. В итоге цивилизованное мировое сообщество готово к следующему этапу развития лидерства — «очеловечиванию».

К сожалению, у наших сообществ3 не так много времени на осознание этого. В ХХ в. советское правительство поддерживало массовую иллюзию, что советская женщина имеет равные с мужчинами права. Ключевые посты в правительстве и на предприятиях продолжали блокироваться для женщин «стеклянным потолком», но при этом женщина могла долбить асфальт, а иногда даже плавить сталь (если очень «везло»).

По этой причине одна из задач нового этапа лидерства — гармонизировать отношения женского и мужского и таким образом прийти к созданию чего-то иного.

Как это может отражаться на практике управления? Однозначного ответа на этот вопрос не существует. В тех сферах, где менеджмент — регламентированный процесс, аналогичный производственному или логистическому, появится еще одна или несколько инструкций (например, должностных или касающихся взаимодействия подразделений), возможно, еще одна «новая» технология, как в свое время появились в современном менеджменте ассесмент-центр или KPI.

Там, где менеджер — это лидер, лидеры постепенно изменятся (в обоих смыслах этого слова: либо их сменят новые лидеры с иной системой ценностей, либо они изменятся сами и пойдут далее уже другими, но оставаясь ведущими).

Однако есть кое-что, что в наших условиях будет сделать проще. Например, что делал Иисус Христос, чтобы стать лидером? Ничего. Он просто занимался своим делом. На разных жизненных этапах это были разные дела, но неизменно он занимался своим. Он не делал из собственной работы религию, он не заказывал написания своих икон, он не говорил много о себе и своей жизни. Следовательно, для того чтобы быть лидером, важно делать свое дело (само лидерство не может называться делом).

Если человек занимается своим делом: он создал его, он увлечен им, он постоянно тратит на него время и силы, — другие люди, нужные для этого дела, и те, кому это дело тоже сейчас необходимо, притягиваются какими-то силами, запредельными для нашего понимания.

Процессы лидерства и менеджмента параллельны и не пересекаются. Менеджмент (как искусство управления) разрушителен для лидерства. Как только лидер, бросая дело, сосредотачивается на менеджменте, в ту же минуту он перестает быть лидером. Его последователи понимают это не сразу, но достаточно быстро.

Остается только сказать о том, как можно выяснить, делом ли и своим ли вы заняты. Попробуем сформулировать некоторые признаки, по которым можно это определить.

Вы делаете дело, если:

то, чем вы занимаетесь, протекает в виде процесса, имеет результаты и связано с чем-то б*о*льшим — миссией (темой);

тема того, что вы делаете, касается человечества (в широком смысле), вызывает у вас внутренний отклик, но она не связана с сочувствием, например, больным детям или белым китам;

у того, что вы делаете, есть содержание, и это может обсуждаться другими людьми;

вы делаете это, не следя за временем, не замечая усталости и не «съедая» себя. Наоборот, ваша деятельность словно подпитывает вас, и усталость — только физическая — очень естественна.

Вы делаете свое, если:

то, что говорят о вашем деле, волнует вас, как родителя волнуют отзывы об успехах его ребенка;

вы не можете оставаться равнодушным, если кто-то затрагивает тему, с которой связано ваше дело;

вы способны (вам интересно) двигаться далее в выбранном направлении независимо от того, поддерживают вас сейчас или нет;

не можете не делать того, что делаете.

Если вы сейчас поняли, что у вас нет своего дела, и считаете, что вам это не нужно (вам комфортно с тем, что у вас есть), то это может означать, что вы просто не хотите быть лидером. Это важный выбор и следующий шаг на пути к себе.

Всякий выбор достоин, поскольку взрослый человек несет ответственность за любое из своих решений. И если вы делаете что-то чужое, следуете в деле за кем-то (временно или постоянно), вам как взрослому человеку полезно отдавать себе в этом отчет.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИЕТАРАТУРЫ**

1. Роберт Дилтс о лидерстве. — http://vestniknlp.ru/index.php?sid=250&did=818.

2. Шарыгина А. Как повлияла принятая в компании система мотивации (поддержания лояльности) на меня как на сотрудника // Управление человеческим потенциалом. — 2008. — №3.

3. Коструб Е.П. Программа тренинга «Женское лидерство». — http://sphere.in.ua/programi/treningEP.doc.

4. Воловик В.В. Под себя или вдаль? Заметки о происхождении мышления. — http://www.ec-dejavu.net/t-2/Thinking.html.