**Эффективные заменители лидерства**

Александр Александрович Огарков, кандидат экономических наук, доцент, заместитель декана по научной и воспитательной работе Волгоградской академии государственной службы при Президенте РФ.

Для большинства менеджеров и организаций сегодняшнего дня свойственна модель лидерства, которая первоначально охарактеризована в работе Н. Макиавелли «Государь». В ней автор утверждает, что лидеру «нет необходимости обладать хорошими качествами, но важно создавать впечатление, что они есть, полезно быть великим притворщиком и лицемером». Многие нынешние лидеры часто рассматривают себя как прирожденных правителей, в чьи руки организации должны быть переданы целиком и полностью. Это свойственно тем организациям, которые погрязли во внутренних интригах, а с другой стороны, является признаком появления и развития таких интриг.

Для XXI века такая модель не эффективна. Она проигрывает перед другой моделью, в которой акцент делается на тонком искусстве убеждения. Идея, что цель оправдывает средства, постепенно сходит на нет. Тонкое искусство управления отношениями является целью, при помощи которой можно создавать будущие возможности.

Современные лидеры понимают, что необходимо поделиться частью контроля, чтобы получить результаты, другими словами, они действуют как наставники, а не как боссы. Вместо того чтобы рассматривать лидерство как синоним диктатуры, лидерство есть более тонкое искусство, связанное с человеческими аспектами деятельности. Активно ломается барьер между лидерством и менеджментом.

Н. Тичи разработал концепцию «двигателя лидерства», основная идея которой состоит в том, что в деловых организациях, добивающихся долгосрочного, устойчивого успеха, лидеры в высшем эшелоне менеджмента уделяют особое внимание формированию лидеров на всех уровнях управления. Иными словами, эффективный лидер не только сам обладает набором качеств и умений, необходимых для управления организацией и ее процветания в быстро изменяющейся окружающей среде, но и умеет подготовить квалифицированных последователей и преемников, стремясь превратить их из последователей в самостоятельно мыслящих лидеров. При этом лидеры рассматривают собственное научение и обучение других как одну из своих основных функций и используют для этого любые возможности.

Эффективные лидеры обладают тем, что Н. Тичи назвал передаваемой точкой зрения — четко структурированной системой идей, основанных на знаниях и системе ценностей, которая формулируется лидером таким образом, что полностью и без затруднений воспринимается последователями. Более того, воспитание новых лидеров в таких организациях становится частью корпоративной культуры, таким образом, включается «двигатель лидерства».

**Качества эффективного лидерства и его заменители**

Лидерство связывается с проявлением:

1. Особых мотивационных установок:

проактивная ориентация — лидеры характеризуются большой жизненной энергией и проявлением активности, так как для них важны действия и результаты, то они скорее инициируют действия, чем отвечают на действия других, они выдвигают программы действий и принимают на себя ответственность за их реализацию;

ориентация на достижение успеха — лидеры стремятся к достижению успеха и способны воодушевлять других к достижению более высоких и качественных результатов, устанавливая высокие стандарты деятельности для себя и других;

2. Навыков межличностного общения:

ориентация на развитие — лидеры рассматривают деятельность в развитии, они сами стремятся к постоянному развитию и способствуют развитию своих последователей, обучая их и поручая им более сложные задания;

управление взаимодействиями — лидеры могут формировать сплоченные команды, объединенные общим видением проблемы, интегрируют усилия последователей для достижения поставленной цели и заряжают их своей энергией;

поиск на основе межличностного общения — лидерство основано на создании и поддержании благоприятного социально-психологического климата в коллективе последователей, способствующего развитию самостоятельности и инициативы последователей;

3. Представительских навыков:

уверенность в себе — лидеры обладают хорошими познавательными навыками, перерабатывают разнообразную информацию по роду своей деятельности и вырабатывают видение будущего, что позволяет им быть уверенными в правильности выбранного направления и в успешности реализации принятых планов;

навыки презентации — лидеры способны улавливать и выражать общее мнение своих последователей по значительным вопросам, представляя при этом собственные взгляды, как и точку зрения других, ясно, коротко и простым языком, проявляя себя хорошими ораторами;

4. Мотивационных навыков и умения влиять на других:

влияние — выражается в воздействии личного авторитета лидера на поведение части или всей команды последователей, так как личный пример, доверие и уважение, которыми пользуются лидеры у подчиненных, способствуют вовлечению их в активную деятельность и позволяют вести за собой к достижению поставленных целей;

диапазон мотивации — лидеров отличает широкий диапазон применяемых мотивационных средств, использование преимущественно позитивных методов, умение обходиться при проведении управляющих воздействий без применения административных мер наказания.

Вопрос о качествах лидера неуместен, так как ситуация может востребовать любых качеств человека и соответственно лидером может стать любой член группы. Нецелесообразно, чтобы роль лидера исполнял один человек на протяжении всего периода работы неформальной группы, команды.

При реализации конкретного интереса (проекта) часто оказывается, что его лидером в разные периоды времени должны становиться разные люди, чья компетенция наиболее соответствует данной фазе проекта. Это не означает, что лидеры, выполнившие свои функции на предшествующих фазах, должны покидать команду. Они могут продолжать в ней работать, но теперь уже в роли последователей. Таким образом, одно и то же лицо должно уметь быть и лидером, и последователем, а лидерство может передаваться, как эстафетная палочка. Такой подход получил название разделенного лидерства.

В некоторых ситуациях совсем не обязательно иметь активного лидера, ориентированного на выполнение задания, чтобы сотрудники успешно справились с этим заданием. Существуют заменители лидерства — характеристики индивидуума, задания или организации, позволяющие добиться высоких результатов в отсутствие лидерства (теория С. Керра и Дж. Джермиера).

**Эффективные заменители лидерства делятся на три категории:**

1. Связанные с последователями:

способности, опыт, обучение, знание;

потребность в независимости;

профессиональная ориентация;

равнодушие к организационным вознаграждениям.

2. Связанные с заданием:

однозначная и рутинная работа;

методологически инвариантная работа;

работа обеспечивает собственную обратную связь относительно выполнения;

работа, удовлетворяющая по существу.

3. Связанные с организацией:

формализация (однозначные планы, цели, области работы или ответственность);

негибкость (жесткие, обязательные для: исполнения правила и процедуры);

высокоспециализированная поддержка (рекомендации и консультации);

сплоченная рабочая группа;

организационные вознаграждения находятся вне контроля лидера;

лидер и последователи разделены пространственно.