

ПРОБЛЕМЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ

www.uptp.ru

2012

11-12



КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

ГОРИЗОНТАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ:

доверие, координация, лидерство



БОРИС МИЛЬНЕР

член-корреспондент РАН,
главный научный сотрудник
Институт экономики РАН



ТАМАРА ОРЛОВА

действительный член РАЕН,
доктор экономических наук, профессор
Российская академия народного хозяйства
и государственной службы
при Президенте Российской Федерации*

* 119606, г. Москва, пр-т Вернадского, 84

tmo@zmail.ru

ключевые слова: горизонтальное управление, доверие, координация, власть, интеллект

• В практике международных исследований ранжирование социально-экономических систем принято осуществлять с помощью целого ряда индексов, в их числе индекс доверия, под которым понимается степень надежности институциональной среды

• Координация по горизонтали управления обеспечивает синхронизацию деятельности и взаимодействие различных частей организации; при разных стилях управления проявляются существенные различия в способах координации

• Новые концепции, рассматривая основы лидерства в сфере горизонтальных связей, делают акцент на харизматическом и трансформационном подходах к лидерству, а также на различных аспектах видения, связанных с ними

Современный подход к инновационным процессам базируется главным образом на новых комбинациях ресурсов и изобретениях, эффективном использовании информации и знаний,

полученных в результате научно-технического прогресса. Феномен инновационных сетей позволяет значительно сократить время разработки и вывода на рынок новых продуктов

и услуг, что в условиях глобальной конкуренции имеет решающее значение. Отсюда возникает проблема горизонтальных связей в управлении, поскольку распределение власти в организации при создании инноваций должно опираться не только на вертикальные, но и горизонтальные (между исполнителями, между их сообществами, между группами, между подразделениями и пр.) отношения. Система горизонтального управления включает генерирование идей, прогнозирование будущего, последовательный и постоянный контроль новых возможностей, их оценку и поэтапную эффективную реализацию.

Предлагаемый читателям материал дает представление о факторах и условиях, обеспечивающих переход от жестко детерминированной многоуровневой иерархии, построенной на вертикальном администрировании, к использованию гибкой инновационной модели, основанной на формах, методах и механизмах горизонтального управления.

ДОВЕРИЕ: ВЗГЛЯД НА ПРОБЛЕМУ

Научная разработка проблемы доверия между людьми, находящейся на стыке целого ряда отраслей знаний – экономики, социологии, психологии, информатики, права, – должна ориентироваться на понимание истоков доверия к осуществляемым действиям, изменениям и преобразованиям, их оценку и прогнозирование. Важно исходить из того, что доверие человека к каким-либо явлениям, действиям, событиям зависит, с одной стороны, от его субъективных представлений о добросовестности, искренности и справедливости, а с другой – от сло-

жившихся в организациях стереотипов и ценностей.

Существуют определенные базовые характеристики доверия, которые неизменны для любой социальной группы и могут считаться общечеловеческими ценностями. Вместе с тем каждая социальная группа так или иначе понимает эти ценности и трансформирует категорию доверия исходя из собственного восприятия действительности. Поэтому любые изменения в организации, адекватные представлениям людей об общечеловеческих ценностях, будут пользоваться доверием подавляющего большинства работников и, следовательно, получают поддержку. В то же время ценности, ориентированные на групповые интересы, неизбежно будут подвергаться ранжированию по степени доверия у различных групп работников. В данном контексте следует говорить о *социологическом типе* системы доверия. Например, определяется доверие инвесторов к государственным и частным структурам, к соблюдению принятых законов и правил. Известны крупномасштабные обследования, в ходе которых доверие оценивалось по 6-балльной шкале: оценке «один» соответствовала максимальная напряженность, оценке «шесть» – отсутствие каких-либо сложностей.

С *философской точки зрения* проблему доверия можно рассматривать как процесс формирования различных социальных групп со свойственным им групповым восприятием честности, добросовестности, ответственности, пониманием справедливости, адекватности процессов и явлений сложившимся представлениям о правомерности происходящего, соответствия устремлений и представлений результатам прилагаемых усилий.

Не менее важен и не менее сложен для исследования *психологический аспект* проблемы доверия. Доверие как психологическое состояние личности может возникать при слиянии ряда факторов – интересов данного индивидуума, его установок, эмоциональных реакций, собственного опыта или опыта предшествующих поколений, адаптивных способностей личности, уровня интеллектуального развития и т.д. В последнее время все большее значение приобретают ценностные ориентации, так или иначе связанные с социальным опытом данной личности, половозрастными характеристиками, мотивацией поведения и др. Доверие возникает, когда человек уверен в правильности и адекватности процессов и явлений своим ценностным установкам, которые во многом зависят от его социального положения. Иными словами, чем выше его социальный статус и больше перспектив для самореализации, тем выше степень доверия к происходящим процессам.

Доверие как психологическое состояние человека реализуется в его поведении. Любые позитивные результаты каких-либо действий вызывают в сознании доверие к ним и при повторении данных действий с неизбежностью ведут к закреплению положительной реакции доверия в поведении индивидуума. Естественно, что любое новое явление исследуется человеком на основе проб и ошибок, и в случае отрицательного воздействия на индивидуума может быть отвергнуто с последующим закреплением реакции недоверия к данному явлению, даже если это отрицательное действие было случайным. Таким образом, чрезвычайно важно, чтобы новые явления, оказывающие положительное воздействие на социально-экономи-

ческое развитие, были с самого начала восприняты положительно как отдельными индивидуумами, так и социальными группами. Любой отрицательный опыт может закрепиться в сознании людей, вызывая повторяющееся отрицание и устойчивое недоверие.

Экономическое содержание категории доверия носит прикладной характер. В наиболее агрегированном виде доверие в экономике можно рассматривать на микро- и макроуровне, а также на уровне отдельной организации.

В развитой рыночной экономике отношение людей к тем или иным рыночным институтам и механизмам управления носит во многом привычный и долговременный характер, основанный на историческом опыте. Иной характер отношений складывается в развивающейся рыночной экономике. Поскольку новизна отношений вызывает некоторую настороженность, для завоевания доверия требуется больше времени и весомых доказательств искренности намерений, добросовестности действий, правильности принимаемых решений.

Бизнес может реально повысить уровень доверия к себе за счет предоставления товаров и услуг высокого качества, создания новых рабочих мест, учета интересов потребителей, охраны окружающей среды. Кроме того, источниками формирования и укрепления доверия в современной организации становятся:

- открытость и доступность информации;

- справедливая и непротиворечивая законодательная база;

- возможность каждого выражать свои интересы и оказывать влияние на принятие решений;

добросовестность, честность и компетентность руководителей;
 четкая обратная связь;
 уверенность в справедливом награждении;

соблюдение «правил игры» при договорных отношениях и партнерских связях;

гарантирование сотрудникам минимума жизненных благ и условий для плодотворной деятельности;

достойный имидж и культура организации.

Отношения доверия в системах управления по горизонтали складываются и развиваются между:

партнерами деловых отношений;

работниками и руководителями;

руководителями;

структурными подразделениями организации.

Перечисленные условия легли в основу принципов, которыми, как известно, руководствовался и в карьере, и в жизни лидер крупнейших инновационных проектов, основатель и глава компании Apple Стив Джобс.

С. Джобс полагал, что доверие быстрее всего рождается в *инновационных командах*. Такие команды объединяют ярких профессионалов с множеством полезных качеств. В них объединены как креативные сотрудники, отвечающие за изобретение новых продуктов и услуг, так и сотрудники, способные методично внедрять новые разработки.

Для инновационных команд лучшим решением является проектная схема работы, в которой вертикальную систему управления заменяет горизонтальная, основанная на кросс-функциональном взаимодействии. В подобной системе члены команды работают на равных и у каждого своя зона ответственности. Толерантность,

способность работать в команде и увлеченность общим делом – необходимые составляющие успеха. Указанные команды нужно не только правильно подбирать, но и правильно мотивировать. Опыт показывает, что инноваторов следует поощрять как за успехи, так и за поражения. Потому что инноватор – тот, кто не боится пробовать что-то новое и не впадает в уныние от неудач.

Инструментом создания доверия С. Джобс считал «*мозговые штурмы*» на традиционных семинарах, посвященных разработке новых продуктов. Для «мозговых штурмов» подбирались представители различных профессий: одни выдвигали идеи, другие их развивали, третьи становились в «оппозицию». Рассматривались любые, даже самые абсурдные идеи, поощрялось их комбинирование и развитие в любых направлениях. Важный принцип «мозгового штурма» состоял в том, чтобы разделить во времени генерирование идеи и ее критику.

В каждой организации доверие должно предопределять взаимоотношения работников и высшего управленческого персонала. Доверие в коллективе способствует успешной совместной работе, позволяет сообща решать сложные вопросы, обмениваться мнениями, разрабатывать конструктивные решения. Поддержка работниками высших руководителей создает благоприятные условия для решения стратегических задач, повышает эффективность планирования.

К необходимым *предпосылкам доверия* работников к руководителям относятся следующие качества руководителя:

1. Порядочность – репутация честного и верного своему слову человека.

2. Компетентность – способность быстро и правильно принимать решения, содействующие эффективной работе предприятия в условиях рынка, а также обладание специальными знаниями и навыками межличностного общения, необходимыми для выполнения обязательств.

3. Справедливость – умение правильно оценить результаты работы и по достоинству вознаградить работников.

4. Честность – качество, проявляемое по отношению как к своим работникам, так и к акционерам компании.

5. Последовательность – надежность, предсказуемость и преобладание здравого смысла в различных ситуациях.

6. Лояльность – доброжелательность, готовность защитить, поддержать и подбодрить других.

7. Открытость – психологическая доступность, готовность свободно делиться с другими идеями и информацией.

Существенным элементом укрепления доверия является коммуникация, обеспечивающая *обратную связь*, которая позволяет оценить точность посылаемой руководителями информации, ее восприятие работниками. Доверие, подтвержденное обратной связью, снижает текучесть кадров, тем самым сокращая административно-управленческие расходы на наем рабочей силы, подготовку и переподготовку персонала.

Доверие должно стать основополагающим принципом взаимоотношений между различными структурными подразделениями компании. В этом случае устраняются противоречия между различными подразделениями, препятствующие обмену информацией между ними и согласованию

усилий по решению общих задач. Доверие подразделений друг к другу дает возможность гибко реагировать на требования рынка, адаптироваться к изменяющейся внешней среде. Оно способствует созданию временных коллективов, состоящих из работников различных подразделений, для выполнения отдельных проектов.

Важнейшей составляющей на макроуровне является также доверие вышших управляющих друг к другу, так как это способствует быстрому поиску решений, взаимозаменяемости, нацеленности на реализацию общих задач компании.

В условиях, когда расширяются экономические связи и укрепляются договорные отношения, чрезвычайно важно доверие компаний к партнерам по деловым связям. Нередки ситуации, когда предприниматели не доверяют чиновникам, а работники предприятий – своим руководителям. Взаимное доверие складывается на протяжении определенного времени и обуславливается либо репутацией компании – партнера на рынке, либо долгосрочностью и устойчивостью договорных отношений, гарантирующих от каких-либо неожиданностей и срывов в деловых отношениях. Доверительные отношения компаний находят свое воплощение в содержании заключаемых контрактов, характере вносимых в них предложений, сроках и форме реализации контрактов, а также их оплаты.

В развитой рыночной экономике с устойчивой хозяйственной, правовой и культурной средой отношения между предпринимателями, которые поддерживают длительные партнерские связи, зачастую строятся вообще без письменных контрактов, на основе только устных договоренностей. При

отсутствии доверительных отношений между компаниями партнеры могут требовать гарантий совершения сделки со стороны третьих лиц. В свою очередь, гарантии третьих лиц, которыми могут выступать как финансовые институты (банки, финансовые компании, пенсионные и инвестиционные фонды и т.п.), так и другие компании, во многом зависят от репутации, которой пользуются компании, запрашивающие данные гарантии.

ГОРИЗОНТАЛЬНАЯ КООРДИНАЦИЯ

Организация является структурой, в которой люди и выполняемые ими задачи находятся в постоянной взаимозависимости и взаимосвязи. Для обеспечения синхронизации деятельности и взаимодействия различных частей организации используется координация по горизонтали управления. Она представляет собой процесс распределения деятельности во времени, обеспечения взаимодействия различных частей организации в интересах выполнения стоящих перед ней задач. Координация обеспечивает целостность, устойчивость организаций.

Чем выше степень разделения труда и теснее взаимозависимость работников и подразделений, тем больше необходимость в координации. Если работу выполняют два человека в одном подразделении, то координации практически не требуется. В малых организациях, где все работники знают друг друга, обеспечить координацию их работы не представляет сложности. В крупных организациях с высокой степенью специализации и распределения обязанностей достижение необходимого уровня координации требует от высшего руководства определенных усилий.

Очевидно, что если деятельность организации распределена между десятками подразделений с тысячами сотрудников, то потребность в координации неизмеримо возрастает. Различают следующие виды взаимозависимости подразделений предприятия.

1. *Номинальная взаимозависимость.* Подразделения вносят вклад в общее дело, но непосредственно между собой не связаны. Заводы-смежники, обеспечивающие самыми разнообразными материалами и полуфабрикатами, например, автомобильный завод, вносят общий вклад в производство автомобилей, но являются самостоятельными и между собой не связаны. Степень координации их деятельности минимальна.

2. *Последовательная взаимозависимость.* При таком типе связи деятельность зависит от работы на предыдущих этапах. Последовательная взаимозависимость требует более тесной координации, чем номинальная, особенно на более поздних этапах производства.

3. *Обоюдная взаимозависимость.* При таком отношении результаты одного подразделения становятся вводными факторами производства для другого и наоборот. Примером такого рода отношений служат железные дороги. Когда ремонтная служба заканчивает обслуживание поезда, подготовленный к эксплуатации состав является результатом работы (выходом) данной службы. В то же время отремонтированный поезд становится вводным фактором для службы движения. Когда служба движения передает вагоны поезда в ремонт, они становятся результатом работы службы движения и вводным фактором ремонтной службы. Ясно, что эта тес-

ная взаимосвязь невозможна без координации работы ремонтной службы и службы движения.

Номинальная взаимозависимость предприятий равносильна стандартной координации, не затрагивающей людей непосредственно. Для обеспечения обоюдной взаимозависимости рекомендуется взаимное регулирование (отдельными и групповыми координаторами), а для последовательной взаимозависимости — планирование (работы людей и производственной деятельности).

Обычно исследователи выделяют четыре вида координационной деятельности:

превентивная — предполагающая предвидение трудностей;

устраняющая — предназначенная для устранения перебоев, возникающих в системе;

регулирующая — способствующая сохранению существующей схемы работы;

стимулирующая — направленная на улучшение деятельности системы или существующей организации даже при отсутствии конкретных проблем.

Наряду с согласованием деятельности подразделений предприятия координация также повышает надежность взаимодействия с внешней средой.

Эффективная координация деятельности во всех подразделениях организации имеет непосредственное отношение к уровню развития связи, необходимости поддерживать постоянный информационный обмен. Когда руководитель производства передает указания или иную информацию через средства связи, он должен быть уверен, что его сообщение будет своевременно получено и правильно понято. Важен и обратный процесс передачи информации — от подчинен-

ного к руководителю. На этом этапе бывают сбои, работники низшего звена не всегда знают, какая информация нужна руководству для принятия тех или иных решений. В этом заключается серьезная проблема, так как источником информации для решений на самом высоком уровне являются низшие звенья организации.

Координационная деятельность осуществляется с помощью определенных подходов, среди которых различают:

неформальный непрограммируемый;

программируемый безличный;

программируемый индивидуальный;

программируемый групповой.

Для осуществления координации в организации могут использоваться один или несколько таких подходов. Рассмотрим их подробнее.

Неформальная непрограммируемая координация. Часто координация осуществляется добровольно, неформально, без предварительного планирования, поскольку практически невозможно предвидеть, запрограммировать или взаимоувязать всю деятельность. Поэтому организации в какой-то мере полагаются на добровольную координацию со стороны своих сотрудников. Неформальная непрограммированная координация строится на взаимопонимании, общих установках и психологических стереотипах, диктующих необходимость совместной согласованной работы и взаимодействия. Широкое разделение труда вызывает появление тех или иных производственных, хозяйственных и социальных проблем, для решения которых используется неформальная координация. Однако имеется ряд условий, соблюдение

которых должно повысить эффективность такого рода координации. Так, работник должен:

знать свои задачи и задачи подразделения;

четко представлять, что от него требуется;

чувствовать себя частью организации и считать своими стоящие перед ней задачи.

Нередко такая причастность является результатом тщательного отбора и ориентации работников. С увеличением размера организации, изменениями кадрового состава неформальную непрограммируемую координацию необходимо заменить на программируемую. Вместе с тем ни одна организация не сможет функционировать в неформальной координации (в том или ином виде).

Программируемая безличная координация. Если для неформальной координации не создано надлежащих условий или если организация слишком сложна для неформальных эффективных связей, то руководитель может применить стандартные методы и правила работы. Можно существенно сэкономить время, если часто повторяющиеся проблемы координации рассматривать в форме процедуры, плана или курса действий. Примером такого подхода могут служить предельные сроки выполнения планов. Запрограммированные методы безличной координации используются в средних и крупных организациях, а также в малом предпринимательстве.

Программированная индивидуальная координация. Работники не всегда одинаково понимают задачи и направления работы. Каждый интерпретирует их так, как ему это представляется. Применительно к таким различиям используются два механизма индиви-

дуальной координации. Первый связан с тем, что координирует действия, как правило, руководитель, которому подчинены как минимум два подразделения. Он оценивает ситуацию и использует свое влияние для того, чтобы подразделения устранили общую проблему. Если это не удастся, он использует свои полномочия и устанавливает рамки будущего взаимодействия. Второй механизм – деятельность специально назначенного координатора. В особенно трудных областях работа по координации настолько обширна, что возникает необходимость учредить отдельную должность или отдельное подразделение. Приведем лишь несколько разновидностей таких должностей.

1. Руководитель по продукту, т.е. лицо, выступающее в качестве связующего звена между всеми производственными службами, что способствует росту объема реализации продукции и прибыли.

2. Руководитель проекта, т.е. лицо, выступающее в качестве связующего звена между всеми подразделениями на протяжении всего срока выполнения проекта.

3. Представитель заказчика, т.е. лицо, выступающее в качестве связующего звена между всеми службами и постоянным заказчиком.

Кроме того, возможно создать специальное бюро, т.е. подразделение, координирующее получение и распространение всей информации для клиентов и заказчиков.

Программированная групповая координация. В данном случае вопросы координации решаются коллективно, на совещаниях групп – будь то регулярно заседающие комитеты или специально создаваемые комиссии. В ходе обсуждения должны учитывать-

ся и личные предпочтения, и групповые, и задачи организации. На основе этих обсуждений принимаются согласованные решения. Комиссии часто являются единственным средством координации различных функций предпринимательства, объединения работающих в разных подразделениях. Здесь происходит полезный обмен мнениями, принимаются решения, касающиеся нескольких отделов. Каж-

дый может высказать свое мнение по принимаемому решению, но никто не может принять его самостоятельно, не учитывая соображений своих коллег.

Разные стили управления определяют существенные различия в способах координации. В табл.1 показаны эти различия применительно к условному делению стилей на либеральный, промежуточный и авторитарный.

Таблица 1

КООРДИНАЦИЯ ПРИ РАЗЛИЧНЫХ СТИЛЯХ УПРАВЛЕНИЯ

ФАКТОРЫ	СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ		
	<i>Либеральный</i>	<i>Промежуточный</i>	<i>Авторитарный</i>
Горизонтальное разделение труда	Не существует или мало используется	Использование документов, инструкций	Чрезмерное использование документов, диаграмм, форм и т.п.
Департаментализация	Разделение по целям не слишком детализируется	Специализация подразделений	Максимальная специализация
Использование стандартных процедур и правил	Используются минимально	Процедуры и правила в сочетании с саморегуляцией	Значительная стандартизация
Вертикальное разделение труда	Нестрогое	Промежуточное	Четко закрепленные функции
Высота иерархии	Плоская	Средняя	Высокая
Норма управляемости	Высокая	Средняя	Низкая
Уровень централизации	Низкий	Делегирование полномочий	Высокий
Координация	Неформальная групповая; использование некоторых видов технических средств	Индивидуальная; использование технических средств	Индивидуальная иерархическая; использование технических средств

При либеральном стиле управления применяются неформальные методы с использованием групповых координаторов. Здесь доминируют децентрализация, большие зоны управляемости и менее высокие иерархические структуры. Больше внимания уделяется проявлению творческих способностей работников. Степень формализации и стандартизации сведена к минимуму.

Авторитарный стиль управления характеризуется большей долей формализации, большей стандартизацией

и делением на подразделения по технологиям или функциям. Он предусматривает высокие иерархические структуры, небольшие зоны управляемости и значительную централизацию. Координация в этом случае осуществляется по иерархии управления, на основе устава и процедур организации, а также принятой ею стратегии.

Промежуточный стиль управления отличается множеством возможных комбинаций координационных действий.

ЛИДЕРСТВО И ВЛАСТЬ В ГОРИЗОНТАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ

По мнению С. Джобса, для входа в инновационное поле необходимо активное лидерство. Новые лидеры организаций должны не только представлять себе конечную цель изменений и уметь их осуществлять. Лидеры

должны быть уверены в успехе изменений и быть сверхоптимистичными относительно готовности к изменениям других членов организации. Чтобы управлять по горизонтали процессом изменения ценностей, в организации должна существовать критическая масса лидеров, которые хотят изменений (табл.2).

Таблица 2

СРАВНЕНИЕ ПОДХОДОВ К СОЗДАНИЮ НОВЫХ ЦЕННОСТЕЙ

Менеджер	Лидер
Операционное планирование и управление	Внедрение инноваций как основы компетентности
Поддержка прогрессивных процессов	Выполнение чего-то отличного от того, что делают конкуренты, но значительно лучше
Быстрое нахождение и использование рыночных возможностей	Четкая ориентация на движущие силы роста: поглощения, новые рынки, технологии, продукты и услуги, долгосрочную стратегию
Постоянное повышение производительности труда и качества продукции	Постоянное развитие потоков инноваций на всех направлениях производства и во всех операциях
Внимание к лучшим предложениям рынка	Стимулирование заинтересованности клиентов в использовании лучшего опыта (добавление стоимости и в результате получение прибыли)

Новые теории, рассматривая основы лидерства, делают акцент на харизматическом и трансформационном подходах к лидерству, а также на различных аспектах видения, связанных с ними. К этим теориям примыкают и концептуальные разработки о лидерстве и самоуправляемых командах. Считается, что новое лидерство играет особо важную роль в достижении высокой производительности работников и эффективности организации.

Харизматическое лидерство. Харизматическими являются лидеры, которые в силу своих личных способностей могут оказывать чрезвычайно сильное воздействие на подчиненных. Такие лидеры испытывают потребность во власти, убеждены в своей личной эф-

фективности и правоте собственных моральных представлений. Стать лидерами их побуждает стремление к власти. Впоследствии эта потребность подкрепляется уверенностью в своей способности стать лидером. Эти черты характера определяют харизматическое поведение – моделирование роли, создание имиджа, четкую постановку целей, акцент на высокие ожидания, демонстрацию уверенности и создание мотивации у подчиненных.

Трансформационное лидерство. Функции лидера выходят за рамки рутинного выполнения работы, он расширяет и поднимает на новый уровень интересы своих сотрудников, разделяющих миссию группы, ставящих общие цели выше собственных. Трансформа-

ционное лидерство характеризуется четырьмя параметрами – харизмой, вдохновением, интеллектуальным подъемом и уважением к личности. Харизма обеспечивает видение, ощущение выполняемой миссии, вызывает гордость, уважение и доверие подчиненных. Вдохновение порождает большие надежды, использует символы, позволяющие сосредоточить усилия на одной цели, и дает простое описание важных целей. Интеллектуальный подъем стимулирует ум, рациональность, настраивает на тщательное решение задач. Уважение к личности подразумевает персональное внимание, индивидуальный подход к каждому сотруднику, а также наставничество и коучинг.

Трансформационные лидеры во многом напоминают харизматических, но отличаются особыми способностями во внедрении инноваций и осуществлении изменений, так как хорошо знают нужды и опасения подчиненных, помогают им взглянуть на старые проблемы по-новому, не желают мириться со статус-кво. Трансформационные лидеры способны возглавить процесс изменений в организационной миссии, стратегии, культуре, осуществить инновации в спектре выпускаемых товаров и применяемых технологий. В своей деятельности трансформационные лидеры опираются не только на писанные правила и материальные стимулы. Они придают большое значение таким факторам, как мировоззрение, общие ценности и идеи; стремятся создать общую идейную платформу для привлечения подчиненных на свою сторону. Трансформационное лидерство осуществляется в сочетании с транзакционным.

Транзакционное лидерство подразумевает коммуникацию между лидером и его подчиненными, необ-

ходимую для рутинного выполнения работы в соответствии с соглашением между ними. Основными параметрами этого вида лидерства являются:

обещанное вознаграждение – поощрение людей различным образом за хорошее выполнение работы в соответствии со взаимной договоренностью;

активное управление по отклонениям – пристальный контроль за отступлениями от правил и стандартов и принятие необходимых корректирующих мер;

пассивное управление по отклонениям – вмешательство только в тех случаях, когда работа не соответствует требованиям установленных стандартов;

политика невмешательства – отказ от ответственности и избегание принятия решений.

Действия транзакционных лидеров состоят в разъяснении подчиненным характера рабочих заданий и поставленных задач, в создании структур, обеспечении вознаграждения и проявлении внимания к подчиненным, удовлетворении их социальных потребностей. Транзакционные руководители трудолюбивы, толерантны, обладают аналитическим мышлением, гордятся хорошо налаженной, высокоэффективной работой. Как правило, они делают упор на безличные аспекты процесса труда – планы, графики, бюджет и т.п. У них высокое чувство долга перед организацией, приверженность установленным в ней нормам и ценностям.

Лидерство в самоуправляемых командах. Дополнением к существующим подходам к лидерству нового стиля представляются самоуправляемые команды, которые особенно важны для высокоэффективных органи-

заций. Работники, входящие в состав таких команд, управляют сами собой и самостоятельно организуют рабочий процесс. Функции лидера в этом случае коренным образом отличаются от функций традиционного руководителя. Отличается даже название его должности – «координатор». Он побуждает к деятельности членов команды, которые стремятся соответствовать ожиданиям координатора. Мотивация работников к самоуправлению, лидерское поведение координатора определяют успех командной работы и удовлетворенность участников процесса по самым различным аспектам.

Виртуальное лидерство. Виртуальная работа, когда сотрудники удалены друг от друга и от руководителей, весьма характерна для современных организаций, и это ставит перед лидерами новые задачи. В виртуальной среде руководитель должен, с одной стороны, обеспечить структуру и направление деятельности, с другой – сохранить гибкость организации. Структура и направление нужны для того, чтобы люди понимали, что от них требуется. Виртуальные лидеры ставят перед подчиненными четкие цели и сроки, а также определяют, как будут обеспечены коммуникация и координация. Детали повседневной работы они оставляют на усмотрение непосредственных исполнителей. Однако это не означает, что работники предоставлены сами себе. Руководители уделяют повышенное внимание тому, чтобы работники были в курсе событий, контактировали друг с другом и с организацией.

Эффективными виртуальными лидерами чаще всего оказываются люди широких взглядов, гибкие, позитивно настроенные на поиск решений, об-

ладающие коммуникативными, инструкторскими и межличностными навыками. Эффективные виртуальные лидеры помнят, что работу выполняют люди, а не компьютеры. Конечно, сотрудники должны уметь выбирать подходящие технологии и умело ими пользоваться, но все же ключевыми компонентами успеха виртуальные лидеры считают именно контакты между людьми. Создание атмосферы доверия, открытые каналы коммуникации, забота и внимание к людям – важные аспекты лидерства в виртуальной среде.

Говоря о качествах современного лидера, можно провести некоторую аналогию с объявленной сегодня модернизацией, которая понимается как замена традиционных ценностей, препятствующих социальному изменению и экономическому росту, на ценности, мотивирующие хозяйствующих субъектов на инновационную деятельность. Речь идет о разработке, создании и распространении новых технологий, а также о генерировании новых организационно-экономических отношений. Принципиальная роль лидерства в организации в современных условиях заключается в том, что оно выступает как особая функция управления, связанная с запуском и проведением организационных изменений.

Настоящие лидеры модернизации должны отвечать нескольким критериям; гуманитарное или естественнонаучное образование, опыт успешного независимого предпринимательства и работы в бизнес-структурах. Лидеров модернизации надо искать в культурном пространстве, и главными условиями поиска должны быть оптимизм, базирующийся на знаниях, готовность к обновлению, желание и способность осваивать новые социальные прак-

тики. Возможно, некоторые из приведенных критериев спорны, однако вектор поиска лидеров задан и ему надо следовать.

Перспективы нового лидерства теснейшим образом связаны с проблемой власти, реализацией властных полномочий. Менеджеры разных уровней могут воспользоваться следующими источниками личной власти:

легитимная власть – полномочия, предоставляемые менеджеру организацией в соответствии с его официальной должностью;

власть вознаграждения – способность стимулировать работников (повышение зарплаты, рост в должности, благодарности);

власть принуждения – право наказывать или рекомендовать наказание соответствующим органам.

В условиях инновационного развития все большее значение приобретает *экспертная власть*, которой обладает человек, добившийся более высокого мастерства, чем окружающие, или тот, кто в большей степени, чем другие, понимает, как следует решать задачу. Следует говорить и о *референтной власти*, которая основывается на личных качествах менеджера, на его творческих устремлениях, поддерживаемых сотрудниками. При определенных условиях каждый из этих источников может быть использован отдельными личностями внутри организации.

Ориентированные на рынок организации имеют убеждения, ценности, нормы и т.п., отличные от тех, которым привержены организации, в большей степени ориентированные на самих себя. В таких организациях каждое решение и реализация властных функций начинаются с покупателей и прогнозируемых возможностей полу-

чения преимуществ. Основной ориентир – высокое качество продукции и обслуживание в соответствии с требованиями покупателей.

Власть в организациях нередко обусловлена их структурными характеристиками. Организации как системы обладают официальной иерархией. Люди, занимающие определенные должности, имеют доступ к большим ресурсам или их вклад в деятельность организации значительнее, чем у других. Распределение власти в организации во многом отражает организационные взаимоотношения (горизонтальные и вертикальные).

При распределении властных функций и полномочий следует учитывать, что организация представляет собой социальную целостность и решает определенные задачи. Это – специально структурированная и координированная система, предназначенная для деятельности и тесно связанная с окружающей средой.

На какой бы ступени иерархической лестницы ни находились работники организации, они имеют доступ к определенным источникам власти, которыми являются официальная должность, ресурсы и позиция в иерархии управления, объективная необходимость горизонтальных связей. С высокой должностью связаны определенные права, ответственность и привилегии. Работающие в организации люди признают законное право вышестоящих менеджеров устанавливать цели, принимать решения и направлять действия в разных направлениях.

Власть, которой наделены менеджеры среднего уровня и работники, находящиеся на более низком уровне, может быть выстроена в некую структурную схему. Наделение властью менеджеров среднего уровня и

других штатных сотрудников расширяет возможности для повышения оперативности и производительности управленческой деятельности. Власть усиливается, когда занимаемая должность способствует установлению контактов с людьми, стоящими на более высокой иерархической ступени. Доступ к людям, облеченным властью, и налаживание деловых связей с ними обеспечивают надежную основу для влияния.

Менеджеры среднего уровня и служащие низшего звена имеют больше власти, когда их работа отнесена к сфере текущих интересов или благоприятных возможностей. Если работа имеет отношение к решению неотложных задач организации, то власть аккумулируется очень быстро. Служащие низшего уровня также могут повысить свое положение в коммуникационной сети, если станут экспертами в определенных видах деятельности или возьмутся за сложные задачи, приобретая при этом знания, которые сделают их незаменимыми для менеджеров, стоящих над ними. Люди, проявляющие инициативу, делают больше, чем от них ожидают, берутся за важные разработки и демонстрируют интерес к изучению деятельности компании или отрасли в целом. Они часто обнаруживают влияние, которое оказывают на деятельность организации в целом.

Горизонтальная власть имеет отношение к перекрестным связям между подразделениями. Все вице-президенты компании обычно располагаются на одном уровне в структурной схеме организации. Горизонтальная власть не определяется формальной иерархией или организационной схемой. Каждое подразделение вносит свой уникальный вклад в успех всей организации. Некоторые подразделения будут об-

ладать большим правом голоса и достигнут желаемых результатов там, где другие подразделения не смогут этого добиться.

В большинстве компаний максимальной властью обладают подразделения, занимающиеся реализацией продукции и услуг. Но в последнее время реванш берут информационные службы, электронная коммерция, научно-исследовательские и финансовые подразделения. Они стремятся к большей горизонтальной координации своих действий.

Распределение власти по горизонтали сложно оценить количественно, поскольку отличия во властных функциях не фиксируются на структурной схеме организации. Однако некоторые трактовки источников горизонтальной власти, дающие основания для оценки силы власти того или иного подразделения, можно привести.

Зависимость. Взаимозависимость подразделений – ключевой элемент, заложенный в основу сравнения силы власти. Власть проявляется тогда, когда какой-нибудь субъект обладает чем-то таким, что желает получить еще кто-то. При этом подразделение, получающее ресурсы, обладает меньшей властью, чем то, которое снабжает его этими ресурсами.

Число связей и их сила. Например, когда 7 или 8 подразделений должны прийти на помощь отделу разработчиков технологии или конструкций, это означает, что инжиниринг занимает серьезную властную позицию. И, напротив, подразделение, которое зависит от многих других звеньев, обладает незначительной властью.

Финансовые ресурсы. Осуществление контроля над ресурсами, особенно финансовыми, является важным источником власти в организациях.

Денежные средства могут быть конвертированы в другие виды ресурсов, востребованные подразделениями. Тем самым порождается зависимость: подразделения, которые обеспечивают поступление финансовых ресурсов, имеют многое из того, что хотели бы приобрести другие подразделения. Подразделения, деятельность которых приносит организации прибыль, обладают большей властью.

Власть концентрируется в подразделениях, которые приносят или обеспечивают поступление ресурсов, представляющих большую ценность для организации. Власть дает возможность этим подразделениям получить большую часть из тех дефицитных средств, которые распределяются внутри организации.

Центральное положение. Одним из показателей такого положения выступает степень распространения влияния деятельности подразделения на создание конечного продукта организации. Например, производственный отдел или финансовый отдел обычно обладают большей властью, чем другие группы персонала (при отсутствии непредвиденных критических обстоятельств). Центральное положение связано с властью, поскольку она отражает вклад в деятельность организации. Проводимые периодически организационные перестройки рассматриваются как ответ на технологические и экономические вызовы.

Незаменимость. Представление о незаменимости исходит из того, что функция подразделения на данный момент времени не может быть выполнена с привлечением других легкодоступных средств. Незаменимость усиливает власть. Если служащего нельзя с легкостью заменить, то его власть возрастает. Если организация не об-

ладает альтернативными источниками квалифицированных специалистов и информации, то власть отдельного подразделения также возрастает. Примером может служить ситуация, при которой менеджеры вынуждены прибегать к помощи внешних консультантов. Консультанты могут быть использованы для замещения штатных сотрудников, чтобы ослабить власть группы персонала.

Преодоление неопределенности. В обстановке неопределенности менеджерам доступен лишь незначительный объем информации, которую можно учесть и использовать. Подразделения, которые преодолевают эту неопределенность, впоследствии усиливают свою власть. Одно лишь наличие неопределенности не наделяет властью; власть обеспечивает снижение степени неопределенности. Если персонал подразделения по маркетингу точно и обоснованно предсказывает изменения в спросе на новую продукцию, то он приобретает и власть, и престиж, поскольку тем самым снижает неопределенность.

В современных условиях особое значение приобретает проблема *прозрачности* организации при осуществлении властных функций как по вертикали, так и по горизонтали. В широком смысле прозрачность – это открытость для всех в организации, беспрепятственный обмен информацией между руководителями и рядовыми сотрудниками, а также между организацией и внешним окружением.

Компании не могут создавать новое, чутко реагировать на изменение нужд акционеров, потребителей, поставщиков и общества в целом и работать эффективно, если у людей нет доступа к важной, актуальной и полной информации. Поэтому задача

руководителя – создавать системы и нормы, на которых держится культура честности. Прозрачность выгодна организациям с точки зрения и здравого смысла, и этики, и целей управления. Компании, у которых нет секретов от своих сотрудников, лучше работают и достигают более высоких результатов.

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

До недавнего времени работа руководителя корпорации, осуществляющего властные функции, оценивалась по простому критерию: насколько его стараниями возросла акционерная стоимость компании и повысились доходы инвесторов. Но глобализация и технологический прогресс усложнили и ужесточили конкурентную борьбу. Теперь нужны руководители, способные на полную мощь развернуть в организациях инновационную деятельность, в которой заинтересованы общество, потребители, инвесторы, акционеры и коллектив работающих. Для того чтобы стимулировать развитие инновационного процесса, нередко приходится делегировать полномочия, осуществлять децентрализацию функций, в определенной мере ставить внутриорганизационные барьеры.

Разумеется, менеджмент, как и раньше, связан с компетентным, влиятельным, проницательным и эффективным использованием властных функций, но сами по себе эти качества не гарантируют успеха. Многочисленные исследования последних лет подтверждают, что для успешных лидеров характерен эмоциональный интеллект.

Эмоциональный интеллект – это группа ментальных способностей, позволяющих осознавать и понимать

собственные эмоции и эмоции окружающих. Эмоциональный интеллект рассматривается как *подструктура социального интеллекта*, включающая способность наблюдать собственные эмоции и эмоции других людей, различать их, оценивать и затем использовать эту информацию для управления собственным мышлением и действиями других людей.

Понятие эмоционального интеллекта так или иначе связано с понятием лидерства. Общая идея заключается в том, что лидеры – это обязательно люди с развитым эмоциональным интеллектом. Тому есть несколько причин.

Во-первых, развитие эмоционального интеллекта помогает лидеру избавиться от многих страхов и сомнений, начать действовать для достижения своих целей. Во-вторых, эмоциональный интеллект позволяет понимать мотивы других людей, отбирать наиболее полезных и эффективно взаимодействовать с ними. В-третьих, независимо от своих намерений лидер может достигать результатов силами многих людей, что повышает вероятность успеха.

В отличие от IQ, уровень которого во многом определен генами, уровень эмоционального интеллекта (EQ) развивается в течение всей жизни человека. Развитие эмоционального интеллекта – самая сложная работа, которую приходится выполнять руководителю. Но именно эта работа дает наилучшие результаты, именно она повышает личную эффективность. Имеется немало свидетельств того, что эмоциональный интеллект оказывается вдвое важнее всех прочих составляющих, необходимых для достижения целей. Почти 90% различий черт лидеров приходится на элементы эмоционального интеллекта.

Д. Гоулман разработал структуру эмоционального интеллекта, которая включает четыре компонента: самосознание, самоконтроль, социальное понимание и управление отношениями.

Лидеры с высоким *самосознанием* прислушиваются к внутренним ощущениям и осознают воздействие своих эмоций на собственное психологическое состояние и рабочие показатели. Такие лидеры часто способны интуитивно выбрать наилучший способ поведения в сложной ситуации. Лидеры, наделенные развитым эмоциональным самосознанием, справедливы и искренны, способны открыто говорить о своих чувствах, верят в свои идеалы.

Что касается самооценки лидеров как составной части самосознания, то ее проявления следующие. Лидеры обычно осознают пределы своих возможностей, с готовностью перенимают чужие навыки, воспринимают конструктивную критику. Руководители с адекватной самооценкой знают, на чем следует акцентировать внимание при воспитании новых лидерских качеств. Уверенные в себе лидеры отличаются точным знанием своих способностей, не боятся трудных задач, не теряют ощущения реальности, обладают чувством собственного достоинства.

Составляющие *самоконтроля* лидера – способность управлять эмоциями, открытость, адаптивность, воля к победе, инициативность, оптимизм. Лидеры, которые в состоянии обуздать эмоции, находят способы не просто контролировать свои чувства и импульсы, но и использовать их на пользу делу. Такой руководитель сохраняет спокойствие и рассудительность даже в условиях сильного стресса или во время кризиса. Открытость – ис-

креннее выражение своих чувств и убеждений – способствует честным отношениям.

Лидеры, наделенные адаптивными качествами, могут выполнять многообразные требования, не теряют сосредоточенности и энергии, чувствуют себя комфортно в ситуации неопределенности. Воля к победе заставляет их постоянно совершенствоваться – расширять зону собственной компетентности, осваивать новые практики, просчитывать риски на пути достижения цели. Признаком воли к победе является не просто желание постоянно совершенствоваться самому, но и обучать других более эффективным приемам в работе. Инициативные лидеры создают сами или используют созданные другими благоприятные возможности для получения эффективного результата. Наконец, лидер, заряженный оптимизмом, всегда найдет способ преодолеть трудности за счет настройки на возможности, а не на угрозы. Такой руководитель позитивно воспринимает других людей, ожидая от них адекватного поведения.

Социальное понимание (эмпатия) как элемент эмоционального интеллекта лидера отражает наличие таких качеств, как способность к сопереживанию, умение понимать настроения отдельных людей и целых групп. Такие лидеры могут мысленно встать на место другого человека. Благодаря эмпатии лидер прекрасно ладит с людьми из различных социальных слоев или даже других культур. Лидеры, проявляющие деловую осведомленность и предупредительность, стремятся создать в организации такой эмоциональный климат, при котором сотрудники всегда будут поддерживать добрые отношения с клиентами.

Социальные качества лидера как важнейшая составляющая его эмоционального интеллекта в наибольшей степени важны при *управлении отношениями*. К ним относятся:

- воодушевление, оптимизм;
- грамотное содействие изменениям;
- способность урегулировать конфликт, организовать командную работу и сотрудничество.

Влияние этих качеств многообразно, они помогают выбрать верный тон в общении с конкретным человеком, привлечь на свою сторону заинтересованных лиц и добиться массовой поддержки своей инициативы.

Когда лидеры, владеющие такими способностями, апеллируют к группе, они неизменно убедительны. Они стимулируют тех, кто рядом с ними, на достижение разного уровня целей, укрепляют моральный дух и сплоченность коллектива организации, взявшей курс на инновационное развитие и модернизацию.

ЛИТЕРАТУРА

1. Беккер Г.С. Человеческое поведение: экономический подход / Digital, 2008 / Пер. с англ. – М.: ГУ ВШЭ, 2003.
2. Галло К. Правила Джобса. Универсальные принципы успеха от основателя Apple. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
3. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на ос-

нове эмоционального интеллекта / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

4. Джобс С. От первого лица. – М.: Олимп-Бизнес, 2012.

5. Кверк Б. Создавая связи. Внутрикorporативные коммуникации в бизнес-стратегии. – М.: Вершина, 2008.

6. Кемпбелл К. Венчурный бизнес. Новые подходы. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.

7. Лузин А.С. Ключевые концепции современного менеджмента: словарь управленческого революционера. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

8. Мильнер Б.З. Организация программно-целевого управления. – М.: Наука, 1980.

9. Мильнер Б.З. Теория организации. 8-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2012.

10. Орлова Т.М. Коммуникационный менеджмент в управлении экономическими системами. – М.: РАГС, 2002.

11. Управление современной компанией / Под ред. Б. Мильнера и Ф. Ликса. – М.: ИНФРА-М, 2001.

12. Фукуяма Ф. Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию. – М.: АСТ, НПП «Ермак», 2004.

13. Чезборо Г. Открытые инновации. – М.: Поколение, 2007.

14. Шэкстон В. Психология лидерства в бизнесе. – СПб: Питер, 2003.

15. Hamel G. The future of management. – N.Y.: Harvard Business School Press, 2007.

16. Mayer J.D., Di Paolo M., Salovey P. Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: a component of emotional intelligence // Journal of Personality Assessment. – 1990. – Vol. 54. – № 3, 4.