

На правах рукописи

Яхонтова Елена Сергеевна

**Социальные технологии оптимизации
потенциала управленческого лидерства**

Специальность 22.00.08 - «Социология управления»

АВТОРЕФЕРАТ

**диссертации на соискание ученой степени доктора
социологических наук**

Москва, 2004 год

Диссертация выполнена на кафедре связей с общественностью Государственного университета управления.

Официальные оппоненты:

- Доктор социологических наук, профессор Добраев Валерий Львович
- Доктор социологических наук, профессор Мясоедов Сергей Павлович
- Доктор социологических наук, профессор Шаленко Валентин Николаевич

Ведущая организация:

Кафедра «Социологии организации и менеджмента» социологического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова

Защита состоится 16 сентября 2004 года на заседании диссертационного совета Д 212.049.01 при Государственном университете управления по адресу: 109542, Москва, Рязанский проспект, д.99, зал заседаний ученого совета.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Государственного университета управления.

Автореферат разослан «15» 06 _____ 2004 года

Ученый секретарь
диссертационного совета,
кандидат психологических наук



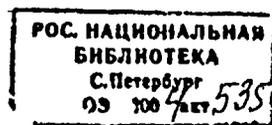
Иончева М.В.

Актуальность темы

Актуальность диссертации детерминирована кардинальными изменениями принципов и подходов к управлению, обусловленными глобализацией, проблемами недостатка квалифицированных трудовых ресурсов и обострения конкуренции на российском и международном рынках. Переход от «управления кадрами» к «управлению человеческими ресурсами» знаменует радикальное изменение роли человеческого фактора в системе управления. Человек перестает быть «винтиком» технологического механизма, он становится важнейшим ресурсом организации. Приоритетной задачей менеджмента становится обеспечение наиболее полной отдачи и развития человеческих ресурсов в соответствии с требованиями сегодняшнего дня и стратегией организации. Решение данной задачи выдвигает требования исследования личностных качеств и компетентности менеджеров, обуславливающих долгосрочный успех менеджмента в современных условиях.

Актуальность диссертационного исследования также определяется усиливающейся тенденцией переноса акцентов с руководителя, как ключевой фигуры менеджмента, на отдельные группы и организацию в целом. В этой связи особое значение приобретает изучение группового потенциала, технологий и факторов его оптимизации в контексте организационной жизнедеятельности. Степень эффективности управления человеческими ресурсами организацией определяется наличием и особенностями функционирования управленческого лидерства как особых отношений между руководителем и подчиненными, позволяющие использовать резервные возможности индивидов и групп для достижения организационных целей.

Активизации роли управленческого лидерства в вопросах повышения эффективности организационно деятельности непосредственно зависит от ясности социальных технологий оптимизации его потенциала. Однако недостаток теоретического и методологического обеспечения этой



!• деятельности со стороны российских ученых создает теоретико-
/ методологические ограничения практическому управлению.

Разработанность проблемы

Управленческое лидерство принадлежит к разряду проблематик, издавна привлекающих внимание различных научных школ. Так, феномен управленческого лидерства изучался специалистами в области социологии, социальной психологии и менеджмента. Значительный вклад в исследование черт лидера внесли Э. Бэвилес, Р. Стогдилл и Р.' Мэнн. Особый вклад в понимание стилей управленческого лидерства внесли К. Левин, К. Липпитт, Р. Байт., Р. Бэйлис, Ф. Файдлера, Р. Хауса, П. Херсей, К. Бленчард, Басе, И. Холландера, В. Врума и П. Етона, Р. Блэйка и Дж. Моутона и другие исследователи. Э. Шейн, Р. Квин и К. Кемирон выявили неразрывную связь, между культурой организации и проявлениями управленческого лидерства. Среди отечественных авторов, чьи работы затрагивают, некоторые проблемы лидерства в менеджменте, следует назвать О.С. Виханского, А.В. Волчик, Д.М. Гвашиани, В.В. Гончарова, Ю.Б. Кочеврина, А.И. Пригожина, В.В. Радаева. Проблематике лидерства в межличностных отношениях посвящено несколько диссертаций. Большой вклад в понимание управленческого лидерства внесли исследования групп и групповой работы. В контексте данного исследования особое значение имеют труды Джэкьюнса, Т. Заславской, А.Г. Ковалева, Р.Г. Кричевского, Компиона, Мак Кроски, Мак Лэйша, Рэдди, Л.И. Уманского других. Важный вклад в исследование социальных технологий внесли работы Иванова В. Н., Патрушева В.И. и Галиева Г.Т., Бизюковой И.В, Иванова В.Г, Феоновой М.Р., Андерсона и других.

Потенциал управленческого лидерства и социальные технологии его оптимизации как самостоятельный предмет исследования не рассматривался до настоящего времени отечественными и зарубежными учеными. Именно эти выводы определили выбор темы данного диссертационного исследования.

Цель и задачи исследования

Целью диссертационного исследования является выявление потенциала лидерства в менеджменте и социальных технологий его оптимизации в современных российских условиях. **Задачами исследования** являются:

- Определение функций управленческого лидерства и его значения в контексте управления человеческими ресурсами организации.
- Исследование факторов, детерминирующих эффективность управленческого лидерства.
- Исследование совокупного потенциала управленческого лидерства в контексте организационной жизнедеятельности, включающего личностный потенциал индивидов, стабильных и нестабильных групп.
- Исследование личностных характеристик, определяющих универсальное и ситуационное лидерства, а также долгосрочный успех лидерства в менеджменте.
- Исследование социальных технологий оптимизации индивидуального и группового потенциала управленческого лидерства.
- Выявление особенностей оценки управленческого лидерства и проведение анализа методов, приемлемых для оценки и диагностики потенциала управленческого лидерства.
- Разработка, методик оценки некоторых важных характеристик управленческого лидерства, необходимых для последующего развития его потенциала.

Объект и предмет исследования

Объектом исследования выступает потенциал лидерства в менеджменте, а его **предметом** - социальные технологии оптимизации потенциала лидерства в менеджменте.

Основные гипотезы исследования

1. Управленческое лидерство как особые отношения между работниками в рамках организационной жизнедеятельности, основанные на взаимосвязи и согласии в отношении формальных и неформальных ролей, является обязательным условием эффективного управления человеческими ресурсами.
2. Потенциал управленческого лидерства складывается из личного потенциала менеджера и его последователей, а также группового потенциала, который определяется групповыми характеристиками и особенностями группового взаимодействия. Личностный потенциал управленческого лидера является важнейшей составляющей совокупного потенциала. Он складывается из индивидуальных качеств и свойств личности лидера, его ресурсов, управленческой компетентности, используемых технологий влияния на окружающих.
3. В области использования потенциала управленческого лидерства в современных российских условиях имеются как серьезные проблемы и упущения, так и значительные возможности для совершенствования и развития.
4. Социальные технологии, включающие разнообразные методы, подходы, способы, приемы и техники управления человеческими ресурсами, позволяют оптимизировать использование потенциала управленческого лидерства в деятельности по достижению организационных целей.
5. Регулярная диагностика потенциала и оценка проявлений управленческого лидерства с использованием разнообразных методов и способов являются гарантией рационального использования возможностей управленческого лидерства и повышения конкурентных преимуществ организации.

Методологическая и теоретическая основа исследования.

Методологической и теоретической основой исследования является системный подход, широко используемый в современной науке. В процессе изучения факторов, детерминирующих потенциал управленческого лидерства в, конкретных условиях управленческой практики, применялись такие методы как сравнительный анализ, построение модели эффективности. При разработке методик оценки потенциала управленческого лидерства автором использовались прямые и непрямые методы оценки качественных особенностей человеческих ресурсов и построения эталона оценки.

В диссертации использованы наиболее значимые положения социологии управления, теории- менеджмента, а также экономической и, социально-психологической теории: В рамках данного исследования обобщен зарубежный и отечественный опыт исследования потенциала управленческого лидерства. Статистическую базу диссертации составили результаты исследований, проведенных автором в ряде российских компаний в 2001 - 2003 годах, а также данные, приведенные в открытой печати, и неопубликованные данные, полученные от менеджеров ряда российских компаний.

Научная новизна работы

Научная новизна данного диссертационного исследования определена решением в нем значимой научной проблемы комплексного исследования потенциала управленческого лидерства в контексте организационной жизнедеятельности и социальных технологий его оптимизации, состоящих в следующем:

1. Систематизированы научные знания об управленческом лидерстве и его значении в современных условиях, выявлены функции управленческого лидерства:

- a. Обоснована ключевая роль управленческого лидерства, прежде всего управленческих лидеров, в совершенствовании управления и повышении конкурентоспособности организации.
 - b. Раскрыты функции управленческого лидерства управления культурой, культивирования общих ценностей и формирования общности видения; развития доверия и персональной ответственности, работников, создания и управления командами; оптимизации управления организационной коммуникацией, управления изменениями и использования творческого потенциала персонала, в рамках организационной жизнедеятельности..
 - c. Обоснована целесообразность внедрения управленческого лидерства на все уровни организационного управления для повышения конкурентных преимуществ организации-и рационального решения проблем ее развития.
2. Впервые раскрыт совокупный потенциал управленческого лидерства, состоящий из индивидуального потенциала управленческого лидера и группового потенциала стабильных групп, включая команд, и коалиций' (нестабильных групп):
- a. Обосновано включение в индивидуальный потенциал управленческого лидерства набора личностных качеств и свойств, управленческой компетентности, ресурсов и привычных моделей поведения, которые в совокупности определяют его размах и результативность.
 - b. Разработан подход к систематизации личностных качеств и свойств, составляющих потенциал управленческого лидера. В рамках данного подхода выделены (1) две группы универсальных лидерских качеств и свойств, детерминирующих (а) доминирование в отношениях и (б) долгосрочный успех лидерства, (2) две группы личностных характеристик, детерминирующих успешное лидерство в ситуациях (в) управления изменениями и (г) управления командами.

- c. Раскрыта сущность понятия «эмоциональная интеллигентность» - индивидуального качества, детерминирующего долгосрочный успех управленческого лидерства: Данная личностная характеристика включает в себя такие качества как самопонимание, саморегуляцию, самомотивацию к достижениям, отсутствие персонификации, признание ценности других людей, наблюдательность, коммуникабельность и эмпатия. Обосновано наличие возможностей его развития.
- d. Упорядочено представление об управленческой компетентности управленческого лидера и его значении в современных российских условиях. Обоснована зависимость управленческой компетентности от организационной стратегии и особенностей ролей управленческого лидера.
- e. Обосновано значение индивидуальных тактики и стилей влияния как составляющих силовой потенциал управленческого лидера, применение которых в конкретной ситуации детерминирует адекватную реакцию окружающих.
- f. Разработан подход к оценке характера влияния управленческого лидера как результат применения определенных ресурсов силы и ответной реакции в конкретных условиях взаимодействия. Обоснована роль характера влияния менеджера на сотрудников в результативности организационной деятельности.
- g. Раскрыты особенности потенциала стабильных и нестабильных групп в контексте управленческого лидерства. Обосновано значение управленческого лидерства в консолидации групповых усилий, направленных на результативность деятельности и развитие группы.
- h. Систематизированы научные знания о доверии и его значении для эффективности групповой работы. Разработан подход к оценке

доверия между менеджером и подчиненными, раскрыты роли управленческого лидера по развитию взаимного доверия,

- i. Разработана концепция партнерства в рамках управленческого лидерства. Доказана роль управленческого лидера в установлении партнерских отношений на основе общих целей и правил взаимодействия, и определены факторы сотрудничества.
3. Раскрыты социальные технологии оптимизации индивидуального и группового потенциала управленческого лидерства:
- a. Раскрыты технологии функционирования управленческого лидерства и влияния на организационную жизнедеятельность (подходы к совершенствованию культуры и коммуникации, технологии управления человеческими ресурсами в период преобразований, особенности развития доверия, персональной ответственности и творческого потенциала персонала).
 - b. Раскрыты технологии оптимизации группового потенциала (формирования эффективной группы, совершенствования групповой работы, распределения ролей, управления групповым взаимодействием и развития группового потенциала).
 - c. Раскрыты технологии формирования управленческим лидером лагеря своих последователей из различных категорий работников и заинтересованных лиц, и оптимизации использования потенциала внутренних и внешних коалиций в контексте управленческого лидерства.
 - d. Раскрыты технологии развития сотрудничества и партнерства в рамках управленческого лидерства на основе соединения личных и организационных интересов взаимодействующих субъектов.
 - e. Раскрыты особенности и технологии оценки управленческого лидерства. Выявлены его объекты: (а) индивидуальные качества управленческого лидера, (б) особенности поведения в рамках

организационной деятельности, (в) уровень достижения организационных целей, и (г) особенности отношений между участниками взаимодействия. Доказана необходимость комбинирования различных методов и подходов при оценке потенциала управленческого лидерства.

f. Разработаны методики оценки ряда важных характеристик управленческого лидерства, способствующих получению информации о направлениях развития и оптимизации его потенциала.

4. На основе проведенного исследования доказаны недостаточность внимания современных российских менеджеров к потенциалу управленческого лидерства, особенно в вопросах организационных ценностей, общности видения и характера влияния менеджеров на персонал. Доказана необходимость концентрации внимания менеджмента на вопросах развития и оптимизации использования потенциала управленческого лидерства.

Внедрение и практическая значимость

Практическая значимость диссертационного исследования заключается в выработке методологических принципов оптимизации потенциала управленческого лидерства, конкретных прикладных рекомендаций по его развитию, а также конкретных методик оценки управленческого лидерства.

Ряд положений может найти применение при совершенствовании кадровой политики компаний, работе с кадровым потенциалом. Некоторые положения диссертации могут быть использованы в рамках деятельности по формированию команд и совершенствованию командной работы. Авторские методики оценки потенциала управленческого лидерства могут применяться для выявления потребностей в обучении и развитии человеческих ресурсов, прежде всего работников, обладающих лидерскими качествами; а также диагностике проблем в сфере управления персоналом.

Теоретические положения, сформулированные в диссертации, могут быть применены в учебном процессе при преподавании курсов «социология управления», «организационное поведение», «управление персоналом», «общий менеджмент».

Концептуальные положения и выводы переведены в конкретные рекомендации, реализующие авторскую концепцию потенциала управленческого лидерства и социальных технологий его оптимизации.

Основные положения и выводы исследования применялись автором:

- при работе консультантом, проекта МЕРИТ 1 ТАСИС по оказанию поддержки муниципалитетам по разработке стратегических планов развития местных сообществ шахтерских городов в 2001 году;
- при разработке и проведении корпоративных программ обучения менеджеров ряда российских компаний (НК ЮКОС, ТНК, Сбербанк РФ и др.) в 2001 -2003 годах;
- в экспертной, работе, по составлению рейтинга управленческих команд (журнал "Карьера", 2001) и интегрального рейтинга профессионализма российских менеджеров «1000 лучших топов России» в 2001 - 2003 годах (Ассоциация менеджеров России).

Результаты исследования включены в авторские учебно-методические пособия, и находят применение в рамках авторских курсов с программ МВА Академии Народного Хозяйства при- Правительстве РФ и Московского государственного университета экономики, статистики и информатики в 1998 - 2003 годах.

Основные положения, выносимые на защиту:

1. Управленческое лидерство представляет собой особые отношения между работниками организации, в центре которых находится менеджер, обладающий лидерскими способностями. Управленческое лидерство

основано на согласии относительно целей, распределения ролей и ответственности участников взаимодействия, Наиболее значимыми факторами эффективности и результативности управленческого лидерства являются характер взаимоотношений между лидером и последователями, и общность видения.

2. Управленческое лидерство приобретает ключевое значение в условиях перехода от «управления кадрами» к «управлению человеческими ресурсами», поскольку создает и гибко использует широкий спектр социальных технологий. Функциями управленческого лидерства являются:
 - Культивирование и развитие организационной культуры, прежде всего, общих ценностей, адекватных стратегии и способствующих развитию приверженности работников организации.
 - Создание единой коммуникативной системы организации на основе управления формальной и неформальной коммуникативными сетями.
 - Управление человеческими ресурсами в период проведения изменений.
 - Формирование эффективных групп (формальных стабильных групп, команд и коалиций), и управление ими посредством создания и культивирования атмосферы сотрудничества, вовлеченности, взаимного доверия, понимания, уважения и персональной ответственности.
 - Создание условий, способствующих использованию скрытого творческого потенциала работников, а также развитию их персональной ответственности.
3. Совокупный потенциал управленческого лидерства состоит из индивидуального потенциала управленческого лидера и его последователей, а также их группового потенциала:
 - Индивидуальный потенциал управленческого лидера включает совокупность его лидерских качеств и свойств, управленческой компетентности, ресурсов и привычного поведения, которые

детерминируют выбор тактик, стилей и характера влияния на окружающих.

- Групповой потенциал управленческого лидерства определяется групповыми характеристиками (сплоченность, доверие и понимание, помощь и поддержка, обучение и др.) и находит свое выражение в распределении формальных и неформальных ролей между членами, результативности групповой деятельности. Групповой потенциал управленческого лидерства также определяется составом и количеством формальных групп, команд и коалиций, которые контролирует управленческий лидер.

4. Использование и развитие потенциала управленческого лидерства опирается на совокупность социальных технологий - подходов и процедур, методов и способов, техник и инструментов управления человеческими ресурсами, многие из которых применить вне данных отношений не возможно.
5. Диагностика потенциала управленческого лидерства и оценка его характеристик должны стать элементом управления человеческими ресурсами и основываться на комплексе соответствующих технологий.

Достоверность исследования

Обоснованность и достоверность научных результатов исследования определяется глубоким изучением и обобщением научных трудов отечественных и зарубежных авторов, а также анализом большого объема статистической и фактической информации, личного опыта и исследованиями докторанта. Надежность и валидность полученных данных обеспечиваются аргументацией выбранных методов исследования.

Апробация работы

Основные положения исследования докладывались и прошли успешную апробацию на следующих конференциях и круглых столах: (1) Круглый стол

Фонда "Наука и политика" и Фонда Жана Жореса (Франция) "Реализация Европейской хартии местного самоуправления в системе местного самоуправления в России", декабрь 2001, тема доклада "Личная заинтересованность как фактор участия граждан в работе групп по стратегическому планированию развития местных сообществ". (2) Доклад "Общность оценок менеджерами результативности компании как фактор эффективного управления" (в соавторстве) на 5-й международной конференции по истории управленческой мысли и бизнеса "Проблемы измерений в управлении организаций: история, современность, будущее", МГУ, июнь 2002. (3) Доклад по теме "Исследование потенциала влияния российских менеджеров на персонал в контексте анализа потребности в корпоративном обучении" на Международной конференции "Образовательные технологии для новой экономики", МЭСИ, октябрь 2002.' (4) Доклад «Программа оценки и обучения молодых специалистов ТНК с лидерским и творческим потенциалом» (в соавторстве) на II Всероссийской конференции «Интеллектуальные ресурсы повышения стоимости компании, или еще раз о кадрах, которые решают все», Москва, сентябрь 2003. (5) Проведение мастерской по теме «Технология¹ оказания позитивного влияния на людей» на 5-й республиканской конференции «Современные технологии управления человеческими ресурсами», Минск, РБ, декабрь 2003 г. (6) Доклад «Стратегическое видение менеджеров среднего звена: проблемы формирования общности видения (результаты исследования)», I Афанасьевские- чтения «Современная социология управления: теория, технология и подготовка кадров» МГСУ, 2004.

Публикации

По теме диссертационного исследования было опубликовано более 20 научных трудов, общим объемом более 90 п.л.

Структура работы

Цель, задачи, предмет и объект исследования определили логику, содержание и структуру диссертационного исследования. Оно состоит из введения, трех разделов, заключения, списка литературы из 364 наименований работ отечественных и зарубежных авторов, и приложений, содержащих результаты исследований и тексты методик. Основной текст диссертации изложен на 335 страницах, сопровождается 29 таблицами и 2 рисунками. Общий объем диссертации - 397 страниц.

Основное содержание диссертации

Во введении диссертации обосновывается актуальность темы исследования и значимость проблемы, раскрывается степень ее разработанности, излагаются цель и задачи работы, определяется объект и предмет исследования, формулируются положения, выносимые на защиту, и основные гипотезы, определяются практическая значимость и новизна исследования.

1 раздел «Сущность и значение управленческого лидерства» посвящен определению понятия «управленческое лидерство», особенностей и значения для современного управления, а также выявлению его функций и социальных технологий. Раздел состоит из двух глав.

В главе 1.1 «Феномен управленческого лидерства» дается определение управленческого лидерства, раскрываются его значение и отличия от менеджмента и неформального лидерства. Управленческое лидерство - это отношения между менеджером и сотрудниками организации, прежде всего его подчиненными, основанные не столько на статусной власти менеджера, сколько на уважении друг друга и согласии относительно общих целей, сложившихся формальных и неформальных ролей, сил и влияния. Данные отношения выходят за рамки формального руководства посредством

обогащения содержания преимуществами неформального лидерства при наличии возможностей минимизации ограничений последнего. Управленческое лидерство облегчает выполнение должностных обязанностей всеми участниками взаимодействия и создается ряд конкурентных преимуществ. Эти преимущества формируются за счет создания и использования социальных технологий, которые не могут быть включены в систему обычного управления.

Ключевой фигурой управленческого лидерства является управленческий лидер - индивид, гармонично сочетающий в себе лидерские и менеджерские качества и свойства. Помимо выполнения управленческих функций организации, контроля и планирования, управленческий лидер имеет возможности формировать общность видения важных элементов организационной деятельности, объединять, воодушевлять и побуждать людей.

В главе раскрываются и обосновываются преимущества управленческого лидерства в оказании влияния на подчиненных. Автор определяет влияние как процесс воздействия на другого человека с целью изменения направленности деятельности его сознания и поведения. В этой связи раскрываются социальные технологии воздействия на деятельность сознания. Автор проводит связь между влиянием и ответной реакцией на него, раскрывает особенности реакций на влияние и обосновывает значение его легитимности.

В зависимости от этапа развития организации и организационных целей меняются роли управленческого лидерства и степень формализации социальных технологий управления. Особенности управленческого лидерства детерминируют результативность и временные рамки преодоления кризисов роста организации. Аргументация данных положений опирается на модель «этапов развития организации» П. Грейнера.¹

¹ Greiner L.E. Evolution and Revolution as Organizations Grow. Harvard Business Review, 1972, № 4, p. 35-42

Управленческое лидерство представляет собой открытую социальную систему, функционирование которой детерминировано совокупностью внешних и внутренних факторов. Наиболее важными факторами являются внешняя среда, индивидуальные характеристики лидера и его последователей, характер взаимоотношений между ними и особенности группы как единого организма. Социальное значение управленческого лидерства заключается в нацеленности на результат и достижения, а также получение определенной выгоды, удовлетворенность результатами и условиями совместной деятельности, усиление мотивации, обучение и развитие всех участников взаимодействия.

Эффективность управленческого лидерства детерминирована его вкладом в организационную деятельность. Этот вклад является производным от (а) общности видения цели и консолидации усилий на ее достижение, (б) результативности деятельности. В соответствии с этими критериями автор выделила типы управленческого лидерства по степени эффективности: (1) неэффективный тип; (2) тип "вопреки обстоятельствам"; (3) тип "сбились с пути"; (4) эффективный тип.

Тип неэффективного управленческого лидерства характеризуется иррациональным использованием возможностей среды и человеческих ресурсов, и неспособностью менеджмента консолидировать усилия организации на единую цель. Тип «вопреки обстоятельствам» характеризуется конечной результативностью организационной деятельности, несмотря на неспособность менеджмента сфокусировать энергию человеческих ресурсов на стратегических направлениях деятельности. Тип «сбились с пути» характеризуется низкой результативностью организационной деятельности при единстве понимания цели и соединения усилий на ее достижение. Тип эффективного управленческого лидерства предполагает единство видения цели с адекватной системой правил и процедур, подходящей структурой

организации и распределением неформальных социальных ролей. Каждому типу управленческого лидерства соответствуют доминирующие типы менеджеров и подчиненных.

Предложенный подход к типологии управленческого лидерства позволяет выделить ряд принципов его эффективности:

- Присутствие управленческого лидерства на всех уровнях организационной иерархии.
- Развитие масштаба управленческого лидерства.
- Нахождение перспективных с точки зрения результативности организационной деятельности целей.
- Готовность к проведению организационных изменений в соответствии с особенностями среды и потребностями организации.
- Развитие и совершенствование позитивного влияния на организацию и каждого работника.

В главе 1.2 «Функции и социальные технологии управленческого лидерства» раскрывает функциональное значение управленческого лидерства и его социальные технологии в контексте стратегического управления. Функциям управленческого лидерства являются управление организационной культурой, особенно культивирование общих ценностей, и доверием, развитие персональной ответственности, творческого и инновационного потенциала работников, оптимизация организационной коммуникации, управления изменениями и управления командами.

Систематизируя представление об организационной культуре, в диссертации выявляются возможности управленческого лидерства в ее управлении посредством формирования, изменения и развития черт, адекватных стратегии. В диссертации развиваются идеи Э. Шейна о функциях организационной культуры, при этом выявляется и обосновывается роль управленческого лидерства в решении социокультурных проблем. Так, важная

роль управленческого лидерства по интеграции членов организации заключается в формировании общности видения основных аспектов организационной жизнедеятельности. Результаты репрезентативного исследования автора обосновывают неспособность решения данной проблемы посредством администрирования.

Влияние управленческого лидерства на организационную культуру детерминировано набором технологий, позволяющих одновременно управлять большим спектром элементов организационной жизнедеятельности, оперативно реагировать на нестандартные ситуации, мотивируя и корректируя поведение работников. В данной главе также выделяется совокупность задач, которую следует решать управленческому лидерству для повышения эффективности управления культурой.

Управленческое лидерство выполняет особую функцию культивирования ценностей, которые, с одной стороны, соответствуют стратегии организации, с другой стороны, разделяются теми, кто представляет собой человеческий, ресурс реализации выбранной стратегии. Ценности - это руководящие жизненные принципы; то, что обладает особой важностью для человека, и то, что он готов оберегать от посягательств со стороны других людей. Наличие общих ценностей приводит к приверженности работников своим профессиям, должностям и организации, а также лояльности по отношению к политике менеджмента. Далее раскрывается понятие «приверженность», обосновывается ее значение и условия формирования, а также с помощью статистики выявляется проблема недостатка приверженности персонала в современных российских организациях.

В данной главе автор рассматривает личностные ценности и их влияние на поведение человека в организации, приводятся результаты исследования автором личностных ценностей российских менеджеров. Автор связывает силу личности со степенью ясности и непротиворечивости личностных ценностей, с

одной стороны, и лидерскими качествами, с другой. Доверительные отношения между управленческим лидером и его подчиненными, основанные на авторитете, взаимопонимании и активном взаимодействии, позволяют управленческому лидерству прояснять личностные и формировать общие ценности посредством рефлексии, подражания авторитетам и стимулирования. Далее автор рассматривает сущность и процесс формирования организационных ценностей, а также их отражения в организационных правилах, нормах и традициях. Технологии управленческого лидерства, изменения официальные правила, неофициальные нормы и традиции, регламентирующих поведение людей в организации, детерминирует его функцию управления ценностями. Далее автор обосновывает негативные последствия, вызванные отсутствием внимания менеджмента к данным организационным проблемам.

Функцией управленческого лидерства является управление доверием между людьми в рамках организационной жизнедеятельности. Доверие - готовность к уязвимости от человека, чье поведение нет возможности контролировать в рискованной ситуации в надежде на выгоду. В диссертации рассматриваются подходы к исследованию доверия, анализируются элементы и факторы доверия между менеджментом и подчиненными. Его компонентами являются влияние, контроль и информация.

Особенности технологий управленческого лидерства в рамках организационной жизнедеятельности находят выражение в использовании межличностных отношений и личного авторитета, формальных и неформальных процедур для поддержания и развития взаимного доверия. Автор раскрывает особые технологии управленческого лидерства по управлению информацией, влиянием и контролем как компонентами доверия. Теоретические выводы о наличии проблемы недостатка доверия между менеджментом и персоналом при отсутствии управленческого лидерства

подкреплены результатами социологического исследования автора. Так, выявлен разрыв между потребностью в доверии, готовностью доверять и существующей степенью доверия между менеджментом и подчиненными. Автор делает вывод, что при определении степени доверия необходимо не только учитывать особенности ситуации, но и дифференцированно подходить к каждому элементу доверия в отдельности.

Функцией управленческого лидерства является развитие персональной ответственности работников за результат трудовой деятельности и характер отношений в коллективе. Управленческое лидерство позволяет избежать двух крайностей: во-первых, отказа от ответственности за управленческие решения и конечный результат, сопряженный с попыткой переложить ответственность на подчиненных; во-вторых, проявления чрезмерных контроля и опеки, подчиненных или выполнение заданий за них. Развитию персональной ответственности работников способствует личный пример управленческого лидера, который без оглядки на вышестоящее руководство принимает персональную ответственность за все, что он может и должен сделать для достижения общих целей.

Персональная ответственность рядовых работников является важным фактором эффективной организационной деятельности. В контексте развития их персональной ответственности управленческое лидерство использует технологии делегирования полномочий, соразмерных ответственности, мотивации и развития работников. Делегирование полномочий предполагает обеспечение работников ресурсами, властью и информацией для эффективного выполнения задания, предоставления им права на риск и инициативу, активизация их участия в процессе принятия управленческих решений. В этой связи преимуществами управленческого лидерства являются глубокое понимание особенности мотивации каждого участника взаимодействия и наличие технологий воздействия на нее, возможность своевременного

реагирования на предложения подчиненных, рациональное использование всех каналов обратной связи для достижения согласия и обеспечение помощи и поддержки.

Функцией управленческого лидерства также является оптимизация коммуникации в организации. Многие управленческие проблемы обусловлены недостатками коммуникации. Стандартные процедуры и методы обмена информацией в организации в силу объективных причин не обеспечивают стабильное поддержание коммуникации, адекватно отражающей потребности в качественной информации по всем аспектам организационной жизнедеятельности. Технологии управленческого лидерства позволяют менеджменту оптимизировать управление коммуникацией посредством оказания влияния на ее характер и использования ресурса неформальных коммуникативных сетей.

Характер коммуникации в зависимости от предметной направленности взаимодействия может быть деловым или межличностным; от поведенческой ориентации соревновательным или кооперативным. Формальная коммуникация предполагает взаимодействие в рамках должностных обязанностей, сводит к минимуму эмоциональный контекст общения и подлежит контролю со стороны менеджмента. Неформальная коммуникация, ориентирована на поддержание и развитие отношений, решение межличностных проблем, она не контролируется менеджментом. Кооперативный характер коммуникации ведет к открытию коммуникативных каналов, увеличению объема взаимообмена информации, конструктивности и доброжелательности общения. Соревновательный характер ведет к закрытию ряда коммуникативных каналов, уменьшению объема информацией, негативным эмоциям.

Управленческое лидерство в силу собственной природы детерминирует соединение возможностей формальной и неформальной коммуникации, а также доминирование кооперативного характера коммуникации. Управленческий

лидер опирается на широкий набор технологий коммуникации, что в совокупности детерминирует оптимизацию использования организационных ресурсов, включая управленческие ресурсы влияния. Так, управленческое лидерство позволит обеспечить положительный цикл организационной коммуникации посредством, (1) позитивного воздействия на мотивацию работников к открытому обмену достоверной информацией; (2) обеспечения баланса силы и влияния между менеджерами и подчиненными на основе согласия; (3) обеспечения своевременности и доступности информации по важным аспектам организационной деятельности; (4) утверждения ценности, норм и процедур положительной и доверительной коммуникации, которые определяют оптимальную степень открытости обмена информацией; (5) обеспечения своевременной и положительной обратной связи. Таким образом, управленческое лидерство реально создает единую и более совершенную модель коммуникативной сети организации, включающей формальную и неформальную сети.

Функции управленческого лидерства является оптимизация творческого и инновационного потенциала работников. Основой успешного функционирования организации в ориентации на развитие, а не выживание, является постоянная генерация инновационных идей, внедрение механизмов поиска, оценки и принятия перспективных, с точки зрения совершенствования бизнеса, идей. В диссертации на основе исследований автора обосновывается тезис о том, что в реальной практике управления, опирающегося на традиционные управленческие технологии и роли, имеют место серьезные проблемы использования и развития креативного потенциала человеческих ресурсов. Управленческое лидерство имеет ресурсы и механизмы культивирования творческой атмосферы, поощрения инновационного отношения к делу. Управленческий лидер личным примером увлекает в творчество остальных, заряжает энергией своих последователей, способствует

положительной реакции на инновационную идею и восприятие ее как руководства к началу процесса трансформации идеи в практический план действий. В данной главе раскрываются возможности поощрения творчества персонала управленческим лидерством.

Преимуществами управленческого лидерства в использовании и развитии творческого потенциала человеческих ресурсов являются наличие технологий: (1) получения и обработки информации об инновационных возможностях внутри и вне организации; (2) создания условий для творчества и инноваций; (3) перевода инновационных идей в цели и планы; (4) воодушевления персонала на инновационные цели; (5) создания коалиций в поддержку инновациям. Таким образом, существования управленческого лидерства служит благодатной почвой; в которую попадают и развиваются семена, в конечном счете, определяющие сохранение организацией своих позиций на рынке, ее развитие и процветание;

Функцией управленческого лидерства является оптимизация управления человеческими ресурсами в условиях подготовки и проведения организационных изменений. Современная теория управления рассматривает человеческий фактор как определяющий успех проведения преобразований. Формальные подходы к управлению персоналом не позволяют эффективно управлять изменениями. Успех проведения изменений непосредственно связан с деятельностью управленческого лидерства по формированию согласия с целями изменений и мотивации людей к активному в них участию. Управленческие лидеры и их последователи формируют костяк сторонников преобразований, выполняя функции спонсоров и агентов перемен. Роль ключевых фигур, обладающих лидерским потенциалом, управленческой и профессиональной компетентностью представляется очень важной для выбора наиболее подходящих подходов к решению основных проблем проведения изменений. Феномен управленческого лидерства как нельзя лучше подходит

для инициации преобразований и воодушевления персонала, развития понимания целесообразности изменений, видения их направления и характера, формирования лагеря сторонников, преодоления инерции и нейтрализации противников изменений. На основе модели проведения изменений К. Левина выделяются и раскрываются особенности действий управленческого лидерства на каждом из этапов проведения изменений. Управление изменениями со стороны управленческого лидерства включает: (1) развитие особых коммуникативных каналов внутри и вне организации при максимальном использовании потенциала уже сложившихся коммуникативных систем; (2) генерация уверенности в успехе и преодоление социально-психологических барьеров проведения изменений; (3) развитие способности восприятия организации в перспективе для нахождения оптимальных путей реализации целей проведения изменений; (4) создание условий для индивидуального развития менеджеров как гарантии личностной ответственности и повышения эффективности проведения изменений; (5) формирование общего видения и ясности областей деятельности ключевых специалистов; (6) достижение согласия с партнерами и другими заинтересованными структурами относительно предстоящей программы проведения организационных изменений по тем аспектам, которые затрагивают их интересы; (7) формирование команд и организация обучения командным методам деятельности для представителей всех уровней менеджмента.

Функцией управленческого лидерства является создание и управление командами. В диссертации анализируются преимущества и целесообразность командной работы, а также основные теоретические подходы к ее исследованию. Команда является не целью, а инструментом управления в достижении организационных целей. Особенности формирования и функционирования команд определяют потребность в управленческом лидерстве как основном факторе поддержания отношений команды с внешней

средой, решения проблем ее самоидентификации, получением и оказанием ей внешней поддержки, эффективном выполнении заданий.

Целенаправленное формирование команды также опирается на социальные технологии, которые имеются в арсенале управленческого лидерства: достижения согласия, относительно ролей, развития доверия, самоидентификации индивидов с командой, формирования общности видения целей, развития компетентность и мотивации. В работе раскрываются особенности технологий выполнения управленческим лидером роли внешнего по отношению к команде руководителя, и роли командного игрока. Автор выделяет совокупность управленческих проблем; связанных с внедрением командной работы, и предлагает последовательность деятельности управленческого лидерства в их решении.

Раздел. 2 «Потенциал управленческого лидерства и социальные технологии его оптимизации» состоит из двух глав и посвящен раскрытию совокупного потенциала управленческого лидерства и исследованию современных социальных технологий его оптимизации.

В главе 2.1 «Личностный потенциал управленческого лидера» раскрывается индивидуальный потенциал управленческого лидера. Управленческий лидер является центральной фигурой управленческого лидерства, и от его личностных характеристик зависит как результативность организационной деятельности, так характер взаимоотношений, доминирующие настроения и мотивы подчиненных. Индивидуальный лидерский потенциал менеджера складывается из личностных качеств и свойств, навыков и способностей, ресурсов и привычных моделей поведения, которые проявляются в деловых и межличностных отношениях с коллегами и подчиненными. Проявление лидерского потенциала менеджера детерминировано особенностями его мотивации и внешними условиями, прежде всего статусом и кругом решаемых задач. Совокупный потенциал

управленческого лидер превосходит возможности обычного менеджера и неформального лидера, не имеющего статусной власти.

Соединение способностей эффективного лидера и менеджера позволяет управленческому лидеру: (1) выработать эффективную стратегию организации в жестких конкурентных условиях и объединить организационные усилия на ее достижение; (2) вдохновлять и воодушевлять людей; (3) решает сложные проблемы в условиях ограниченности ресурсов- на основе использования широкого спектра технологий мотивации людей; (4) достигать согласия и сотрудничать с людьми, не находящимися в служебной зависимости.

Личностные качества и свойства являются важными составляющими индивидуального потенциала управленческого лидера. Все личностные качества и индивидуальные свойства разделяются на две группы.

ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА И СВОЙСТВА, СОСТАВЛЯЮЩИЕ ПОТЕНЦИАЛ ЛИДЕРА

УНИВЕРСАЛЬНЫЕ		СИТУАЦИОННЫЕ	
Доминирование в отношениях: Потребность власти Способность противостояния Устойчивость к давлению Целеустремленность Прямолинейность суждений Агрессивность	Долгосрочный успех отношений: Самолюбование Саморегуляция Самомотивация Эмпатия Признание ценности других Отсутствие персонализации Открытость Наблюдательность Коммуникабельность	Управление изменениями: Стратегическое видение Высокий интеллект Креативность Способность увлечь идеями Перевод идей в цели Фокусирование энергии людей Сотрудничество Харизма	Управление командами: Потребность в доверии Способность развития доверия Потребность разделить власть Склонность к коллегальности Толерантность

Рис. №1 Схема личностных качеств и свойств, составляющих потенциал управленческого лидера

К первой группе относятся универсальные лидерские качества и свойства, которые детерминируют лидерство индивида вне зависимости от ситуации. Она состоит из двух блоков: (1) личностные черты, определяющие доминирование управленческого лидера в отношениях с другими людьми; (2)

личностные черты, детерминирующие долгосрочный успех управленческого лидерства. В первый блок отнесены: потребность обладания власти, способность к противостоянию и конкуренции; устойчивость к давлению, целеустремленность, прямолинейность суждений и агрессивность. Данные качества и свойства находят свое выражения в проявлении настойчивости и решительности в достижении поставленных целей, контроле и принятии персональной ответственности за развитие ситуации, проявлении уверенности в себе. Данные качества определяют приоритет соревновательных моделей поведения и недооценку сотрудничества.

Второй блок образуют индивидуальные качества, детерминирующие успех управленческого лидерства. Эти качества объединены под единым понятием «эмоциональная интеллигентность». По мнению автора, эмоциональную интеллигентность образуют соединение самопонимания, саморегуляции, самомотивации и эмпатии, отсутствие персонификации, открытость, наблюдательность, коммуникабельность и понимание ценности, других людей. Проявление черт эмоциональной интеллигентности позволяет управленческому лидеру оптимально использовать ресурс окружающих людей и иметь доступ к их резервным возможностям за счет понимания особенностей их мотивационных систем. В главе раскрывается сущность каждого из перечисленных характеристик эмоциональной интеллигентности, а также обосновывается их значение в достижении долговременного успеха лидерства. На основе проведенного социологического исследования автор делает вывод о наличии значительного потенциала эмоциональной интеллигентности. Данные результаты также выявили некоторые проблемы недостаточной компетентности менеджеров в конвертировании своего лидерского потенциала в ежедневную практику управленческого лидерства

Во вторую группу отнесены качества и свойства, детерминирующие успешное управленческое лидерство в определенных ситуациях, таких как

проведение организационных изменений; формирование и управление командами. Именно данные ситуации требуют от управленческого лидера проявления специфических качеств и способностей для эффективного управления человеческими ресурсами в контексте решения управленческих задач.

Эффективное управление изменениями предполагает наличие таких черт управленческого лидера, как стратегическое видение, высокий интеллектуальные и творческие способности, способности увлекать окружающих идеями и переводить их в общие цели, фокусировать энергию персонала на достижения, способность к сотрудничеству, а также харизма. В диссертации раскрывается содержание перечисленных характеристик, а также обосновывается их значение в осуществлении управленческого лидерства в период организационных изменений.

Личностный потенциал управленческого лидерства в условиях формирования и управления командами составляют такие качества и свойства, как потребность в высоком уровне доверия и способность инициировать развитие доверия с подчиненными, склонность к коллегиальному принятию решений и потребность разделять власть и влияние с заинтересованными лицами, а также толерантность. Способности формирования и управления командами обладают особой значимостью в контексте современных проблем российских менеджеров. Аргументация данного утверждения подкреплена результатами репрезентативного исследования, проведенного автором среди бригадиров одной из российской компании.

Потребность в тех или иных качествах определяется особенностями ситуации и стоящими перед лидером задачами. Поэтому лидерские качества, необходимые в одной ситуации, не актуальны для другой ситуации. Недостаток тех или иных лидерских качеств можно компенсировать посредством

использования других ресурсов управленческого лидерства. В контексте исследования личностных черт, детерминирующих управленческое лидерство, встают задачи:

- Развития способностей управленческих лидеров конвертирования своего личностного потенциала в практические действия по управлению человеческими ресурсами.
- - Развития индивидуальных лидерских качеств и свойств, определяющих успешность управленческого лидерства.

Индивидуальный потенциал управленческого лидера включает его профессиональную компетентность. Сравнивая подходы к оценке управленческой компетентности России, Великобритании и США, автор делает вывод о том, что управленческая компетентность является производной от функциональных обязанностей менеджера, стратегии организации и внешних условий: деятельности; Личный вклад менеджера в организационную результативность и эффективность детерминирован его управленческими навыками и усилиями. В качестве доказательства приводятся критерии и результаты рейтингов лучших управленцев России, проводимые рядом авторитетных организаций.

В диссертации обосновывается тезис о влиянии на окружающих как важнейшего компонента личностного потенциала управленческого лидерства. Способность влияния на окружающих зависит от силы ресурсов управленческого лидера, которые зачастую недоступны людям без лидерского дарования. Раскрывая понятия «сила» и «ресурсы силы», и классифицируя ресурсы силы управленческого лидера, автор заключает, что его сила выражается в использовании разнообразных технологий изменения поведения людей.

Личностный потенциал управленческого лидера детерминирован широтой набора тактик и стилей влияния, и гибкостью в их использовании, что аргументировано результатами социологических исследований автора. В диссертации дается описание и классификация тактик и стилей влияния, которые используются в управленческой практике, приводятся данные по их популярности среди менеджеров. В диссертации также анализируются факторы и проблемы нерационального использования тактик и стилей влияния, и возможности минимизации их негативного воздействия. Решение, данной проблемы видится автору в развитии потребностей и навыков менеджеров в активизации потенциала, способностей и энергии подчиненных в решении организационных проблем. На примере автор обосновывает значение интерактивных технологий обучения и развития способностей к влиянию как фактора оптимизации лидерского потенциала менеджеров.

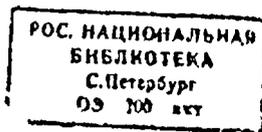
Индивидуальный потенциал управленческого лидера зависит от способности человека определять характер влияния на окружающих. В диссертации раскрывается сущность позитивного влияния и его отличие от негативного и нейтрального, а также анализируются факторы характера влияния. Позитивное влияние имеет место в том случае, если отсутствует разрыв между целью, усилиями и конечным результатом. Как результат воздействия, поведение окружающих меняется в соответствии с ожиданиями лидера. Позитивное влияние характеризуется рациональным использованием личностного ресурсного потенциала и потенциала среды. Ключевым отличием управленческого лидера от менеджера является стабильность позитивного характера влияния на окружающих. На основе ряда социологических исследований автора выявлены современные проблемы российских менеджеров в этой области и подходы к их решению, а также значительный потенциал позитивного влияния. На примере выявляются факторы оптимизации потенциала управленческого лидерства. Так, обосновывается, что

проявление лидерства менеджерами зависит от наличия оценки их вклада в групповую работу и особенностей восприятия своих возможностей. Причины ограничений в реализации индивидуального потенциала управленческого лидерства классифицированы по двум группам: внутренняя (самоограничение) и внешняя (организационно - структурные ограничения), и детализированы.

Глава 2.2 «Групповой, потенциал управленческого лидерства» посвящена исследованию группового потенциала управленческого лидерства и социальных технологий его оптимизации.

Групповой потенциал складывается из синергии индивидуальных потенциалов членов группы посредством создания управленческим лидерством благоприятных условий, оказания помощи и поддержки- в разрешении групповых проблем. Групповой потенциал управленческого лидерства включает потенциал стабильных групп, команд и не стабильных групп.

Групповая деятельность имеет ряд преимуществ перед индивидуальной деятельностью или работой в паре.. Так, группа; обеспечивает более разнородное социальное окружение, в котором индивидуальные знания и навыки могут быть изучены, усовершенствованы и интегрированы. Группа создает атмосферу общности, причастия, помощи и поддержки, что является немаловажным фактором индивидуальной готовности к дополнительным усилиям и риску в выполнении поставленных задач. Группа влияет на модели поведения и позиции своих членов; контролирует эмоциональные проявления своих членов за счет стимулирования и ослабления силы эмоциональных переживаний. Группа требует от своих членов компетентности в межличностном взаимодействии и. развитии навыков общения. Группа обеспечивает широкие возможности для развития понимания личностных проблем и достижения согласия, а также широкие возможности осуществления обратной связи. Группа позволяет налаживать и поддерживать



взаимоотношения равных по статусу людей, она создает благоприятные условия для решения организационных проблем.

Стабильные группы в составе организации являются важной базой для управленческого лидерства. В работе раскрываются сущность и особенности формирования и функционирования стабильных групп, их роль и значение в организационной деятельности, преимущества управленческого лидерства в использовании их потенциала посредством формальных и неформальных технологий формирования групп и управления ими.

Групповой потенциал зависит от взаимосвязи поведенческих ориентации членов на выполнение задания и поддержания взаимоотношений. В рамках каждой ориентации группа в целом и ее члены выполняют совокупность функций. Технологии управленческого лидерства позволяют поддерживать баланс поведенческих ориентаций, посредством распределения всех необходимых для эффективной жизнедеятельности группы функций и ролей членов. При исследовании потенциала группового взаимодействия автором использована подход Бейлиса, который выявил двенадцать типичных модель поведения индивидов в группе, связанных с одним из шести сценариев взаимодействия членов группы и сопутствующей эмоциональной атмосферой. В диссертации выявляются возможности управленческого лидерства в разрешении проблем группового взаимодействия по каждому сценарию.

Групповой потенциал детерминирован процессами и проблемами групповой динамики. Групповая динамика представляет собой сложный и многоплановый процесс развития группы и изменения ее характеристик (сплоченности, мотивации, настроений, отношений и ролей членов). Групповая динамика определяет энергию развития группового поведения и степень эффективности решения группой стоящих перед ней задач. Некоторые аспекты этого процесса очевидны и управляются простым администрированием, другие

скрыты и не осознаны даже членами группы, поэтому находятся вне зоны действия организационных систем управления. Только управленческое лидерство обладает наиболее комплексными технологиями управления групповой динамикой. В диссертации выявлены возможности управленческого лидерства в решении специфических проблем групповой динамики.

Групповой потенциал детерминирован особенностями задания (сложное - простое, интересное - не интересное), личными целями и оценками индивидуального вклада каждого члена группы, а также феноменом группового мышления. В этой связи повышается значение технологий управленческого лидерства в измерении индивидуального вклада в групповую работу, противодействии доминированию одних членов группы над другими и групповому мышлению.

Наиболее ярко и существенно потенциал стабильных групп заложен в командной работе. Успешное формирование и эффективное функционирование команд в организации позволяет использовать те резервные возможности человеческих ресурсов, которые недоступны при других формах группового взаимодействия. Потенциал команд детерминирован их широкими возможностями оказания позитивного влияния на организационную жизнедеятельность и создания конкурентных преимуществ посредством ясного видения своей миссии и целей, совершенствования стилей управления, коммуникации и стимулирования трудовой активности, развития связей между организационными структурами. Наряду с преимуществами, автор рассматривает и ограничения командной работы, которые создают проблемы управления. В диссертации определяются факторы целесообразности использования потенциала командной работы и условия, детерминирующие эффективное использование данного потенциала. Автором предлагается

последовательность действий управленческого лидера по внедрению командной работы в организации.

Групповой потенциал управленческого лидерства включает потенциал не стабильных групп, то есть коалиции. Коалиция - это объединение двух и более субъектов, чьи интересы совпадают на определенном временном отрезке, для совместного решения общих задач. В диссертации дается обзор • основных теорий коалиций, фокусируется внимание на факторах формирования и особенностях функционирования коалиций, а также их типологии и влияние на организационную деятельность. Здесь также раскрываются возможности управленческого лидерства в создании и управлении коалициями. Обосновывается утверждение о важнейшей роли лидеров в создании коалиций и характере их деятельности. Лидеры объединяют людей, формируют общие ценности, нормы, цели и ресурсы. Коалиции обладают созидательным или разрушительным потенциалом, поскольку способны проникать внутрь любой организации, ослаблять или усиливать ее. Автор предлагает последовательность действий, управленческого лидера по оптимизации использования созидательного потенциала коалиций. В работе также раскрываются особенности поведения управленческого лидера в зависимости от типа коалиции и тактики управления ими.

Поскольку управленческому лидерству принадлежит исключительная роль в создании атмосферы сотрудничества, в диссертации уделено внимание исследованию потенциала партнерства как формы стратегического сотрудничества. Под партнерством понимается совместная деятельность на основе взаимных интересов и в соответствии с признаваемыми всеми правилами взаимодействия. В диссертации раскрывается сущность партнерства, анализируются его типы и условия формирования и особенности управления партнерскими отношениями со стороны управленческого

лидерства. В виду особого положения управленческих лидеров в организации, особое внимание в диссертации уделено исследованию потенциала партнерства между управленческими лидерами. Так, в работе выделены модели и раскрыты специфические черты взаимодействия управленческих лидеров в зависимости от организационных целей и личных интересов лидеров. В этой связи анализируются функции управленческого лидера в установлении и развитии партнерских отношений в ориентации на свою организацию и в ориентации на организацию потенциальных партнеров. В диссертации также предлагается последовательность действий управленческого лидерства по оптимизации потенциала партнерства и приводится успешный пример развития партнерских отношений в современных российских условиях.

В диссертации систематизируются основные технологии оптимизации группового потенциала управленческого лидерства. Они основаны на развитии характеристик эффективной групповой деятельности а именно: позитивной взаимозависимости, индивидуальной ответственности, регулярном межличностном общении, развитых навыках сотрудничества членов стабильных и нестабильных групп, а также действующих групповых процедурах. В диссертации обосновывается тезис о том, что последовательное развитие и совершенствование перечисленных характеристик закономерно приведет к более рациональному использованию группового потенциала, управленческого лидерства. Среди социальных технологий оптимизации, группового потенциала, направленные на содействие его развитию, наиболее эффективными являются катарсис, катализ, конфронтация, рекомендация и теоретическое обоснование. Автор раскрывает особенности действия и условия использования данных технологий.

Раздел 3. «Технологии оценки управленческого лидерства и диагностики его потенциала» посвящен анализу подходов, методов и

способов оценки управленческого лидерства и диагностики его потенциала, и состоит из двух глав.

В главе 3.1 «Сравнительный анализ технологий, приемлемых для оценки, управленческого лидерства и диагностики его потенциала» анализируются методы, приемлемые для оценки управленческого лидерства и диагностики его потенциала; раскрывается значение и особенности оценки управленческого лидерства и диагностики его потенциала, приводятся статистические аргументы.

Оценка управленческого лидерства направлена на поиск и получение информации, позволяющей рационализировать и оптимизировать использование человеческих ресурсов для реализации организационной стратегии. Функциями оценки управленческого лидерства являются: (1) уточнение соответствия профессионализма управленческих лидеров уровню стоящих перед ними задач; выявление сильные и слабые стороны проявления лидерства менеджерами, направления оптимизации и дифференциации их использования; (2) развитие индивидуальных способностей управленческого лидерства в соответствии с организационными потребностями; (3) развитие мотивации управленческих кадров к достижениям, поскольку ее результаты оказывают влияние на карьерные перемещения, вознаграждение и новые возможности в самовыражении.

С целью повышения эффективности управления необходимо внедрять квалифицированные технологии оценки управленческого лидерства на регулярной основе, включая диагностику индивидуального и группового потенциала управленческого лидерства на всех уровнях организационной иерархии.

Технология оценки управленческого лидерства и исследования его потенциала включает совокупность методов получения исходной информации для последующей оценки. Наиболее распространенными методами являются

интервью, опросы, наблюдения, анализ работы и заданий, анализ документов, измерение продуктивности деятельности, оценка деятельности работников, групповые дискуссии, использование техник критического инцидента и номинальных групп, дельфийские процедуры и консультативные советы. Наиболее гибкими методами получения информации являются интервью (формальные и неформальные), проведение опросов и наблюдения непосредственных руководителей и внешних консультантов за деятельностью работников. В диссертации анализируются особенности перечисленных методов получения информации.. Основными факторами, определяющими качество используемых методов исследования, являются внутренняя последовательность и соответствие современным научным знаниям, практичность и доступность использования.

Результативность оценки управленческого лидерства зависит от ряда взаимосвязанных факторов: (а) соответствия процедур и методов оценки организационным целям, (б) соответствия процедур и методов организационной культуре, прежде всего общим ценностям; (в) вовлечение в процесс оценки и диагностики представителей менеджеров всех уровней управления и перспективных работников. Обращая внимание на противоречивость индивидуальных и организационных целей оценки, автор утверждает, что решить данное противоречие можно посредством использования разнообразней методов оценки и совершенствования процедур ее проведения.

Объективность оценки управленческого лидерства зависит от правильности определения ее объектов и предметных областей. Предметные области оценки подразделяются на четыре группы: (а) оценка индивидуальных качеств и профессиональных характеристик управленческих лидеров- и последователей; (б) их поведение в рамках выполнения управленческих

обязанностей, поддержания деловых и межличностных отношений с окружающими людьми; (в) результаты деятельности; (г) групповые характеристики, влияющие на продуктивность совместной деятельности. Рассматривая варианты объектов оценки, делается вывод, что детерминации выбор объектов целями исследования.

Методы оценки подразделяются на прямые и не прямые, формальные и неформальные. Прямые методы направлены на получение частных или количественных выражений оценки, не прямые - на сравнение объекта с неким эталоном. Формальные методы оценки ориентированы на определенный предмет исследования, неформальные методы оценки основываются на мнениях.

В диссертации рассматриваются основные разновидности прямого метода оценки, приемлемые для исследования управленческого лидерства, такие как графическая шкала оценок, алфавитно-числовая шкала, бихевиористическая шкала, оценка поведения в особых условиях, метод оценки в зависимости от уровня достижения целей. Среди методов ранжирования рассматриваются ранжирование продуктивности работы работников на основе общих представлений менеджера, метод парных сравнений, распределение индивидов внутри группы в пределах заданных интервалов, Также рассматриваются метод самооценки менеджерами характеристик управленческого лидерства и метод круговой обратной связи, или метод "360 градусов". Наиболее универсальным методом, позволяющим решать многие задачи исследования управленческого лидерства, являются разновидности метода алфавитно-числовой оценки и оценки уровня достижения целей. Они обеспечивают анализ фактического уровня компетентности и потенциала управленческого лидерства, ориентируя его субъектов на развитие и совершенствование в конкретных временных периодах. Метод письменных отзывов руководителей, оценки поведения в особых ситуациях и метод бихевиористической шкалы более подходят для

решения задачи совершенствования профессионализма управленческих лидеров и развития их потенциала. Для принятия решений о продвижении наиболее перспективных управленческих лидеров могут быть использованы методы ранжирования, однако эти методы не предполагают выявление направлений развития потенциала управленческих лидеров.

В диссертации обосновывается тезис о том, что эффективность оценки детерминирована выбором методов ее проведения на основе ясного понимания цели, объектов и условий' оценки. Комплексный подход к оценке управленческого лидерства позволяет преодолевать ограничения каждого из методов оценки.

В данной главе раскрываются объективные и субъективные трудности оценки индивидуальные качества управленческих лидеров, а также подходы к преодолению этих трудностей, а также уделено внимание особенностям оценки' групповой' деятельности как фактора эффективности управленческого лидерства.

Диагностика потенциала управленческого лидерства также имеет свои особенности. Целью диагностики потенциала является выявление качеств, способностей и склонностей работников; которые могут быть использованы в рамках управленческого лидерства. Данная диагностика, выполняет совокупность взаимосвязанных функций: (1) в рамках диагностики происходит классификация индивидуальных способностей и ресурсов; (2) измеряется уровень их развития и вероятная степень влияния на деятельность управленческого лидерства; (3) собирается информация относительно-индивидуальных предпочтений к видам деятельности и характеру-взаимодействия с окружающими людьми.

В диссертации также анализируются особенности непрямого метода оценки и рассматриваются его разновидности, которые отличаются эталонами,

используемыми для распознавания объектов по степени соответствия требованиям деятельности (обучающая выборка или ключевые компетенции и поведение в особо ответственных ситуациях). К преимуществам непрямых методов относят высокую степень достоверности и объективности получаемой информации, возможности обрабатывать большой объем информации без трудоемких усилий и финансовых издержек. Наиболее серьезным недостатком является невозможность диагностики того потенциала индивидов, который связан с выполнением нехарактерных для них функций, или поведением в нестандартной ситуации. Поэтому, многие аспекты управленческого лидерства сложно или невозможно оценить посредством непрямых методов.

В данной главе затрагиваются вопросы разработки эталона управленческого лидерства, раскрываются требования к нему. В предметной области управленческого лидерства применимы особые эталоны, которые отражают требуемые личностные, деловые и профессиональные качества лидера и последователей; поведение, ориентированное на выполнение заданий, поддержание деловых и межличностных отношений; достижение определенных результатов. Для исследования управленческого лидерства также применимы соответствующие эталонам способы идентификации объектов анализа с эталонами. Делается вывод, что определение критериев оценки и соответствующих методов измерения детерминирован объектами исследования.

Автор анализирует возможности и условия использования психологических тестов для оценки и диагностики управленческого лидерства. В этой связи выделяет две группы тестов, направленных на диагностику (а) интеллектуальных способностей, (б) индивидуальные склонности к выполнению функций лидера и менеджера, мотивирующие факторы, профессиональные интересы и ценности.

В данной главе диссертации также рассматриваются способы и подходы к оценке управленческого лидерства и диагностики его потенциала. Выявляются и исследуются особенности оценки непосредственными руководителями в рамках соответствующих организационных программ, профессиональными консультантами и специализированными центрами оценки персонала (ассесмент - центрами). Отдельно рассматриваются преимущества и недостатки закрытого и открытого характера оценки управленческого лидерства. Автор утверждает, что, несмотря на ряд сложностей, в настоящее время повышается практическое значение открытости системы оценки управленческих ресурсов и диагностики лидерского потенциала.

На основе проведенного анализа существующих технологий, автор делает вывод о необходимости регулярной оценки управленческого лидерства как фактора совершенствования управления. Помимо регулярности, необходимо использовать комплексный подход и гибкое применение различных технологий оценки и диагностики потенциала управленческого лидерства с учетом организационных факторов для создания условий оптимизации его потенциала.

Глава 3.2 «Методики оценки некоторых важных характеристик управленческого лидерства» посвящена раскрытию методик разработанных автором.

Данные методики не образуют целостную систему, позволяющую провести всестороннее исследование и оценку управленческого лидерства. Они лишь призваны восполнить пробел в разработках других исследователей и служить инструментариями для оценки некоторых аспектов управленческого лидерства в ряду прочих методов, доступных для применения в рамках организационной диагностики. Особенность данных методик заключается в возможности обеспечения максимальной открытости и участия работников в

процесс оценки личностных и групповых- характеристик управленческого лидерства.

Одной из важнейших личностных характеристик, детерминирующих управленческое лидерство и его характер, являются способности к влиянию на окружающих и его особенности. Оценке способностей и особенностей влияния посвящены три методики, которые в комплексе позволяют составить представление о сильных и слабых сторонах индивидуальных способностей к влиянию, силе и направленности этого влияния и присущих личности стилей влияния на окружающих.

Методика оценки способностей оказания влияния на окружающих включает рекомендации по процедуре оценки, описанию метода (алфавитно-числовой шкале прямого метода оценки), вопросника и оснований для его использования. Автор обосновывает структуру и содержание вопросника, который состоит из совокупности утверждений, разделенных на 7 блоков, и вариантов оценок индивидуального уровня- навыков (низкий, средний и высокий). Каждый блок посвящен оценке способностей к определенному виду деятельности, в совокупности определяющему влияние на окружающих: (1) способности привлечения внимания к себе и своим проблемам, (2) способности моделирования мотивации и поведения окружающих, (3) способности расчета и использования преимуществ ситуации, (4) способности создания атмосферы доверия и открытости, (5) способности установления взаимопонимания, (6) способности проявления настойчивости и решительности и (7) способности установления легитимности своего влияния:

Методика оценки характера влияния- включает рекомендации по процедуре, раскрытию содержания и структуры вопросника, подведения итогов и интерпретации полученных результатов. Вопросник состоит из 45 утверждений, характеризующих типичные модели поведения и закономерно

влекущих за собой адекватную реакцию партнера по взаимодействию (негативная, нейтральная, позитивная). Применение методики позволяет выявить тенденцию к определенному характеру влияния, а также индивидов с лидерским потенциалом.

Методика оценки персонального стиля влияния также включает обоснование ее применения, рекомендацию по процедуре оценки, описание содержания и структуры вопросника, а также правила подведения итогов и интерпретации полученных результатов.

Методика оценки ясности личностных ценностей направлена на выяснение степени их ясности. Она включает описание критериев оценки, вопросника, способов подсчета и интерпретации полученных результатов. Вопросник составлен по алфавитно-числовой шкале прямого метода оценки и состоит из 11 утверждений, характерных для неясных или ясных ценностей. Методика также включает рекомендации по последующим действиям, направленным на прояснение личностных ценностей, и вопросам для групповой дискуссии.

Оценка видения является элементом исследования общности видения» основных аспектов и факторов управленческого лидерства, таких как миссия, цели, приоритеты, ресурсы, роли участников взаимодействия и др. Методика оценки видения включает обоснование применения, критерии оценки, рекомендации по повышению эффективности оценки и описание вопросника. Структура вопросника соответствует 4 параметрам оценки видения (1) степень консервативности в отношении нового опыта: открытое - закрытое; (2) объем принимаемой в расчет информации: широкое - узкое; (3) степень перспективности: стратегическое - тактическое; (4) степень четкости: ясное - туманное. Каждый блок включает семь вариантов утверждений, в совокупности характеризующих определенный аспект видения - объект

оценки. Методика также описывает процедуру подсчеты баллов и интерпретацию полученных результатов.

Доверие является важной характеристикой управленческого лидерства, а ее оценка - актуальной задачей управления. Поэтому автором были разработаны методики оценки способности менеджера к развитию доверия подчиненным и совокупности проблем в данной области отношений между менеджером и подчиненными.

Методика оценки способности оказывать доверие окружающим включает обоснование использования, ее цель, метод, объект и критерии оценки, структуру и подход к разработке содержания вопросника, процедуру подсчеты баллов и интерпретацию полученных результатов.

Методика оценки доверия между менеджментом и подчиненными является инструментарием для выявления проблем, сдерживающих использование потенциала управленческого лидерства в организации. Описание методики включает рекомендации по повышению объективности оценки, критерии оценки, структуру и подход к разработке содержания вопросника, процедуру подсчеты баллов и интерпретацию полученных результатов, а также рекомендации по проведению обсуждения результатов оценки в коллективе. С целью повышения рациональности решения об оказании доверия подчиненным со стороны управленческих лидеров автором был также разработан специальный макет. Макет позволяет систематизировать всю информацию, рассматриваемую управленческим лидером в процессе принятия решения об оказании доверия работникам. В диссертации дается разъяснение его использования в управленческой практике.

В заключение диссертации автор подводит итоги своих исследований и фокусирует внимание на основных результатах. Управленческому лидерству принадлежит значительная роль в оптимизации использования человеческих

ресурсов организации. Развитие потенциала управленческого лидерства должно стать частью стратегического управления организациями, поскольку эффективно управлять персоналом на основе исключительно формальных технологий управления невозможно в виду того, что значительные резервные возможности в виде способностей и стремлений, энергии и других ресурсов работников находятся вне компетенции менеджмента. Управленческое лидерство использует социальные технологии менеджмента и неформального лидерства, что приводит к возрастанию индивидуальной и групповой отдачи работников в контексте организационной жизнедеятельности. Выявлены функции и технологии управленческого лидерства в управлении культурой организации, культивировании общих ценностей, оптимизации доверия между работниками в рамках организационной жизнедеятельности, оптимизации организационной коммуникации, использования творческого и инновационного потенциала работников, развитии их персональной ответственности, оптимизации управления человеческими ресурсами в период проведения изменений и управлении командами.

Исследованы внешние и внутренние факторы управленческого лидерства, определяющие его эффективность. Разработана типология управленческого лидерства, основанная на критериях результативности и общности видения. В диссертации детально исследован совокупный потенциал управленческого лидерства, включающий личностный потенциал лидера и групповой потенциал стабильных и не стабильных групп. Выделены личностные качества и свойства определяющие долгосрочный успех, универсальность и ситуативность управленческого лидерства. Автором выявлены социальные технологии, позволяющие оптимизировать использование как личностного, так и группового потенциала управленческого лидерства. В диссертации рассмотрены основные технологии оценки управленческого лидерства и диагностики его потенциала. В диссертации описываются методики оценки некоторых важных характеристик управленческого лидерства, позволяющие не

только оценить лидерский потенциал управленческих кадров; но и выявить организационные проблемы, препятствующие рациональному использованию человеческих ресурсов в контексте достижения стратегических целей.

Полученные результаты исследования подтверждают выдвинутые гипотезы. Прежде всего, обосновано, что управленческое лидерство является обязательным условием эффективного управления человеческими ресурсами, опирающимся на социальные технологии достижения согласия, развития доверия, взаимопонимания, уважения и общности видения. В диссертации убедительно доказано, что потенциал управленческого лидерства складывается из личностного потенциала менеджера, состоящего из совокупности индивидуальных качеств и свойств личности лидера, его ресурсов, управленческих полномочий и компетентности, а также используемых технологий влияния на окружающих, и группового потенциала, который определяется групповыми характеристиками и особенностями группового взаимодействия.

Результаты социологических исследований подтверждают гипотезу о наличии проблем современного российского менеджмента в области использования потенциала управленческого лидерства и значительных возможностей для его оптимизации и развития. В работе убедительно показано, что- имеющиеся, в распоряжении, менеджеров социальные технологии управления человеческими ресурсами позволяют оптимизировать использование потенциала управленческого лидерства в деятельности по достижению организационных целей. Результаты исследования технологий оценки подтверждают гипотезу о необходимости комплексного и регулярного подхода к диагностике потенциала и оценка проявлений управленческого лидерства

Результаты диссертационного исследования открывают новое научное направление в области исследования потенциала управленческого лидерства и социальных технологий его оптимизации. Теоретико-методологические выводы

и практические результаты диссертации определяют направления и перспективы последующих исследований данной области социологии управления.

Основные публикации по теме диссертации:

- Leadership Effectiveness Development. Prototype design. Master's Thesis for Educational and Training Systems Design. Twente University (NL), 2000; 4,5 п.л.
- От вооруженного противостояния к партнерству: Модели поведения лидеров среднего звена накануне, и в период завершения вооруженного конфликта // Вестник Академии прогнозирования № 2(4), М.: Международная Академия Прогнозирования, 2000, стр. 70-84; 0,88 п.л.
- Управленческое лидерство. М.: МГУЭСИИ, 2001; 7,5 п.л.
- Эффективность менеджмента и организационная культура.// Оперативное управление и стратегический менеджмент в коммерческом банке. Специализированный аналитический журнал, 2001, №4 (4), стр.136-146, 2002, №1(5), стр.119-125; 1,38 п.л.
- * Потенциал позитивного влияния менеджеров среднего звена: оценка и развитие // Оперативное управление и стратегический менеджмент в коммерческом банке. Специализированный аналитический журнал 2002, №2 (6) стр. **117-124**, № (7) стр.111-124; \25 п.л.
- Эффективность управленческого лидерства. М.: ТЕИС, 2002; 31,5 п.л.
- Общность оценок менеджеров результативности компании как фактор эффективного управления. / История управленческой мысли и бизнеса: Материалы 5 Международной конференции - М.: ТЕИС, 2002 (в соавторстве), стр. 58-67; 0,5 п.л.
- Исследование потенциала влияния российских менеджеров на персонал в контексте анализа потребности в корпоративном обучении / Образовательные технологии для новой экономики: Материалы Международной конференции - М.: МЭСИ, 2002, стр. 253-259; 0,5 п.л.

- Эффективные технологии управления персоналом. СПб.: Питер, 2003; 14,28 п.л.
- Управление ценностями как элемент управления человеческими ресурсами компании // Менеджмент в России и за рубежом, 2003, №4, стр. 73-81; 0,5 п.л.
- Преимущества внимания к развитию культуры организации // Менеджмент сегодня, 2003, №4, стр. 42-46; 0,31 п.л.
- Манфред Ке де Ври «Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта». Рецензия // Менеджмент сегодня, 2003, №4, стр.53-54; 0,13 п.л.
- Программа оценки и обучения молодых специалистов ТНК с лидерским и творческим потенциалом. / Интеллектуальные ресурсы повышения стоимости компании, или еще раз о кадрах, которые решают все: Материалы П Всероссийской конференции, Москва, 2003 (в соавторстве), стр.79-82; 0,25 п.л.
- Преимущества и проблемы внедрения командного метода работы // Современное управление 2003, №10, стр.27-32; 0,31 п.л.
- Доверие как базовая ценность компании и инструмент управления персоналом // Современное управление 2003, №11, стр. 19-30; 0,69 п.л.
- Технология позитивного влияния. / Современные технологии управления человеческими ресурсами - 2004: Материалы 5 Республиканской конференции - Минск (БР), 2003, стр.38-50; 0,75 п.л.
- Почему российские менеджеры не используют потенциал управленческого лидерства // Маркетинг успеха, 2003, №11, стр.3-11; 0,44 п.л.
- Стратегическое видение менеджеров среднего звена: проблемы формирования общности видения (результаты исследования) / Современная социология управления: теория, технология и подготовка кадров: Материалы первых Афанасьевских чтений. - М: МГСУ, 2004, стр.240-246; 0,38 п.л.

- Системный подход к мотивации персонала // Менеджмент сегодня, 2004, №1, стр.47-52; 0,56 п.л.
- Лидерство в менеджменте как задача HRD менеджера // Справочник кадровика, 2004, №5; 0,38 п.л.

№ 13361

Лицензия ЛР № 020563 от 07.07.97

Подписано к печати 25.05.2004

Формат издания 60x84/16

Печ. л.3,25

Заказ №2123

Бум. офсет. №1

Уч.-изд. л.3,1

Печать офсетная

Тираж 100 экз.

Типография издательства МЭСИ. 119501, Москва, Нежинская ул., 7