

Анализ лидерских качеств руководителя как источника обеспечения эффективного управления организацией (Часть 1)

Analysis of the leader's leadership qualities as a source of ensuring effective management of the organization (Part 1)

УДК 338

Получено: 20.08.2021

Одобрено: 10.09.2021

Опубликовано: 25.10.2021

Тебекин А.В.

Д-р техн. наук, д-р экон. наук, профессор, почетный работник науки и техники Российской Федерации, профессор кафедры Менеджмента Московского государственного института международных отношений (Университета) МИД России, e-mail: Tebekin@gmail.com

Tebekin A.V.

Doctor of Technical Sciences, Doctor of Economics, Professor, Honorary Worker of Science and Technology of the Russian Federation, Professor of the Department of Management of the Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of Russia, e-mail: Tebekin@gmail.com

Аннотация

Рассмотрены лидерские качества, которыми должен обладать номинальный руководитель как ключевой фактор успеха любой социально-экономической системы. Показано, что бытующее заблуждение у номинальных руководителей в том, что они, будучи назначенными на должность автоматически становятся лидерами, поскольку так решило вышестоящее руководство, нередко приводит к проблемам номинальных руководителей в управлении вверенными им социально-экономическими системами – от до боли знакомой стагнации в развитии через конфликты в коллективе, вплоть до фиаско не только формального руководителя, но и социально-экономической системы в целом.

В этой связи представлены результаты детальных исследований лидерских качеств, которыми должен обладать номинальный руководитель, чтобы стать реальным эффективным руководителем, в увязке этих качеств с основными функциями менеджмента.

Ключевые слова: анализ, лидерские качества, руководитель, источник обеспечения, эффективное управление, организация.

Abstract

The article considers the leadership qualities that a nominal leader should have as a key factor in the success of any socio-economic system.

It is shown that the prevailing misconception among nominal leaders is that, being appointed to a position, they automatically become leaders, since the higher management decided so, often leads to problems of nominal leaders in managing the socio-economic systems entrusted to them - from painfully familiar stagnation in development, through conflicts in the team, up to a fiasco not only of the formal leader, but also of the socio-economic system as a whole.

In this regard, the results of detailed research on the leadership qualities that a nominal leader must have in order to become a real effective leader are presented, in relation to these qualities with the main functions of management.

Keywords: analysis, leadership qualities, leader, source of support, effective management, organization.

Введение

Ключевым фактором успеха любой социально-экономической системы является обладание номинальным руководителем лидерских качеств.

Бытующее заблуждение у номинальных руководителей в том, что они, будучи назначенными на должность автоматически становятся лидерами, поскольку так решило вышестоящее руководство, нередко приводит к проблемам номинальных руководителей в управлении вверенными им социально-экономическими системами – от до боли знакомой стагнации в развитии через конфликты в коллективе, вплоть до фиаско не только формального руководителя, но и социально-экономической системы в целом.

В этой связи представляет интерес детальное исследование лидерских качеств, которыми должен обладать номинальный руководитель, чтобы стать реальным эффективным руководителем.

Цель исследования

Таким образом, целью представленных исследований является комплексный анализ лидерских качеств, которыми должен обладать номинальный руководитель, чтобы стать реальным эффективным руководителем, с учетом реализации основных функций управления.

Методическая база исследований

Методическую базу представленных исследований составили научные труды, посвященные изучению лидерских качеств таких авторов, как Афонин Ю.А., Орлова Л.В. [3], Базаров Т.Ю. [4], Бендас Т.В. [5], Беннис У. [6], Евтихов О.В. [7], Ерастова А.В., Черкасова О.В. [8], Кови С. [11], Кричевский Р.Л. [9], Филонович С.Р. [19], Шебалов А.Д., Киселева Ю.А., Симагина А.Д. [20] и др.

Методическую основу также составили авторские наработки по теме исследований, получившие отражение в трудах [12–18] и др.

Основное содержание исследований

Проведенные исследования позволили обобщить лидерские качества, необходимые руководителю организации (или любого другого коллектива), для того, чтобы совместить роли номинального и фактического главы, обеспечивая тем самым эффективность управления, увязав представленные качества с функциями управления (табл. 1).

Таблица 1

Результаты обобщения лидерских качеств, необходимых руководителю для того, чтобы совместить роли номинального и фактического главы

№	Лидерское качество	Характеристика лидерского качества	Обеспечиваемая функция менеджмента
1	Умение видеть цель	Наличие цели является движущей силой лидера, главным смыслом его существования. Ничто так не возбуждает лидера, как стремление доказать окружающим (да и себе тоже) способность достичь поставленной цели (особенно если он сформулировал ее сам). При этом технологии достижения	Целеполагание, организация

		цели для лидера зачастую гораздо менее существенны как видение конечного результата. Но это абсолютно не значит, что лидеру важно ради чего и не важно с кем. Вторая установка также важна, как и первая, поскольку именно этим людям лидер готов доверить не только идею куда идти, но и поделиться тем видением, как лучше всего добраться до заветной цели	
2	Самомотивация	Лидеру в гораздо меньшей степени нужна внешняя мотивация, чем внутренняя. Самомотивация лидера обусловлена его страстью, гордостью, желанием стать лучше самому и делать свое дело по достижению поставленной цели лучше, чем другие. Лидер уверен, что никто другой не сможет его мотивировать сильнее и лучше, чем он сам. В противном случае, его ждет участь ведомого, а не ведущего (т.е. не лидера)	Мотивация
3	Следование высоким стандартам	Лидеры поддерживают себя посредством предъявления себе высоких требований и, соответственно, окружают себя как на профессиональном уровне, так и на личном фронте кругом людей, соответствующих более высоким стандартам по сравнению с остальными людьми. Лидеры понимают, что для поступательного достижения все более высоких стандартов они должны иметь все более значимые ценности, уметь нести ответственность за свои слова и поступки, но при этом никогда не должны оправдываться. Поскольку по статистике большинство людей проводят больше всего времени в окружении 5-7 чел., для лидера очень важно выбрать – кто будут эти люди	Организация
4	Уверенность	Важнейшее качество лидера, связанное с его внутренним восприятием себя как личности в профессиональной и иных сферах. При этом очень важно, чтобы уверенность лидера не переросла в самоуверенность. Лидер постоянно может работать над развитием своей уверенности, подкрепляя его своим личным опытом и опытом взаимодействия с другими людьми в процессе деятельности. Обеспечение	Мотивация

		<p>уверенности в себе лидеру дает открытость для новых знаний и его готовность к новым действиям (именно это обеспечивает расширение пределов собственных способностей), сопряженные с готовностью достойно принять возможные неудачи. Лидер обретает силу, мужество и уверенность благодаря каждому значимому событию, в котором ему приходится сталкиваться с опасностью, вызовом. Поступательное совершение таких действий обеспечивает лидеру развитие здорового уровня уверенности в себе, который дает ощущение веры в перспективы осуществляемого дела не только самому лидеру, заставляя его двигаться вперед без каких-либо оправданий, сожалений или негативных эмоций, замедляющих процессы развития, но и передается его последователям, верящим в своего лидера</p>	
5	Оптимизм	<p>Когда другие сетуют на то, что стакан наполовину пуст, лидер сохраняет позитив, отталкиваясь от того факта, что стакан наполовину полон. Поэтому, когда другие считают, что какой-то проект (или задача) слишком сложны, лидер в этой сложности вызов и принимает его с удвоенной энергией и оптимизмом. Диффузия позитива лидера в пространстве передается сотрудникам, которые с каждым новым шагом в решении проблем под руководством лидера убеждаются, что «не так страшен черт, как его малюют». При этом лидер должен понимать, что его оптимизм важен не только и не столько для него самого, сколько для сотрудников, его окружающих</p>	Мотивация
6	Ответственность	<p>Лидер должен осознавать, что именно ему придется принять на себя ответственность как за положительные, так и за отрицательные результаты деятельности. Если руководитель начнет искать виновных среди сотрудников, либо оправдывать неудачи внешними обстоятельствами, то это явно не проявление лидерских качеств. Руководитель должен спрашивать с себя: верно ли он поставил сотруднику</p>	Организация

		<p>задачу, достаточно ли поработал над его обучением, правильно ли оценил его способности и силы, что не сумел учесть из внешних обстоятельств? Если руководитель не возьмет на себя ответственность за все это, то он превратится в жертву внешних обстоятельств и неумелых сотрудников, что является полной противоположностью лидерских качеств. Руководитель-лидер в противоположность жертве проявляет инициативу, чтобы позитивным образом повлиять на результат (исправить ошибки, повысить достижения и т.д.), взяв на себя ответственность за эту инициативу</p>	
7	Мужество и смелость	<p>Лидерство предполагает не только принятие и озвучение руководителем популярных решений, позитивно влияющих на его имидж, но и проявление мужества в принятии непопулярных решений, требующих известной смелости. Мужество лидера проявляется в том, что ввязывается в нерешенные проблемы (а не прячется от них) с целью и разрешать их, особенно если другие сотрудники не в состоянии решить эти проблемы. При этом мужество лидера проявляется еще и в том, что он готов взять на себя инициативу в решении очень сложных проблем, когда понимает, что, с одной стороны, риски неудач очень высоки, а, с другой стороны, разрешение проблемы просто необходимо. Неслучайно Аристотель считал мужество первой добродетелью человека, делающей возможными проявление всех других его достоинств [2]</p>	Мотивация
8	Присутствие в делах организации посредством личного вовлечения в процесс	<p>Руководители, претендующие на роль настоящего лидера, если отталкиваться от модели ситуационного лидерства Пола Херсея и Кена Бланшарда [1], стремятся ориентироваться на те стили управления, которые обеспечивают высокую степень эффективности управления за счет рационального сочетания высокой ориентированности и на задачу, и на людей, и выбираются, исходя из относительного уровня</p>	Организация

	<p>компетенции (зрелости) сотрудников:</p> <ul style="list-style-type: none"> – стиль наставничества, когда руководитель «подкидывает» сотрудникам идеи, давая рекомендации (наставления, указания) по их воплощению в жизнь, и одновременно не просто контролирует выполнение заданий, но и объясняет при этом смысл задания сотрудникам, параллельно предлагая и давая возможности сотрудникам свои идеи и предложения по поводу того, как лучше выполнить задание; – поддерживающий стиль, предполагающий участие руководителя в организации процесса работы, когда руководитель как лидер поддерживает и помогает своим подчиненным в их работе, одновременно участвуя в процессе принятия решений, но оставляя в большей степени возможность принятия тех или иных решений подчиненным. <p>В противоположность указанным стилям лидерства (наставничества и поддерживающий) руководителю следует избегать директивного (авторитарного) и делегирующего стиля управления, поскольку они разрушают действенную обратную связь в системе управления через опору:</p> <ul style="list-style-type: none"> – на жесткую постановку целей и приказы в сочетании с не менее жестким контролем их выполнения (директивный стиль), который сопровождается низкой ориентацией на людей, лишая их инициативы и возможности проявить свои лучшие качества; – на делегирование полномочий сотрудникам, когда руководитель, передавая полномочия, право принятия решения и перекладывая ответственность на сотрудников, фактически в попытках уклониться от управления (нередко в попытках спрятать свою собственную некомпетентность), по сути, лишают себя возможности держать «руку на пульсе», понимая истинное положение дел (что, впрочем, в случае низкой компетентности руководителя 	
--	--	--

		маловероятно, а в случае его некомпетентности и вовсе невозможно)	
9	Уникальность	Лидер должен обладать индивидуальностью, которая делает его единственным, неповторимым, уникальным в своем роде. При этом лидер должен нормально относиться к своей уникальности – не стесняться ее, но и не кичиться ей. При этом лидеры прекрасно осознают, что те уникальные качества, благодаря которым они выделяются на фоне других людей, определяют их характер	Мотивация
10	Чувство юмора	Лидеры, как правило, стремятся все делать идеально и быть совершенными во всем. Но в условиях жесткой рыночной конкуренции работа лидера-руководителя не всегда сопровождается успехами и победами. Держа в уме действие закона Э. Мерфи о том, что если человек считает, что он предусмотрел все возможные неприятности, то обязательно найдется еще какая-нибудь неприятность, которая может произойти, и она в соответствии с принципом генеральского эффекта (закона бутерброда, закона подлости и т.д.) обязательно случается, руководитель не должен бояться оказаться в смешной ситуации. Здоровое чувство юмора, демонстрирующее, что руководитель готов посмеяться над самим собой, характеризует его как сильного человека, который дает понять окружающим его сотрудникам, что он такой же человек, который тоже может ошибаться. Но тот факт, что руководитель при этом не прячется от коллектива за стену недоступности, а готов открыто посмеяться над собой, многократно сокращая дистанцию власти, добавляет ему лидерских вистов	Мотивация
11	Страсть	Лидеры, как правило, обладают очень сильным, порой неконтролируемым желанием достичь поставленной цели. Это сильное желание, перерастающее в страсть, подталкивает лидера интенсивно двигаться вперед. То есть, от того насколько лидер увлечен идеей, напрямую влияет на его отношение к делу, на ту энергию, с которой он	Мотивация

		придается работе и которая передается коллективу последователей. И если лидеру удастся использовать свою страсть для того, чтобы разжечь этой страстью энергию сотрудников, то дело пойдет гораздо быстрее	
12	Целостность	Лидер должен быть носителем высоких моральных ценностей, его деятельность должна характеризоваться непротиворечивостью поступков, он должен обладать способностью оставаться самим собой в любой ситуации, а не менять без конца свою точку зрения, согласно изменениям генеральной линии партии. Таким образом, целостность является важным качеством лидера, позволяющим окружающим его сотрудникам ясно понимать, что он из себя представляет. Целостность лидера в сочетании с честностью и открытостью демонстрируют окружающим сотрудникам целеустремленность и искренность его намерений	Мотивация
13	Уважение окружающих	Лидеры зарабатывают уважение своими делами, результаты которых влияют на уважение окружающих гораздо сильнее, чем любые слова и обещания. Конечно, для сотрудников важно с каким уважением относятся к их руководителю другие руководители. Но гораздо важнее для лидерства руководителя как к нему относятся собственные сотрудники – насколько сильно чувство их лояльности, насколько глубоко их чувство восхищения руководителем и т.д. Именно эти чувства уважения сотрудниками своего руководителя являются ключом к его успешному лидерству. И чем быстрее руководитель добьётся уважения коллектива, тем легче ему будет реализовать свои планы по развитию организации, и чем сильнее будет чувство уважения лидера со стороны сотрудников, тем интенсивнее будет их поддержка как людей, проникнувшихся видением руководителя	Организация, мотивация
14	Этика	Принимая на себя роль управленца, лидер должен руководствоваться не только законами и нормативными	Организация, мотивация

		актами, но и моральными принципами управления вверенным ему коллективом людей. При этом руководитель должен стремиться к тому, чтобы разработать или усовершенствовать этический кодекс организации, который поможет лучше регламентировать корпоративное поведение сотрудников. Тогда при принятии даже жестких решений лидер будет руководствоваться не только формальными регламентами, но этическим кодексом, каждый раз сверяя с ним свои внутренние ценности и стремясь к тому, чтобы принимаемое управленческое решение не повлекло за собой негативных, разрушительных последствий	
15	Поддержка сотрудников коллектива	Добиваясь лояльности коллектива различными способами, лидер должен понимать, что этот путь не является единственным, и не должен собой представлять улицу с односторонним движением. Понимая, что любая система является устойчивой только при наличии обратной связи, лидер должен стремиться демонстрировать твердую, постоянную поддержку своей команде, защищать своих сотрудников, чтобы добиться адекватного встречного отношения. Перефразируя старое выражение американских политиков – «моя страна не права, но это моя страна», можно говорить о том, что лидер, защищая членов своей команды, тоже должен следовать принципу – «да, мой сотрудник в чем-то не прав, но это мой сотрудник»	Организация, мотивация
16	Харизма	Лидеры, добивающиеся успеха, похожи на притягивающий магнит, вдохновляющий и преумножающий число их соратников-последователей. Но добиться харизматичности является для лидера далеко не всегда легкой задачей. Если не руководствоваться тем, что харизма – врожденное качество человека, которое либо есть, либо его нет, а исходить из того, что харизму можно развивать, то многим руководителям, стремящимся стать лидерами, обычно требуется выходить достаточно далеко за пределы зоны своего вчерашнего комфорта, чтобы	Мотивация

		совершенствовать навыки общения, в том числе с незнакомыми людьми, чтобы научиться привлекать к себе внимание, в том числе научившись говорить не только красиво, но и убедительно перед любой аудиторией слушателей	
17	Искренняя любовь к своему делу	Руководителю очень сложно будет проявить свои лидерские качества, если он занимается нелюбимым делом, если он не достиг в этом смысле вершины пирамиды человеческих потребностей по А. Маслоу [10] – самовыражения. Только тогда, когда человек занимается тем, что он действительно любит, чем он не только увлечен, а практически живет этим делом, ему как лидеру легко будет повести за собой остальных. И это будет сделать практически невозможно, если для руководителя работа не любима, и он с трудом заставляя себя ей заниматься. Откуда тогда у него будет энергия, чтобы повести за собой остальных	
18	Умение контролировать эмоции	Умение контролировать как свои эмоции, так и эмоции окружающих людей является одним из значимых качеств лидера. Лидер должен научиться четко осознавать, что из себя представляют те или иные эмоции, что чувствуют другие люди от переживаемых эмоций, как те или иные эмоции могут повлиять на людей. Искусство не только своевременно идентифицировать эмоции, но и управлять ими в сочетании с умением сохранять спокойствие практически в любой ситуации, адекватно оценивать свое поведение и при необходимости корректировать его, именуемое самоконтролем, безусловно, прибавляет авторитет любому руководителю, претендующему на роль настоящего лидера. Поскольку, если руководитель может контролировать эмоции и свою реакцию на внешние события, то он сможет оказывать большее влияние на людей (как подчиненных сотрудников, так и руководителей), реализуя технологии достижения организацией желаемых результатов.	Организация

Обсуждение результатов и выводы

Таким образом, проведенные исследования показали, что обладание номинальным руководителем лидерских качеств является ключевым фактором успеха развития любой социально-экономической системы.

Показано, что бытующее заблуждение у номинальных руководителей в том, что они, будучи назначенными на должность автоматически становятся лидерами, поскольку так решило вышестоящее руководство, нередко приводит к проблемам номинальных руководителей в управлении вверенными им социально-экономическими системами – от до боли знакомой стагнации в развитии через конфликты в коллективе, вплоть до фиаско не только формального руководителя, но и социально-экономической системы в целом.

Представленные результаты детальных исследований таких лидерских качеств, которыми должен обладать номинальный руководитель, чтобы стать реальным эффективным руководителем, как любовь к своему делу, мужество и смелость, наличие цели и видение результата, оптимизм, ответственность, поддержка сотрудников коллектива, присутствие в делах организации посредством личного вовлечения в процесс, самомотивация, следование высоким стандартам, страсть, уважение окружающих, уверенность, умение контролировать эмоции, уникальность, харизма, целостность, чувство юмора, этика показали, что подавляющее большинство из них связано с такими функциями менеджмента как организация деятельности и мотивация персонала.

Таким образом, чем сильнее будут лидерские качества руководителя, тем выше будет уровень организации в управляемой социально-экономической системе, и тем интенсивнее мотивированные сотрудники будут стремиться к поставленной цели развития.

Литература

1. Hersey, P., Blanchard, K. H. Management of Organizational Behavior. (1972).
2. Аристотель. Сочинения. В 4 т. (Серия «Философское наследие»). – Москва: Мысль, 1975–1983.
3. Афонин Ю.А., Орлова Л.В. Профессиональные качества современного лидера-управленца: социологический анализ. // Азимут научных исследований: педагогика и психология. – 2015. – №3. – С. 59-62.
4. Базаров Т.Ю. Лидерство в стиле фасилитации // Журнал практического психолога. – 2017. – №2. – С. 8-19.
5. Бендас Т.В. Психология лидерства: [теория и практика] / Т. В. Бендас. – Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2009. – 447 с.
6. Беннис У.Дж., Томас Р.Дж. Кто становится лидером в бизнесе. Вундеркинды и ветераны. – Москва: Олимп-Бизнес, 2019.
7. Евтихов О.В. Сравнительный анализ лидерских качеств руководителей разных управленческих уровней промышленного предприятия // Психология. Журнал Высшей школы экономики. – 2010. – Т. 7. – №1. – С. 114–121.
8. Ерастова А.В., Черкасова О.В. Лидерство: учебное пособие / А. В. Ерастова, О. В. Черкасова; Мордов. гос. ун-т. – Саранск, 2015.
9. Кричевский Р.Л. Психология лидерства. – Москва: Статут, 2007.
10. Маслоу А. Мотивация и личность. – Санкт-Петербург: Питер, 2008.
11. Стивен Р. Кови. Лидерство, основанное на принципах. – Москва: Альпина, 2009. – С. 302.
12. Тебекин А.В. Менеджмент. Учебник / Москва, 2015. Сер. Бакалавриат.
13. Тебекин А.В. Стратегическое управление персоналом. Москва, 2020.

14. *Тебекин А.В.* Теория менеджмента. А.В. Тебекин. Москва, 2016. Сер. Бакалавриат.
15. *Тебекин А.В.* Теория управления. Учебник / Москва, 2017.
16. *Тебекин А.В.* Управление персоналом. Учебное пособие / Москва, 2020. Сер. 68 Профессиональное образование (1-е изд.)
17. *Тебекин А.В., Касаев Б.С.* Менеджмент организации. Учебник / А.В. Тебекин, Б.С. Касаев. Москва, 2014. (4-е издание)
18. *Тебекин А.В., Мантусов В.Б.* Управление организацией: теоретико-методологические основы, функциональные задачи, технологии, прикладные аспекты применения. Российская таможенная академия. Москва, 2016.
19. *Филонович С.Р.* Теории лидерства в менеджменте. История и перспективы // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 3. – С. 3-24.
20. *Шебалов А.Д., Киселева Ю.А., Симагина А.Д.* Основные качества лидера. // Проблемы науки. – 2017. – №10(23). – С. 105-106.