

Министерство науки и высшего образования
Российской Федерации
Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова
Кафедра управления и предпринимательства

Ю. А. Абакумова

Моральное лидерство: управленческий аспект

Учебно-методическое пособие

Ярославль
ЯрГУ
2021

УДК 316.46:331.1(075.8)
ББК У9(2)212.14я73
А13

*Рекомендовано
Редакционно-издательским советом университета
в качестве учебного издания. План 2021 года*

Рецензент
кафедра управления и предпринимательства ЯрГУ

Абакумова, Юлия Анатольевна.

А13 Моральное лидерство : управленческий аспект : учебно-методическое пособие / Ю. А. Абакумова ; Яросл. гос. ун-т им. П. Г. Демидова. — Ярославль : ЯрГУ, 2021. — 48 с.

В пособии рассматриваются теоретические аспекты, особенности морального лидерства и его потенциал для преодоления социальных противоречий в коллективе. Для более глубокого понимания проблем лидерства и возможностей их решения даны характеристики моральных качеств и обязанностей руководителя, рассмотрены функции морального лидера, реализация которых обеспечит формирование ценностей сотрудников на эмоциональном и поведенческом уровнях.

Для закрепления материала в пособие включены практические и тестовые задания для самостоятельного выполнения.

Предназначено для студентов, изучающих дисциплину «Моральное лидерство».

УДК 316.46:331.1(075.8)
ББК У9(2)212.14я73

© ЯрГУ, 2021

Введение

Актуальность изучения этических аспектов лидерства в настоящее время обусловлена ростом этических нарушений в различных организациях, недостаточным развитием этического компонента в лидерском поведении. Лидерство в нашей стране традиционно не направлено на трансляцию этических ценностей в организации, а это затрудняет достижение организационной эффективности в долгосрочной перспективе. Лидерская мораль и этическое поведение включены в хорошо известные концепции лидерства: трансформационные лидеры демонстрируют соответствие высоким этическим стандартам, аутентичные рассматривают этические последствия своих решений, сервант-лидеры ощущают сильную моральную ответственность. При этом повышение этичности в деятельности российских лидеров возможно на основе анализа образцов лидерского поведения, принятых в других странах, и осмысления результатов исследований, посвященных этике лидерства.

Главы государств и школьные учителя, предприниматели и домохозяйки, военачальники и работники здравоохранения — лидеры формируются в любой среде. Общество или просто ближайшее окружение ожидает от таких людей благородных поступков, проявлений характера и добродетели. И велико разочарование, когда эти люди не оправдывают возлагавшихся на них ожиданий. То и дело вспыхивающие в сфере бизнеса скандалы неизменно порождают призывы к усилению контроля со стороны правительства, реформам корпоративного управления, пересмотру кодексов профессионального поведения. Все это может сыграть определенную роль, но это не является сутью дела. Те, кто совершает корпоративные правонарушения, сознают, что их действия неправильны. И все же они их совершают. Это недостаток характера.

Таким образом, влияние морального лидера заключается в умении создавать, задавать и транслировать стандарты высоко морального поведения. Идентификация с таким лидером позволяет подчиненным интернализировать его ценности (т. е. усваивать социальные нормы и оценки). Уникальность морального лидера заключается в его способности донести ценности до сотрудников на эмоциональном и поведенческом уровнях, «материализовывать» эти ценности.

1. Моральные качества и обязанности руководителя

Каждое действие в организации связано с проявлением власти, которой пользуются как руководители, так и исполнители. Власть проявляется через каналы власти, к которым относится власть принуждения, влияния, компетенции, информации, должностного поведения, авторитета, власть награждать. Когда индивидуум оказывает влияние на поведение членов группы без использования принудительных форм власти, речь идёт о проявлении лидерства. Организация придаёт большое значение лидерству из-за необходимости выбирать и выдвигать на руководящие позиции индивидуумов, наиболее подходящих выполнения для управленческих функций. Качества лидера определяют множество черт, которые влияют на эффективность управления другими людьми, тем не менее среди них можно выделить несколько самых важных. Это амбициозность, упорство, уверенность в себе, психологическая открытость, реалистичность, жажда знаний и другие черты — качества, без которых очень сложно поддерживать свою эффективность. Прежде всего, хороший лидер должен обладать образцовым характером. Крайне важно, чтобы лидер заслуживал доверие людей, который за ним идут. Лидер должен быть надёжным и известным своей честной жизнью. Хороший лидер зарабатывает право брать на себя ответственность за других людей. Он заслуживает право считаться человеком с хорошим характером, достойным того, чтобы за ним шли люди¹. Личные черты лидера:

1. Уравновешенность. Лидер должен обладать гармоничным сочетанием качеств, без излишеств. Излишняя агрессивность и излишняя непринуждённость вредна для команды лидера. Любые качества должны быть сбалансированными и не должны быть слишком выраженными.

2. Амбициозность. Желание добиваться чего-то видимого и стремление к реализации своего потенциала. Лидер разумно амбициозен, он ставит перед собой высокие цели и стремится к их достижению. Излишняя же амбициозность в сочетании с отсутствием целостности может привести к возникновению нежелательного поведения и даже коррупции.

3. Решительность. Лидер решителен. Он быстро оценивает ситуацию и принимает решение, приносящее пользу организации и группе, столь же быстро лидер хватается за появляющиеся перед ним возмож-

¹ Актуальность темы лидерства. Качества лидера. URL: <http://5fan.ru/wievjob.php?id=75125> (дата обращения: 25.10.2020).

ности. Решительность позволяет лидеру не упускать возможности, которые могут привести к успеху.

4. Энтузиазм. Лидеру свойственна энергичность, он подвижен и постоянно движется к цели, полный энтузиазма, он находит нестандартные и эффективные решения. Люди более открыто отвечают человеку, страстно и преданно относящемуся к своему делу. Лидер должен быть источником вдохновения, он должен уметь мотивировать людей на действия.

5. Упорство. Лидер находится в постоянном «движении», он добивается до сердца вопроса и находит решения. Лидеры ищут ответы и не сдаются, до тех пор пока не получают их. Они упорны в поиске информации и в реализации своих планов, которые необходимо регулярно проверять на эффективность.

6. Уверенность в себе. Лидер должен быть в состоянии прислушиваться к своему внутреннему голосу и твёрдо стоять на ногах, когда важное решение ложится на его плечи. Он должен уметь выражать своё мнение и действовать решительно. Он должен обладать эмоциональной стойкостью.

7. Психологическая открытость. Это готовность принимать во внимание мнение и идеи других людей, что может существенно повысить эффективность организации. Будучи открытым к различным мнениям, лидер получает много больше информации для принятия своих решений. Лидер обсуждает с другими людьми свои идеи, что позволяет принимать более обоснованные решения. Напротив, излишняя закрытость, страх под видом конфиденциальности, не может эффективно продвигать организацию.

8. Реализм. Реализм — нечто среднее между оптимизмом и пессимизмом. Оптимисты часто переоценивают свои возможности, пессимисты, наоборот, упускают появляющиеся на горизонте возможности, реалисты же, объективно оценивают ситуацию и принимают решения, ведущие к эффективности. Реалист, получая не фильтрованную информацию, взвешивает её, измеряет, производит оценку и проверку на определение следующего шага.

9. Жажда знаний. Стремление к обучению и получению новых знаний существенно для лидера, это помогает внедрению в производство и управление новых технологий. Люди, обладающие жаждой знаний, высокоэффективны в управлении организацией и людьми.

10. Справедливость и беспристрастность. Нельзя считать человека лидером, если он смещён в сторону определённых убеждений или чело-

века, лидер должен быть справедливым и беспристрастным. Только тогда он сможет вызвать доверие и уважение людей, следующих за ним.

11. Спокойствие. Лидер хладнокровен, он легко сохраняет спокойствие и терпим к неоднозначности.

12. Стремление к совершенству. Хороший руководитель не только поддерживает высокие стандарты, но и постоянно поднимает планку для достижения совершенства во всех областях. Лидер не стоит на месте, он постоянно развивается, осознанно воспринимает окружающую действительность и находит способы более эффективного воздействия на неё.

13. Креативность. Лидер принимает своевременные и соответствующие изменения в свои мысли, планы и действия. Он ищет новые пути решения встающих перед ним задач, подвергает их изменению с целью улучшения эффективности. Решения лидера часто нестандартны и отличаются высокой эффективностью и новизной. Феномен лидерства заключается в том, что не существует единого набора лидерских качеств. Бывают лидеры, эффективные в состоянии покоя и стабильности и эффективные в состоянии кризиса и ЧС. Лидер идентифицируется либо с рабочим классом (человек из народа), либо с управленческим классом. Лидер может являться либо генератором идей, либо защитником, либо хорошим организатором.

Особую роль в формировании морального климата организации играют нравственная позиция руководителя организации и его личные моральные качества.

Моральные обязанности руководителя:

1. Анализ ценностных аспектов любой проблемы, встающей перед организацией.

2. Контроль аффектов и эмоций — как своих собственных, так и окружающих людей.

3. Анализ предпочтений в организации в категориях «осознание», «вовлеченность», «приверженность», являющихся неопределенными понятиями.

4. Реализация этического выбора: «делать не то, что хочется, а то, что следует».

Шесть этических моделей лидерства:

- лидер-защитник (опекун);
- лидер-«конфуцианский мудрец»;
- выразитель идеи социального равенства;

- лидер-«неостойк» — преобладает чувство долга и приверженность к классическим этическим нормам;
- лидер-суперпрофессионал;
- харизматический лидер.

5. Овладение «философией благородного труда».

6. Овладение искусством безразличия к собственной выгоде.

В условиях российской действительности, однако, принято чрезмерно лояльно относиться к любым поступкам шефа, личные симпатии которого расцениваются как решающий фактор благополучия членов компании. Так считают западные предприниматели, открывшие свои фирмы в нашей стране.

Как показывает опыт успешных западных корпораций, их руководители придерживаются других, нежели российские предприниматели, моделей поведения, ориентированных на применение современных технологий командного менеджмента. Так, С. Д. Бетчел, владелец и многолетний президент американской инженерно-строительной корпорации «Betchel Group», анализирует истоки успехов своей компании.

Он считает, что реализация метода корпоративного управления «непрерывное усовершенствование» (Continuous Improvement), которая привела к долговременным финансовым успехам компании и обеспечила ей репутацию надежного партнера, чье качество продукции и услуг не вызывает сомнений у потребителей, была бы невозможной, если бы руководство последовательно не реализовывало свою основанную на командном духе модель руководства. Эта модель предполагает, что каждый эффективный руководитель влияет на других таким образом, чтобы они, преодолевая собственные корыстные, эгоистические интересы, действовали во благо организации. Внимание управленческой команды было сфокусировано

- на учете финансовых интересов потребителей;
- способности пробуждать энергию подчиненных к достижению будущих результатов;
- укреплении чувства собственника у членов управленческой команды;
- создании атмосферы доверия путем поддержания личным примером высших стандартов качества в работе.

Чтобы управленческая команда работала эффективно, каждый её член, несмотря на свой пост и высокий статус, должен быть готов делегировать властные полномочия своим коллегам, должен быть открыт критической оценке, поддерживать дисциплину и сохранять толерант-

ность в любых, самых сложных условиях. Высокая эффективность команды основана на взаимном доверии её членов, и только умножение усилий и способностей каждого дает синергетический эффект при решении самых сложных проблем.

С. Бетчел подчеркивает, что к началу 1990-х гг. наступила совершенно новая эра в жизни бизнес-структур: на смену внутренней конкуренции между менеджерами *корпорации* пришла эпоха кооперации, нашедшая концентрированное выражение в *командном подходе*, который тем не менее предполагает ясное очерчивание полномочий и уровня ответственности ведущих руководителей корпораций. Глобализация побуждает руководство частных корпораций к открытому и взаимовыгодному сотрудничеству с правительством, что, в свою очередь, дает импульс для реформирования государственной бюрократии. Оценивая свой почти полувековой путь в бизнесе, С. Бетчел считает, что залогом его успехов стали его личные качества:

- 1) выдающийся характер;
- 2) постоянное стремление к совершенствованию собственной деятельности;
- 3) командный игрок;
- 4) готовность к позитивному и конструктивному влиянию на происходящие события внутри корпорации и вокруг нее;
- 5) объективность, реалистичность, восприимчивость к происходящим изменениям и открывающимся перспективам;
- 6) провидец, чье внимание обращено на те области, где только опыт и способности многих позволяют предвидеть самые большие возможности для долгосрочных капиталовложений, создание уникальных конкурентных преимуществ для собственной компании путем инноваций в промышленности;
- 7) старательность;
- 8) наслаждение собственной работой и открытое выражение своего трудового энтузиазма.

Но подлинным лидером корпорации, заключает С. Бетчел, руководитель станет в том случае, если он сумеет распространять эти качества среди окружающих его людей.

Однако стать *моральным лидером* в организации руководитель может только тогда, когда он готов эффективно выполнять функции морального авторитета в рамках сложившейся корпоративной культуры. Раскроем специфику функций авторитета. Лидерство может быть только характером. Характер не навязан нам кем-то извне. Характер — это

то, что мы можем формировать и укреплять. Мы укрепляем свой характер посредством настойчивого воспитания в себе здоровых нравственных привычек, называемых этическими или человеческими добродетелями. В результате мы обретаем зрелость, наш темперамент перестает доминировать в нашей личности. Доминирует характер. Добродетели — это качества ума, воли и сердца, которые придают силу характеру и стабильность личности. Они приобретаются путем повторения благородных действий. Согласно Платону, основными человеческими добродетелями являются благоразумие, справедливость, мужество и самообладание. Амвросий Медиоланский именовал их кардинальными добродетелями, ибо все прочие добродетели опираются на них. Слово «кардинальный» происходит от латинского *cardo*, что значит «стержень». Подобно тому как дверь крепится на петлях, все добродетели опираются на четыре базовые, или кардинальные. Любой добродетельный поступок предполагает:

- 1) благоразумие, позволяющее в конкретной ситуации увидеть практическое благо;
- 2) справедливость, заставляющую нас достичь этого блага;
- 3) мужество, дающее силу, выносливость и упорство в стремлении к нему;
- 4) самообладание, не позволяющее эмоциям (страстям) увести нас в сторону, противоположную от блага.

В «Книге Премудрости» Соломона сказано, что для людей ничего нет полезнее в жизни, чем самообладание, благоразумие, справедливость и мужество. Нужно упомянуть еще две добродетели — великодушие и смирение. Обе они крайне необходимы, хотя не рассматриваются традицией в качестве кардинальных, т. е. базовых добродетелей. Добродетель — это больше, чем ценность: это динамическая сила. Каждая из добродетелей, если в ней упражняются регулярно, постепенно увеличивает способность человека к действию. Благоразумие помогает принимать верные решения. Мужество помогает держаться избранного курса и не поддаваться различным давлениям. Самообладание помогает подчинять эмоции и страсти духу и вложить энергию страстей в исполнение своей миссии. Справедливость позволяет воздавать каждому должное и входить в сердце каждого человека. Великодушие позволяет осознать свою миссию и ставить высокие задачи перед собой и другими. Смирение позволяет преодолевать эгоизм и служить другим. Добродетели не могут заменить собой профессиональную компетентность, но являются её существенной частью. Например,

у вас может быть ученая степень по психологии и вы можете давать консультации, но, если у вас нет благоразумия, вам будет очень трудно дать своим клиентам здравый совет. Возможно, у вас степень магистра делового администрирования и вы генеральный директор большой корпорации. Это очень хорошо, однако, если вам не хватает мужества, вы не сможете принять или воплотить в жизнь трудные, но крайне необходимые решения. Профессиональная компетентность требует большего, чем простое обладание техническим или академическим знанием. Она включает в себя способность правильно использовать это знание ради плодотворной цели. Харизма в лидерстве проистекает из способности ставить масштабные цели (великодушие) и из преданности служению (смирение). Великодушие и смирение являются добродетелями сердца *per excellence* (по преимуществу), придавая лидерам, обладающим ими, харизматические черты. Не следует путать харизму с даром гипнотизировать толпу. «Лидеры», обладающие этим сомнительным талантом, могут порождать краткосрочный энтузиазм, но редко — доверие. В конечном итоге они вызывают презрение к себе. Лидерство — это не демагогия, а добродетель, проверенная временем, даже если лидер не является магнетической личностью. Те, кому недостает подлинного авторитета и кто поддается искушению постоянно осуществлять прямые властные действия, являются лидерами лишь по названию. Это порочный круг: низкий уровень авторитета ведет к злоупотреблению властью, которое влечет за собой дальнейшее разрушение авторитета, и на пути к подлинному лидерству встает стена. Поскольку добродетель — это привычка, приобретаемая путем упражнения в ней. Можно утверждать, что лидерами не рождаются — ими становятся путем неустанной тренировки.

Лидерство никого не исключает — оно доступно для всех. Лидеры отвергают утилитарный подход к добродетели. Добродетель не является для них чем-то, что они культивируют просто для того, чтобы стать эффективными руководителями, хотя желать этого тоже хорошо. Они культивируют добродетель прежде всего затем, чтобы самим стать лучше. *Αρετή* — греческое слово, обозначающее добродетель, — предполагает совершенство сперва в бытии, а уже потом в действии. Эффективность всего лишь один из многочисленных плодов добродетели.

2. Функции морального лидера

Моральное лидерство основывается в большей степени на авторитете, а не на власти, в качестве источников которой обычно рассматривают принуждение и наказание, а её сила зависит от величины этих параметров. Если говорить о власти, то всегда остается возможность её купить или получить по наследству, но авторитет скорее является внутриличностным образованием, и единственный способ получить его — заработать посредством демонстрации провозглашаемых ценностей в своем поведении. Основным механизмом влияния морального лидера является идентификация. Получая «кредит доверия», лидер становится объектом подражания подчиненных, которые фактически копируют его поведение, запуская механизм идентификации, приобретающий форму стремления походить на своего лидера. Влияние морального лидера заключается в умении создавать, задавать и транслировать стандарты высоко морального поведения. Идентификация с таким лидером позволяет подчиненным интернализировать его ценности (т. е. усваивать социальные нормы и оценки). Уникальность морального лидера заключается в его способности донести ценности до сотрудников на эмоциональном и поведенческом уровнях, «материализовывать» эти ценности. Моральный лидер способен задавать нормы поведения в организации, следуя как минимум пяти стандартам, к которым относятся: этика коммуникации, этика качества, этика сотрудничества, этика последовательного плана, этика срока лидерства².

Многие бизнесмены не понимают, что это не игра с нулевым результатом. Благожелательное отношение к сотрудникам должно считаться не дополнительными издержками, которые сокращают прибыль, а мощным источником энергии, способным помочь предприятию разрастись до таких масштабов, о которых его руководитель не мог и мечтать. Например, сотрудники корпорации Starbucks гордятся местом своей работы и не склонны уйти из компании. Текучесть кадров в этих кафе в два с лишним раза ниже, чем в среднем по отрасли, что не только экономит деньги, но и укрепляет связь с клиентами. Но преимущества корпорации Starbucks гораздо глубже. Если люди привязаны к компании, в которой работают, и разделяют её цели и задачи, они бу-

² Ардюкова О. С. О роли морального лидерства в теории и практике менеджмента. URL: elib.sfu-kras.ru (дата обращения: 03.11.2020).

дуют в большей мере заинтересованы в повышении эффективности её деятельности.

Стать моральным лидером в организации руководитель может только тогда, когда он готов эффективно выполнять функции морального авторитета в рамках сложившейся корпоративной культуры. Рассмотрим специфику функций авторитета (рис. 1).

Механизм функционирования (укрепления) морального авторитета

1. Инцидент в деятельности и жизни организации, связанный с ситуацией морального выбора и чреватый моральным конфликтом. Обращение к моральному авторитету, чтобы найти «путь к спасению» (выходу из кризисной ситуации) — профетическая функция морального авторитета.

2. Предъявление моральным авторитетом морального принципа, на основании которого обнаруживается оправданность (правильность) выбранного варианта разрешения кризисной ситуации — верификационная функция морального авторитета.

3. Определение моральным авторитетом героя (героев), который действовал во время инцидента согласно моральным принципам, и создание «легенды» (героической баллады), содержащей рецепт морально оправданных в кризисной ситуации действий, легитимная функция морального авторитета.

4. Эта легенда превращается в один из базовых скриптов организационной культуры, а поведение героев становится образцом для подражания. Культ героев освящен моральным авторитетом — институциональная функция морального авторитета.

5. Переоценка моральным авторитетом кризисной ситуации: она рассматривается как прецедент в ряду возможных аналогичных событий — прогностическая функция морального авторитета.

6. Критический разбор кризисной ситуации, чтобы предостеречь от возможных эксцессов в будущем. Создание моральным авторитетом канонической версии инцидента (организационного мифа) — нарративная функция морального авторитета.

7. Установление моральным авторитетом новых норм поведения и возможных моральных санкций за нарушение запретов — функция табу морального авторитета.

Деловая этика в широком смысле — это совокупность этических принципов и норм, которыми должны руководствоваться организации и их члены в сфере управления и предпринимательства. Она включает

явления различных порядков: этическую оценку как внутренней, так и внешней политики организации в целом; моральные принципы членов организации, т. е. профессиональную мораль; моральный климат в организации; нормы делового этикета — ритуализированные внешние нормы поведения³.

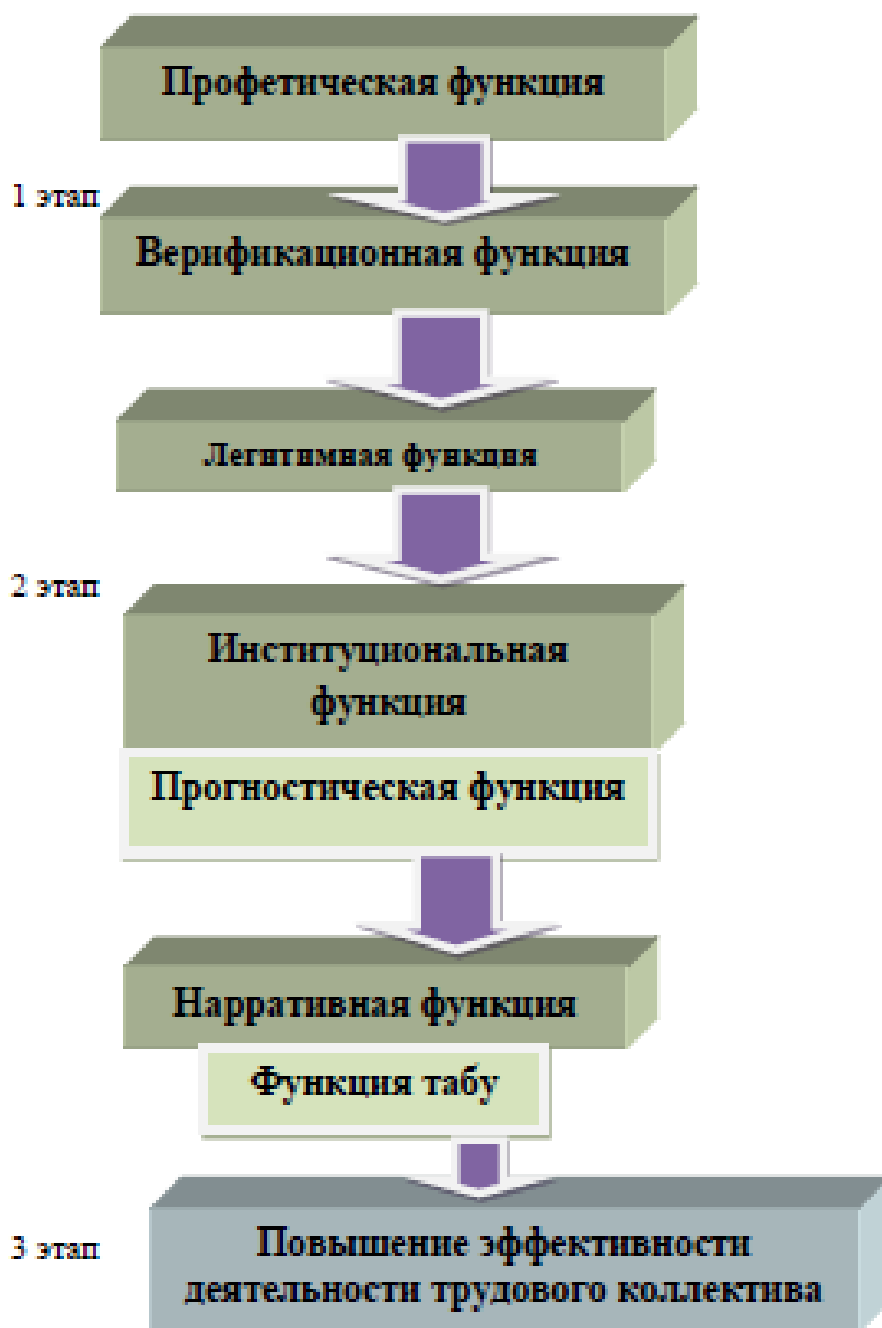


Рис. 1. Функции морального авторитета

³ Руководитель как моральный лидер. URL: <https://infopedia.su/11xefa0.html> (дата обращения: 03.11.2020).

Можно выделить следующие уровни в системе регулятивов деловой этики в корпорации:

- *этические принципы (императивы)*, доминирующие во внешней для корпорации среде, смена которых зависит от динамики культурных архетипов в обществе;
- *нормативные акты*, регламентирующие поведение сотрудников корпорации;
- *коллективы* сотрудников корпорации, чья жизнедеятельность детерминируется моральным климатом организации;
- *индивидуальные мотивы* сотрудников корпорации, побуждающие их к моральной деятельности, которая утверждает идеалы добра и подчинена чувству долга.

При построении системы кадрового менеджмента следует учитывать: этические принципы и общепризнанные моральные нормы, как правило, фиксируются в официальных документах корпорации — миссия корпорации, корпоративный этический кодекс (моральные институты), а неформальные механизмы моральной регуляции определяются господствующими морально-психологическими стереотипами и авторитетом морального лидера.

Шесть основных заповедей делового этикета:

- Делайте все вовремя!
- Не болтайте лишнего!
- Будьте любезны, доброжелательны и приветливы!
- Думайте о других, а не только о себе!
- Одевайтесь как положено!
- Говорите и пишите правильно!

Универсального индекса эффективности лидерства не существует. Однако, определяя результаты действий руководителя, можно выделить ряд важных показателей эффективности деятельности лидера (рис. 2).

Одно из социально-психологических качеств лидера — приспособляемость, другими словами адаптивность.

Адаптивность личности — способность к адаптации, приспособлению человека к существующим в обществе требованиям и критериям оценки за счет присвоения норм и ценностей данного общества.



Рис. 2. Показатели эффективности деятельности лидера

Адаптация — процесс комплексный. Это значит, что способна изменяться не только личность, но и окружающая среда. В результате этого процесса и устанавливаются отношения адаптированности.

Совершенно отдельно стоят случаи, когда, сумев социализироваться, личность всё же остается дезадаптированной. Это варианты, когда принципы окружающей среды — культурной, социальной, коммуникативной — совершенно расходятся с нравственными либо моральными установками личности. В таком случае человеку самому необходимо решать, что стоит изменить, дабы не находиться в подавленном эмоциональном состоянии. Таким образом, адаптивность выражается не только в способности адаптироваться к переменам, но и в желании приспособиться к ним.

Преимущества адаптивности

Благодаря адаптивности человек легче входит в новый коллектив.

Благодаря адаптивности человек имеет возможность адекватно ориентироваться в ситуации.

Благодаря адаптивности личность может сохранять работоспособность, невзирая на окружающие перемены.

Благодаря адаптивности люди менее конфликтны и агрессивны.

Благодаря адаптивности человек способен быстрее выработать стратегию своего поведения, а также социализации.

Благодаря адаптивности личность обладает более высокой эмоциональной устойчивостью.

Благодаря адаптивности человек может изменить свои умения и навыки соответственно среде, в которой находится.

Проявления адаптивности в повседневной жизни

Изменение места работы. Новый коллектив и корпоративные правила, неожиданный стиль руководителя и непредсказуемое поведение новых коллег — всё это может снизить нашу работоспособность и не дать проявить себя. Застраховаться можно, лишь проанализировав ситуацию и адекватно выбрав стиль поведения.

Изменение места жительства. Случается, что приходится поменять не только квартиру, но и город, а часто и страну. Именно от способности адаптироваться зависит дальнейшее благополучие и эмоциональное спокойствие личности.

Изменение условий жизни. Непредсказуемость перемен способна выбить нас из колеи. Однако именно в экстрасложных жизненных ситуациях нас выручит способность приспосабливаться к изменениям. Более того, всегда кому-то может понадобиться наша помощь.

Изменение экономической ситуации неизбежно становится лакмусовой бумажкой и выявляет адаптивность многих личностей. Только проявив гибкость и находчивость, можно остаться на плаву в нелегкие времена.

Адаптивность лидера — это анализ и адекватное восприятие окружающей среды.

Адаптивность лидера — это искусство остаться целостной личностью и избежать деструктивности под влиянием перемен.

Адаптивность лидера — это не только приспособление к окружающей действительности, но и возможность преобразования мира соответственно собственным потребностям.

Адаптивность лидера — способность не позволять переменам переломить свою сущность.

Адаптивность лидера — это помощь другим членам коллектива приспособиться к произошедшим переменам.

Адаптивность лидера — способность оставаться самим собой, меняя лишь свое поведение в зависимости от ситуации.

Этические принципы лидерства

Под этическим принципом понимается чаще всего практическое правило, которым руководствуется лидер. Этический принцип может быть сведен к определенному высказыванию. Он соответствует этическому благу.

Хозяйственное лидерство на предприятии отождествляется с управленческой деятельностью, а последняя — с функциями менеджмента. В основе классификации таких функций находятся задачи управления. Самая важная из них состоит в соединении интересов капитала и труда — с одной стороны и системы предприятия с его внутренней и внешней средой — с другой стороны, при этом хозяйственное лидерство оценивается на основе следующих критериев:

- решение существующей проблемы, задачи, ситуации;
- реализация потенциала каждого сотрудника.

Оптимизация стратегии лидерства по каждому из этих критериев осуществляется в рамках следующих принципов этики формального лидерства.

1. Право распоряжаться рабочей силой ни в коем случае не дает лидеру распоряжаться ею, как ему захочется.

Этот принцип следует из того, что трудовое соглашение, положения об отдельных должностях, инструкции и другие документы, регламентирующие работу сотрудника, рассматривают лишь формальную структуру его деятельности. Иначе говоря, с покупкой рабочей силы ни в коей мере не связано распоряжение самим человеком. Распоряжение рабочей силой является не только экономической, управленческой, но и этической проблемой. Иногда предприниматель-собственник считает вправе применять формы насилия на «своем» (по его мнению) предприятии, забывая, что предприятие принадлежит также и его сотрудникам. Предприятие — это собственность владельцев с юридической точки зрения, но не с этической.

2. Этическое управление осуществляется только в процессе коммуникаций.

Управленческая деятельность создает, как правило, социальную систему формальных и неформальных коммуникаций. Естественно, существуют руководители, которые, управляя, используют только формальную структуру отношений. В таких случаях говорят не об «управлении»,

а о «приказах». Чтобы говорить об управлении, не надо противопоставлять тех, кто отдает приказы, тем, кто выполняет приказы.

3. В основе управленческой деятельности лежит авторитет личности.

Существенным для личностного авторитета является реверсивное общение. Действия являются реверсивными, если один партнер, направляющий их на другого партнера, не возражает против применения того же самого по отношению к себе. Этот принцип соответствует золотому правилу этики: «Не делай другим того, чего не хочешь, чтобы сделали тебе». Личностный авторитет основывается на взаимном признании личностей.

4. То, что познается, всегда познается способом познающего.

Чтобы действовать этически ответственно, необходимо знать границы собственного восприятия, прежде всего по отношению к другим людям. Очень важно осознавать, что никогда не видишь и не понимаешь другого человека и его действия, ориентации, ценности так, как их видит и понимает он сам. Поэтому любое познание и понимание другого человека и его действий будет принципиально и неизбежно искажено.

Тот, кто этого еще не осознал, никогда не сможет общаться с другими людьми этически ответственно. Это распространяется и на руководящую деятельность, особенно в том случае, когда интересы, ожидания и настроения руководителей и подчиненных не совпадают, когда в отношениях есть антипатия или агрессивность.

5. Этическое лидерство всегда подразумевает соответствующее отражение.

Отражение предполагает неосознанное действие, когда один человек реагирует на другого человека. Не существует таких действий, при которых не происходило бы отражение.

Мы все стали теми, кем мы сегодня являемся, посредством социальных отражений. Наши потребности и эмоции, талант и система ценностей проявились только в результате социального познания (положительное отражение).

Другие люди, с которыми мы находимся в социальном контакте, всегда оказывают влияние на нас. То же самое, конечно, действует и в обратном направлении. Это положение должно сделать наше поведение в общении с другими людьми ответственным и осознанным. Наши слова и действия могут очень многое.

6. Этическое лидерство подразумевает распознавание и избегание барьеров общения.

Для действующего лидера барьеры общения превращаются в барьеры управления. От лидера можно ожидать, что он будет по возможности избегать таких барьеров, распознавать их и устранять, но у каждого руководителя существуют границы его социальных (коммуникационных) представлений. В любом случае он должен быть коммуникабельным.

Барьеры общения возникают всегда, когда действие, следующее за актом общения, не является приемлемым для обоих партнеров.

Какие же психические и/или социальные обстоятельства делают общение невозможным или значительно усложняют его? Это прежде всего те обстоятельства, которые исключают реверсивную коммуникацию: постоянная или текущая антипатия, предубеждения, различные интересы, настроения, ожидания, коммуникативные потребности, системы ценностей.

7. Этическое лидерство отражает моральные принципы сотрудников.

Этически недопустимо принудить сотрудника к противоречащим его совести действиям либо наказать его материально за его моральные принципы.

8. Этическое лидерство предполагает формирование тесной связи работника и всего коллектива.

Структура предприятия, как правило, стабильна и мало подвержена изменениям. В систему может войти только человек, вписывающийся в нее, в противном случае происходит де-факто выпадение из системы.

Хотя и в меньшей степени, но руководителя так же, как и сотрудников, касается проблема «внутреннего увольнения», т. е. реинтеграции из системы. Некоторые просто переходят в относительно более стабильную систему, хотя и становятся там плохими директорами.

В большей мере проблема внутреннего увольнения касается рабочих и служащих. Реинтеграция из системы имеет здесь разнообразные причины: сильное давление системы на работника, плохие отношения с непосредственным начальником, чувство, что с тобой обошлись нечестно, и т. д.

Создание условий, которые будут облегчать работнику отождествление себя с предприятием, целесообразно не только с экономической, но и с этической точки зрения.

9. Этическое лидерство подразумевает признание достоинства и свободы человека.

Признание собственного и чужого достоинства должно являться неотъемлемым требованием. Если же свобода и достоинство не нахо-

дят своей реализации в данном сообществе, то управление дегенерирует до этически недопустимой функционализации труда. Такой опасности подвержено любое сообщество, которое организует свои действия преимущественно в институционализированном виде.

3. Роль лидера в коллективе

Многие эксперты и топ-менеджеры компаний считают, что при приеме на работу стоит отдавать предпочтение людям с лидерскими качествами. Но это не всегда верно: лидер может как помочь коллективу работать эффективнее, так и помешать. Сколько лидеров выдержит один офис? Чем управленец отличается от лидера?

Лидерство — тема, по которой можно спорить долго. По мнению одних, каждый руководитель, даже низшего уровня, должен быть лидером и у всех работников следует поощрять развитие лидерских качеств. Другим чрезмерное увлечение лидерством представляется опасным. И у всех с лидерством ассоциируются разные черты характера и типы поведения. Однако многолетние наблюдения за работой различных компаний позволили обозначить ряд общих характеристик лидера. Это поможет определить, кого считать лидером и куда в действительности он ведет свой коллектив.

Кого люди считают лидером?

Для того чтобы понять, что представляет собой лидер, есть смысл вспомнить известных исторических персонажей, в лидерстве которых никто не сможет усомниться. Это такие вожди революций, как Ленин, Марат, Гитлер, Че Гевара. Каждый из них вел за собой тысячи людей, и они специально не занимались обучением технологиям управления массами. Что должен представлять собой человек, который отправляет солдат на войну, и они при этом готовы умирать? Как можно добиться от людей подобной жертвенности?

1. Первым важным фактором здесь является умение создавать и распространять идеи. Ведь нужно уметь убеждать людей в своей правоте.

2. Важно умение вдохновлять людей. Каждый из перечисленных вождей умел говорить зажигательно и ярко. Но как добиться того, чтобы речь дошла до сознания людей и не превратилась в пустой набор лозунгов?

3. Необходимо работать с потребностями и мотивами людей, только так можно стать убедительным. Грамотно построенная речь, словно спичка, поджигает огонь в сердцах и заставляет людей действовать. Перемены стимулируются лозунгами, которые учитывают потребности людей. Пример Ленина: «Фабрики — рабочим, земля — крестьянам» и т. д.

Этот перечень можно продолжить и другими качествами, такими как коммуникабельность и нацеленность на результат, но они свойственны и другим категориям людей.

Из всего сказанного можно сделать вывод, что лидеры — это те, кто апеллирует к эмоциям, а не к логическому мышлению, т. е. чаще всего речь идет именно об эмоциональном лидерстве. Вопрос в том, хватит ли этого руководителю в современной компании и сколько таких сотрудников должно быть в коллективе?

Чем лидер отличается от управленца?

Вот типичная ситуация из практики. За одним столом собрались пять коллег, из которых четверо — эмоциональные лидеры. Перед ними была поставлена конкретная задача по достижению определенного результата. В результате такой расстановки сил команда полностью провалила свой проект. Все просто: лидеры не сумели поделить власть и вместо того, чтобы составить план и работать, потратили время и усилия на то, чтобы доказать друг другу правильность своей точки зрения. Цели были общими, но вышло так, что каждый «тянул одеяло на себя». Такая же рабочая обстановка ждет компанию, которая при наборе сотрудников отдает предпочтение лидерам. Любую организацию избыток лидеров может привести к плачевным результатам.

Однако каждое предприятие переживает времена активного развития, когда именно лидер создает в коллективе такую атмосферу, что каждый сотрудник добивается лучших результатов. В периоды кризиса лидер способен инициировать необходимые перемены и заразить своим энтузиазмом коллектив, т. е. на разных этапах существования предприятия лидеры способны приносить ему пользу.

В то же время такой позитивный результат не может быть постоянным, поскольку лидеры не умеют вовремя «тормозить». К примеру, если бы не решил Наполеон пойти войной на Россию, вероятно Францию ждал бы настоящий расцвет и карта мира сегодня выглядела бы совсем по-другому. Печальная участь может ждать и предприятие, если его лидер не сможет вовремя сменить политику. Для того чтобы этого

не допускать, в бизнесе от лидеров требуется также владение управленческими навыками.

Есть и другой подход. Специалист в сфере управления из Гарвардской школы бизнеса Джон Коттер очень жестко разделяет лидерство и управление. В его версии управление — это набор методов, позволяющих поддерживать порядок и необходимый уровень производительности труда на предприятии. А лидерство — это результативное управление переменами, т. е. лидер необходим для осуществления реформ.

С лидерами следует быть осторожным

В жизни нередко происходит так, что лидеры оказываются безответственными людьми, которые ставят перед собой цель, но не придают должного значения всем сопутствующим рискам. Порой для того, чтобы стать в каком-то коллективе лидером, стоит лишь продемонстрировать отсутствие страха и решительность на пути к цели, а страхи и опасения можно отбросить.

Непосредственно в организации лидерские качества сотрудников могут сыграть негативную роль. Для того чтобы быть эффективным, лидер должен мыслить системно, уметь планировать и прогнозировать ситуацию, чувствовать ответственность за свои действия и ориентироваться на результат. Без этих качеств эффективно руководить коллективом не получится. Также не стоит забывать, что без эффективной команды лидер не сможет ничего сделать. А значит, он должен уметь собирать вокруг себя разумных и активных людей.

Чаще всего люди, которые следуют за лидером, полностью перекалывают на него ответственность за свои действия и не хотят думать логически. В то же время, если команда способна предугадывать развитие событий и анализировать, она сможет влиять на лидера и корректировать его действия. Главное, чтобы люди из такой команды не были ослеплены харизмой лидера и не теряли способности к критической оценке ситуации.

Роль лидера в формировании коллектива

Формирование коллектива включает кадровое планирование, отбор и расстановку кадров, их перемещение, создание морально-психологического климата и др.

При формировании коллектива большое значение имеет выбор размера, состава коллектива, формы и способа взаимосвязей между его членами. По мере увеличения размера коллектива общение между его членами усложняется и становится все труднее достигать со-

гласия при решении общих проблем. Принято считать, что нижний предел численности коллектива составляет 5–7 человек, верхний — 25–30. Как слишком малые, так и слишком большие коллективы затрудняют общение.

В небольших коллективах часто возникает обстановка психологической несовместимости и возникающие конфликты имеют особо острую форму. Здесь также может сложиться обстановка панибратства, беспринципности, покровительства. В больших коллективах отсутствуют постоянное общение и контакты между работающими, возникают мелкие группировки, что снижает его целостность и сплоченность. Некоторые исследования показали, что группы, насчитывающие от 5 до 11 человек, обычно принимают более адекватные решения. Члены таких групп испытывают большую удовлетворенность от совместной деятельности.

Оптимальная численность коллектива необходима еще и для того, чтобы руководитель имел возможность входить в непосредственный контакт с сотрудниками, контролировать их деятельность, проводить индивидуальную работу, своевременно поддерживать творческую инициативу. Большое значение имеет формирование состава коллектива. Для значительной части коллективов оптимальным будет разнородный их состав по возрасту, полу, уровню квалификации и образования.

При формировании первичного коллектива необходимо также учитывать психологические характеристики работников: их темперамент, характер и другие.

Во многом сплоченность коллектива зависит от стадии его развития, от стадии зрелости. Таких стадий психологи выделяют пять.

Первая стадия называется «притиркой». На этой стадии люди еще приглядываются друг к другу, решают, по пути ли им с остальными, стараются показать свое «Я». Взаимодействие происходит в привычных формах при отсутствии коллективного творчества. Решающую роль в сплочении группы на этой стадии играет лидер.

Вторая стадия формирования коллектива — «конфликтная» — характеризуется тем, что в это время открыто образуются кланы и группировки, открыто выражаются разногласия, выходят наружу достоинства и недостатки отдельных людей, приобретают значение личные взаимоотношения. Начинается силовая борьба за лидерство и поиски компромиссов между враждующими сторонами. На этой стадии возможно возникновение противодействия между руководителем и отдельными подчиненными.

На третьей стадии происходит экспериментирование — потенциал коллектива возрастает, но он часто работает рывками, поэтому возникает желание и интерес работать лучше, другими методами и средствами.

Четвертая стадия характеризуется появлением опыта успешного решения проблем, к которым подходят, с одной стороны, реалистически, а с другой — творчески. В зависимости от ситуации функции лидера в таком коллективе переходят от одного его члена к другому, каждый гордится своей принадлежностью к нему.

На пятой стадии формируются прочные связи внутри коллектива, людей принимают и оценивают по достоинству, а личные разногласия между ними быстро устраняются. Отношения складываются в основном неформально, что позволяет демонстрировать высокие результаты работы и стандарты поведения.

Комплексным показателем взаимоотношений в коллективе является его социально-психологический климат — совокупность отношений членов группы к условиям и характеру совместной деятельности; к коллегам, членам коллектива; к руководителю коллектива. Социально-психологический климат коллектива во многом зависит от личности лидера, от его отношений с членами группы.

В первичном коллективе, особенно в микрогруппе, весьма значима роль неформального лидера. Исследования показывают, что поведение этих лидеров в микрогруппах определяет психологическую атмосферу, круг интересов её членов, их отношение к общественным мероприятиям. От того, какова нравственная позиция неформального лидера, во многом зависят характеристика референтной группы и её действия. Если во главе такой группы стоит позитивный неформальный лидер, то у руководителя не возникает трудностей контакта с ним. Когда же группу возглавляет негативный неформальный лидер, то возникает сложная педагогическая и психологическая проблема, решение которой предполагает более подробное ознакомление с этой категорией неформального лидерства.

Можно выделить четыре группы условий возможного действия негативного лидера: слабость позиций формальных лидеров, их опора только на некоторую часть коллектива, недостаточная психолого-педагогическая подготовка, неудовлетворительная идейно-воспитательная работа в коллективе; недостатки в организации труда, материально-техническом снабжении, несовершенство управления, плохое состояние оборудования; существование микросреды (группы работ-

ников), для которой характерны предпочтение личных интересов общественным и низкий уровень воспитания; присутствие определенной личности, способной отрицательно влиять на людей.

Негативный лидер добросовестно относится к служебным обязанностям и соблюдает трудовую дисциплину. Но в общественной жизни коллектива на её неформальном уровне он отрицательно влияет на отдельных работников.

В некоторых группах вся информация проходит через лидера; иногда в группе существуют приближенные к лидеру лица, которые замыкают на себе эту сеть; существует тип групп, где лидер является «одним из всех».

Особенно важным обстоятельством, с точки зрения члена группы, является система поощрений и наказаний, которую лидер применяет для контроля за деятельностью участников группы. Помимо административного регулирования деятельности членов и применения официальных мер поощрения, лидер может умело применять неформальные социальные санкции, которые обычно складываются в малых группах. Неформальные санкции — это приемы, с помощью которых люди, знающие друг друга близко, выражают уважение тем, чье поведение соответствует их ожиданиям, и проявляют недовольство теми, кто не оправдывает надежд.

В некоторых типах групп лидер может служить моделью поведения для остальных членов группы, т. е. обеспечивает их наглядным указанием на то, кем они должны быть и что они должны делать.

Лидеры, являясь ядром групп, начинают выполнять функцию символов: их имена присваивают всему движению (и косвенно его участникам), владельцы фирм сами осуществляют такую символизацию, рассматривая дело как продолжение своей личности, религиозные течения и секты продолжают носить имена своих основателей весьма продолжительное время и т. д.

Нередко лидер играет важную для членов группы роль в освобождении их от ответственности за личные решения и действия, которой они хотели бы избежать. Таким образом, в ответ на преданность последователя лидер берет на себя труд принимать за него решения. Причем последователи довольно охотно передают свою свободу лидерам (Фромм назвал это явление «бегством от свободы»).

Лидер в большинстве случаев служит источником ценностей и норм, составляющих групповое мировоззрение. В масштабах органи-

зации частное мировоззрение группы обычно больше соответствует образу мышления руководства, нежели отдельных рядовых членов.

«Отеческая» роль лидера во многом объясняет ту почти беспредельную власть, которую приобретают лидеры при определенных условиях.

Насколько лидер может быть объектом положительных чувств в случае достижения группой поставленных целей, настолько же он может служить мишенью для агрессии со стороны членов группы в случае неудачи. Когда группа находится в состоянии фрустрации, лидер может оказаться тем замещающим объектом, на который «без разбору все шишки валятся».

Роль лидера в коллективе предполагает умение чётко объяснить сотрудникам, что от них ожидается. Для этого необходимо выбрать оптимальный канал коммуникации и убедиться, что подчиненные всё правильно поняли.

Для того чтобы избежать конфликтов с сотрудниками и между сотрудниками, необходимо:

- в общении использовать спокойный тон и вежливость в сочетании с твердостью, не допускать грубости;

- ругать сотрудника за некачественную работу только с глазу на глаз;

- хвалить сотрудника за качественную работу при всем коллективе;

- не допускать панибратства в отношениях с подчиненными, соблюдать субординацию, быть объективным и справедливым по отношению ко всем сотрудникам, иметь любимчиков и нелюбимых сотрудников недопустимо;

- выступать в роли арбитра, а не адвоката одной из сторон, лучше всего объективно выслушать обе стороны, а затем принять объективное решение;

- быть вне конфликта, не участвовать в склоках и дразгах, не передавать сплетни, т. к., находясь вне конфликта, легче вовремя его ликвидировать;

- решительно пресекать склоки, сплетни, для чего можно на первый раз оштрафовать уличенного в этом сотрудника и строго предупредить его о недопустимости подобного поведения, а если это не поможет, сотрудника нужно уволить, чтобы не создавать прецедентов;

- если примирение между двумя сотрудниками невозможно, необходимо обязать их общаться по делу, т. к. работа не должна страдать из-за чьих-то эмоций.

Таким образом, лидер — это личность, которой все члены коллектива отдают право брать на себя самые ответственные решения, затрагивающие их интересы и определяющие направление и характер деятельности всего коллектива.

Коллектив — это устойчивая социальная группа, объединенная общественно значимыми целями.

Лидер коллектива играет уникальную, ключевую роль в его работе. Члены коллектива всегда смотрят на стиль управления своего лидера и оценивают его способность создать обстановку открытости, сотрудничества и совместного обсуждения. Он призван создавать здоровый психологический климат в коллективе как важнейшее условие повышения эффективности его деятельности.

Контрольные вопросы

1. Покажите принципиальные различия в механизмах моральной регуляции работников корпорации по уровням деловой этики.

2. Из чего складывается и от чего зависит моральный климат в организации?

3. Раскройте специфические черты морального климата в организациях, где доминируют соответственно морально-психологические стереотипы коллективизма, индивидуализма, конформизма и гуманизма.

4. В чем состоит этическое содержание требований делового этикета?

5. Охарактеризуйте различные модели морального лидерства.

6. Какими моральными качествами должен обладать современный руководитель?

7. Раскройте механизм функционирования морального авторитета.

Кейсы и деловые ситуации

Кейс 1 «Больница»

для тренинга «Развитие лидерства»

или «Управленческая эффективность»

Задания к кейсу:

1. «Управленческая эффективность» — предложить методы постановки задач «звездам», мотивацию персонала.

2. «Адаптация изменений» — оценить на примере кейса различные степени адаптации различных работников, а также понятия «изменения» — реальные, игрушечные, угнетающие или иллюзорные.

3. «Оценка персонала» — определить, как дать обратную связь Петру Петровичу и всем остальным врачам до и после приезда финнов.

4. «Коммуникации» — построить карту конфликта Романа Евгеньевича и Петра Петровича; Романа Евгеньевича и остальных врачей и т. д.

Мценская центральная городская больница располагалась в центре города в Орловской области. Город протянулся с севера на юг на 8 км, с запада на восток — на 4,7 км.

Главврач ЦКБ Роман Евгеньевич сорока лет возглавлял эту больницу уже 4 года. Начиная с ординатуры Роман Евгеньевич работал в известном Национальном Медицинском центре в г. Москве, к 34-м годам стал руководить отделением в НМЦ, власть и признание были для него важны и ценны. Именно поэтому предложение возглавить ЦКБ в Мценске, которую было решено оснастить инновационным оборудованием по Программе модернизации здравоохранения, Роман Евгеньевич принял, недолго раздумывая. Работа главного врача — это важно и интересно, решил Роман Евгеньевич. Переехав в город Мценск, он принялся за обустройство ЦКБ, хозяином и администратором он действительно был неплохим.

Руководство Министерства здравоохранения не подвело, технику предоставили, больницу переоборудовали, обучили персонал. Все это происходило под руководством Романа Евгеньевича. ЦКБ показали несколько раз по Первому каналу, а также в программе «Вести», когда её посещал кто-то из правительства, чиновники из Министерства здравоохранения тут тоже были частыми гостями. Роман Евгеньевич был доволен. Люди со всех районов Орловской области, да и всего ЦФО, съезжались к ним на лечение. Главврачи больниц из ближайших горо-

дов — Орла, Тулы, Новомосковска — только мечтали о такой технике, но так оснастить свои больницы не было возможности.

Сотрудники, ранее скептически относившиеся к Роману Евгеньевичу, переведенному «администратору-карьеристу» из Москвы, теперь уважали и ценили его мнение. Врачи ЦКБ были довольны и работой, и условиями, которые создал им Роман Евгеньевич. Зарплата врачей, учитывая доплаты за инновационные методы в лечении, сильно отличалась от зарплат коллег. Широкая практика позволяла им повышать квалификацию и работать на перспективу, быть на «передовой»; клиника по направлению ДМС зарабатывала хорошие деньги, которые становились надбавкой врачам «за инновации».

Роман Евгеньевич прислушивался к мнению своих сотрудников, но ключевые управленческие решения всегда принимал сам. Не всегда с ними были согласны, но серьезных конфликтов в коллективе не возникало. Кто был категорически против изменений, давно покинули больницу, Роман Евгеньевич приложил к этому усилия в начале своей работы.

Этим утром Роман Евгеньевич собрал заведующих отделениями на еженедельную планерку для решения административных вопросов: нужно утвердить график отпусков на следующий год, разобрать жалобу больного и обсудить проведение стажировок для врачей из Финляндии. В программу стажировки входило ознакомление с рабочими процессами и инновационными методиками, применяемыми в ЦКБ, участие в ежедневном обходе врачей. Финских врачей из маленького города Сааремаа больше всего интересовали вопросы технологических особенностей инновационного оборудования, а также повышение качества раннего диагностирования заболеваний.

Поскольку в Финляндии практически все жители хорошо говорят на английском языке, то для врачей, приезжающих на стажировку, общение на английском языке не вызывало сложностей. Однако для врачей ЦКБ английский язык был барьером в общении с коллегами. Роман Евгеньевич в свое время окончил школу с углубленным изучением английского языка и практиковал язык при любой возможности. Выход был найден. Все его заведующие отделениями рассказывают про инновационные методики и технологии на русском языке, а он переводит информацию иностранцам. Ему не сложно, но тут Роман Евгеньевич задумался, а как это выглядит со стороны, осознав масштаб проблемы.

На планерке, заканчивая рассказ про стажировку, он сказал своим сотрудникам: «Уважаемые коллеги! Прошу вас подготовить выступле-

ние, включить в него презентацию своего отделения и вопросы технологических особенностей инновационного оборудования на английском языке. Если вам сложно бегло говорить, то сначала напишите выступление на английском, а потом просто выучите его. Прошу вас подготовить первый вариант ваших переведенных выступлений, показать его мне, чтобы я исправил ошибки, а потом речь выучить до конца этой недели». На этой фразе народ заволновался.

Особенно активно выступал Петр Петрович. «А если будут задавать вопросы? А какое у меня произношение!!!» — с возмущением в голосе проговорил он. «Если будут задавать вопросы, я вам буду переводить,» — спокойно отвечал Роман Евгеньевич. «Это несерьезно. Не знаем — так не знаем!!! Зачем пыль в глаза пускать? Я не собираюсь участвовать в этой профанации!!!» — ответил Петр Петрович. «Я не хочу выглядеть как министр спорта Мутко: "Лет ми спик фром май харт",» — пробурчал Петр Петрович, чтобы все слышали, и закатил глаза.

К концу недели подготовили текст на английском только 3 из 8 заведующих, один из этих трех сотрудников выучил. Роман Евгеньевич наседавал на своих подчиненных: «Если к понедельнику вы не подготовите текст, забудьте о надбавках за инновации!!!» Поднажав еще на своих подчиненных, Роман Евгеньевич добился, что к стажировке финнов только Петр Петрович не выступал на английском, остальные зав отделениями пробормотали свой текст. Роман Евгеньевич отвечал на возникающие у финнов вопросы. За 3-й квартал Петр Петрович не получил надбавку за инновационные методы, а это составляло 15 % от его дохода.

Кейс 2 «Порядочность сотрудников»

На собеседовании удобно использование мини-кейсов, они не занимают много времени и позволяют оценить основные компетенции и выяснить отношение человека к чему-либо.

Предлагается следующий мини-кейс для проверки того, что человек считает наиболее важным: коммерческую выгоду или порядочность.

Вы получили партию товара, который из-за сложностей с таможней, имеет истекающий срок хранения. Вы можете:

- продать его дистрибьюторам по базовой цене, скрыв этот факт;
- продать его дистрибьюторам с большой скидкой, сообщив им этот факт;

- возвратить его поставщику, понеся при этом незначительные финансовые потери.

Обращаем ваше внимание, что здесь нет правильных или неправильных ответов, есть ответ приемлемый или неприемлемый в конкретной корпоративной культуре.

Деловая игра 1 «Поток». Диагностика личностных и деловых качеств руководителей

Деловая игра «Поток» воспроизводит взаимодействие руководителей предприятий, находящихся во взаимосвязанных, но неравных экономических условиях по поводу использования общего ресурса.

Игра помогает оценить умение вырабатывать соглашения, способность договариваться, диагностирует личностные и деловые качества руководителей и ключевых сотрудников.

Продолжительность игры 2–2,5 часа.

В игре используются следующие игровые материалы.

- информационная карта;
- инструкция для руководителей предприятий, которая включает описание ситуации, правила, цель игры;
- деньги — карточки-символы достоинством от 1 до 25 тыс. рублей. Предназначены для расчетов с «банком» и взаимных расчетов;
- карточки с номерами предприятий и таблица «БАНК»;
- учетная форма организатора игры, где фиксируются финансовые поступления в «банк».

Описание игры

Игра «Поток» моделирует взаимодействие руководителей десяти предприятий по поводу использования реки. Река является для них общим ресурсом, поскольку все предприятия расположены на берегу и все используют для производственных нужд речную воду.

Предприятие 1 находится в верхнем течении реки, предприятие 10 — ниже всех по течению. Предприятия ни технологически, ни организационно между собой не связаны.

Участники игры в качестве руководителей предприятий принимают решение очищать или не очищать сточные воды предприятий. Решения очищать или не очищать стоки являются самостоятельными, не-

зависимыми. Предварительная очистка забираемой воды является обязательной для всех.

Каждый неочищенный сброс загрязняет воду предприятиям, расположенным ниже по течению. Неочищенный сброс предприятия 1 загрязняет воду остальным девяти предприятиям, грязные стоки предприятия 2 — остальным восьми и т. д. Загрязнители у предприятий разные. Поэтому для того, чтобы получить чистую воду, необходимую для производства, её следует очищать от всех загрязнителей.

Затраты предприятия на предварительную очистку воды составляют:

$T = 5 \times H$ (млн руб.), где

T — затраты предприятия на предварительную очистку воды реки,

5 — стоимость очистки одного загрязнителя;

H — число неочищенных сбросов предприятий, расположенных выше по течению.

Затраты на очистку стоков одинаковы для всех предприятий, не зависят от их месторасположения и составляют 10 млн руб.

Финансовый контроль за решениями руководителей предприятий осуществляет «банк», функции которого исполняет ведущий игры. «Банк» взимает с руководителей предприятий плату:

- за предварительную очистку воды;
- очистку сточных вод;
- время на переговоры.

Таким образом, время на обсуждение, выработку соглашений платное. Стоимость минуты переговоров к концу игры дорожает (плата за несвоевременно принятые решения). В начале игры стоимость минуты переговорного времени 10 млн руб., во второй половине игры — 20 млн руб.

Таблица исходных денежных средств предприятий (тыс. руб.)

Предприятия	Денежные средства	Предприятия	Денежные средства
1	45	6	250
2	50	7	300
3	100	8	350
4	150	9	400
5	200	10	450

Для расчетов с «банком» предприятиям выделяются денежные ассигнования. Размер денежных средств индивидуален, фиксирован для каждого предприятия и зависит от их расположения.

Другим источником денежных средств предприятий является «банковский кредит». Ведущий игры, выполняющий функции «банка», в зависимости от игровой динамики сам устанавливает плату за пользование кредитом.

Ритм и динамику игре задают игровые раунды.

Проигрывается 12 раундов.

В каждом раунде руководители предприятий по очереди, начиная с первого, принимают решение, очищать или не очищать стоки.

Ведущий игры взимает с них «деньги»:

- за обязательную предварительную очистку воды;
- очистку стоков (если принято решение об очистке);
- платежи за время на переговоры.

Помощник организатора игры отмечает на информационной карте неочищенные стоки.

Рекомендации ведущему игры

Содержание игровой модели позволяет использовать её для разных целей. Именно цель определяет и организацию игрового пространства, и изменения, которые следует вносить в игровую модель, и социально-психологическое сопровождение игры, и, безусловно, стратегию и организацию послеигрового обсуждения.

Поэтому важно с самого начала отчетливо представлять, для чего, с какой целью, для решения каких задач планируется использовать игру:

- для диагностики участников игры;
- для демонстрации и осознания внутриорганизационных проблем.

Каких? Финансово-экономических? Организационно-управленческих? Социально-психологических?

Для качественного проведения данной процедуры необходим ведущий, желательно с опытом проведения бизнес-тренингов, конечно, еще лучше знать именно эту процедуру. Его важнейшей целью будет включить участников в игру. Для фиксации материала наиболее оптимально подходит наличие видеокамеры для съемки всего процесса. Видеоматериал поможет проанализировать действия и стратегии участников — если вы используете игру как оценочную для соискателей процедуру. Как развивающий внутриорганизационный тренинг для руководителей она тоже прекрасна. Тут необходимо через некоторое время обсудить выигрышные и проигрышные стратегии.

Игра предоставляет массу материала для работы. Обозначает дефициты в построении коммуникаций, определяет стиль поведения в

конflikте, поведенческие стратегии взаимодействия у участников, помогает осознать понятие ресурсов (что ресурсами являются не только финансы; что эффективная коммуникация — это ресурс, что время — это ресурс, причем ограниченный); эффективна при оценке для выдвижения на ключевые позиции, для определения дефицитов руководителей организации (для разработки плана развития).

Тестовые задания

ТЕСТ 1 (один вариант ответа)

1. Критерием эффективности менеджмента в организации НЕ является:

- а) соотношение прибыли и затрат на управление;
- б) технико-экономические показатели;
- в) степень удовлетворённости сотрудников результатами своей деятельности;
- г) уровень заработной платы руководителя организации.

2. Лидерство в теории менеджмента можно определить как...

- а) победу в конфликте;
- б) условия функционирования организации;
- в) размер заработной платы руководителя;
- г) способность оказывать влияние на личность и группы людей.

3. На практике под термином «лидерство» чаще всего подразумевают _____ лидерство

- а) неформальное;
- б) формальное;
- в) деструктивное;
- г) харизматическое.

4. Атрибутом авторитарного стиля управления является:

- а) децентрализация полномочий;
- б) преобладание неформальных коммуникаций;
- в) инициативность;
- г) директивность.

5. Какие из названных качеств работника интересуют современного менеджера?

- а) квалификация и целеустремления работника;
- б) наличие черт характера, позволяющих сотрудничать с ним;
- в) стабильность его отдачи;
- г) интерес работника к перспективам роста и повышению квалификации;
- д) все перечисленные.

6. Какими важнейшими чертами характера должен обладать руководитель?

- а) целеустремленность;
- б) решительность;
- в) настойчивость;
- г) инициативность;
- д) все перечисленное.

7. Можно ли заслужить должное уважение в коллективе, принимая всю ответственность за ошибки подчиненных на себя?

- а) всегда;
- б) да, если они допущены из-за того, что вы не акцентировали внимание на возможности их появления;
- в) никогда;
- г) в случае неразумных решений подчиненных.

8. Какие характерные типы менеджеров определяет Мак-Клеланд в своей теории мотивации?

- а. институциональные менеджеры, которые испытывают большую потребность во власти;
- б) «открытые» менеджеры;
- в) социально активные менеджеры;
- г) ни один из названных;
- д) все названные.

9. Что такое валентность вознаграждения?

- а) нерегулярность;
- б) мера ценности или приоритетности;
- в) открытость;
- г) индивидуальная направленность.

10. Какие существуют типы лидеров?

- а) лидеры-организаторы;
- б) лидеры-инициаторы;
- в) лидеры-эрудиты;
- г) все указанные.

11. На чем основана власть специалиста?

- а) на владении особыми экспертными знаниями, навыками и опытом;
- б) на взаимопомощи;
- в) на особом внимании к эффективности производства;

г) на осуществлении постоянного контроля за деятельностью членов трудового коллектива.

12. Обязательное условие лидерства:

- а) умение побеждать в спорах;
- б) обладание властью в конкретных формальных или неформальных организациях;
- в) физическая сила;
- г) ум и выдающиеся способности;
- д) ни одно из указанных условий.

13. Какой личный стиль лидера оказывает наиболее благоприятное влияние на отношения с группой?

- а) авторитарный;
- б) демократический;
- в) силовой;
- г) прагматический.

14. Какие качества окружения наиболее близки демократичному лидеру?

- а) личная преданность;
- б) единомыслие, взаимопонимание, интерес к делу;
- в) неустойчивость в принятии решений;
- г) гибкость.

15. Понятие «интегративная функция» в теории лидерства означает:

- а) делегирование полномочий;
- б) подчинение коллектива;
- в) сплочение единомышленников, окружения вокруг программы лидера;
- г) умение решать организационные проблемы.

16. Какие качества присущи лидеру-новатору в бизнесе?

- а) стратегическое мышление;
- б) восприимчивость к инициативе других;
- в) настойчивость;
- г) умение маневрировать;
- д) все названное.

17. Чем характеризуется авторитарный режим управления?

- а) менеджер имеет полную власть;

- б) менеджер сохраняет за собой право на любые чрезвычайные полномочия;
- в) подчиненные полностью и безоговорочно зависимы от своего руководителя;
- г) подчиненные не имеют возможности высказать свое мнение;
- д) все названное верно.

18. Чем характеризуется демократический режим управления?

- а) подчиненные осуществляют контроль над методами управления;
- б) руководитель сохраняет за собой право на все решения;
- в) сотрудники во всем и полностью зависимы от руководителя;
- г) подчиненные не имеют возможности высказать свое мнение;
- д) менеджер не имеет никаких преград для использования власти.

19. Что не типично для режима слабого, безынициативного руководства?

- а) лидер/менеджер не обладает реальной властью;
- б) подчиненные имеют больше власти, чем руководитель;
- в) нет четко определенных целей деятельности на рабочих местах;
- г) подчиненные не имеют возможности высказать свое мнение руководителю.

20. Какая из личных черт руководителя имеет максимальную значимость при назначении на ответственный руководящий пост в большом коллективе?

- а) авторитарные наклонности;
- б) профессиональные достижения;
- в) уровень образования;
- г) самореализация.

21. На чем основываются административные методы управления?

- а) на штрафных санкциях.
- б) на законодательных и нормативных актах;
- в) на экономических интересах объектов управления;
- г) на воздействии на социально-бытовые условия работающих.

22. Каковы общие методы управления?

- а) воспроизводственные и маркетинговые;
- б) законодательные и нормативные.

- в) административные, экономические и социально-психологические;
- г) сетевые и балансовые.

23. Что такое самоменеджмент?

- а) организация личной работы руководителя;
- б) способность и возможность системы планировать и организовывать свою деятельность;
- в) самостоятельность в деятельности менеджера;
- г) управление.

24. Социально-психологические методы управления основываются

- а) на воздействии на сознание и социальные условия;
- б) на морально-психологическом климате;
- в) на законодательных и нормативных актах;
- г) на материальном интересе работников.

25. Какое утверждение правомерно для лидера?

- а) он организует работу;
- б) он просто существует;
- в) он ведет за собой;
- г) он управляет.

26. Человек, имеющий возможность воздействовать на группу людей, направлять и организовывать их работу, является

- а) авторитетным работником.
- б) формальным лидером;
- в) неформальным лидером;
- г) лидером-новатором.

ТЕСТ 2 (один вариант ответа)

1. Лидерство — это

- 1) управление;
- 2) тип управленческого взаимодействия;
- 3) метод управления;
- 4) способ воздействия на подчиненных.

2. На чем концентрирует внимание лидерство?

- 1) чтобы люди совершали правильные поступки;
- 2) чтобы люди правильно поступали;
- 3) чтобы «правильные» люди правильно поступали;
- 4) чтобы «правильные» люди делали правильные вещи.

3. Лидером можно назвать

- | | |
|--------------------|------------------------|
| 1) администратора; | 3) новатора; |
| 2) профессионала; | 4) уважаемую личность. |

4. Основа действий лидера:

- | | |
|-------------|-----------------------|
| 1) план; | 3) подсказки; |
| 2) видение; | 4) все перечисленное. |

5. Лидер:

- 1) даёт импульс движению;
- 2) поддерживает движение;
- 3) препятствует движению;
- 4) не влияет на движение.

6. Найти ошибочное утверждение:

- 1) большая часть управленцев обладает лидерскими качествами;
- 2) зачастую лидер не является менеджером;
- 3) редко встречается лидер, не являющийся руководителем;
- 4) часто лидер — обожаемый человек, которого любят, принимают на веру все им сказанное.

7. Какой стиль лидерства используется в управлении чаще всего?

- | | |
|---------------------|-----------------|
| 1) авторитарный; | 3) либеральный; |
| 2) демократический; | 4) смешанный. |

8. Как звучит лозунг демократического стиля управления?

- 1) Будем все решать вместе!
- 2) Жду вклад и инициативу со стороны подчиненных!
- 3) Коллега — это партнер или тот, кто возьмет все на себя!
- 4) Будем делать то, что прикажет начальство!

9. Синоним «авторитарному» стилю

- | | |
|-------------------|------------------|
| 1) директивный; | 3) формальный; |
| 2) коллегиальный; | 4) анархический. |

10. Либеральный стиль руководства:

- 1) мотивирует подчиненных на плодотворную работу;

- 2) стимулирует профессиональный рост, способствует приобретению опыта и творческих умений;
- 3) негативно воспринимается опытными работниками;
- 4) не может поддержать долгое время производительность труда.

11. Для авторитарного стиля не характерно:

- 1) эффективность и своевременность;
- 2) возможность роста профессионализма у неопытных работников;
- 3) большая вероятность принятия верного решения;
- 4) способствует профессиональному росту всех работников.

12. Одно из преимуществ демократического стиля:

- 1) все работники вовлечены в трудовой процесс, нет саботирующих цели организации, в которой работают;
- 2) создаются условия для профессионального роста подчиненных;
- 3) отсутствуют конфликты в связи с нововведениями;
- 4) решение большинства (что характерно для демократов) всегда лучше отвечает интересам организации.

13. Авторитарного стиля в управлении следует придерживаться:

- 1) когда работник нуждается в помощи, в управлении;
- 2) только при наличии высококвалифицированного персонала;
- 3) если работник может взять на себя ответственность за выполнение работы и принятия всех решений;
- 4) когда работник хочет взять ответственность на себя и принимать все решения относительно взятых обязательств.

14. Существует ли иерархия среди лидеров? Если да, то какая?

- 1) да, традиционная (лидер-начальник — лидер-подчиненный);
- 2) да, межклассовая;
- 3) да, заданная системой ответственности;
- 4) нет.

15. Что можно сказать о компетентности вышестоящего руководства, которое напрямую дает указания сотруднику, минуя его непосредственного начальника?

- 1) это право главного управленца, ведь он главнее;

2) это некомпетентно, т. к. статус лидера должен поддерживаться неукоснительно. Воздействовать на сотрудников нужно только через их непосредственных начальников;

3) в исключительных случаях такое поведение позволительно;

4) вышестоящее руководство не имеет прав и полномочий так поступать.

16. Главным мотиватором идей лидера является:

1) цели руководства;

2) забота о подчиненных;

3) собственные желания и потребности;

4) успешное завершение дела.

17. С точки зрения лидера, власть — это

1) средство достижения цели;

2) допуск к безграничным ресурсам;

3) работа на благо общества;

4) возможность модернизации и развития предприятия.

18. Пример формального лидерства наиболее ярко выражен в ситуации:

1) сотрудник набирает группу для решения какой-либо задачи;

2) работник высказывает недовольство условиями на предприятии, собирая вокруг себя единомышленников;

3) менеджер предлагает подчиненным увеличить объем работ, чтобы уменьшить число убытков;

4) руководитель требует от подчиненных выполнения определенных обязанностей.

Вопросы для повторения

1. Трактовка лидерства в зарубежной психологии.
2. Трактовка лидерства в отечественной психологии.
3. Сравнительная характеристика лидерства и менеджмента.
4. Сравнительная характеристика лидерства и руководства.
5. История психологии лидерства.
6. Психология лидерства в России.
7. Концепция управленческого лидерства.
8. Концепция организационного лидерства.
9. Политическое лидерство.
10. Лидерство в малой группе.
11. Конкурентный подход.
12. Коллекционный подход.
13. Типологический подход.
14. Интегративный подход.
15. Поведенческий подход.
16. Подход с позиции власти.
17. Вероятностный подход.
18. Харизматическое лидерство.
19. Трансакционное лидерство.
20. Психологическое сопровождение развития личности успешного лидера организации.
21. Трансформационное лидерство.
22. Атрибутивная теория лидерства.
23. Организационная деятельность.
24. Личность успешного лидера организации.
25. Личность деструктивного лидера организации.
26. Организационная одаренность.
27. Движущая сила и условия развития личности лидера организации.
28. Подходы к решению проблемы формирования личности лидера организации.
29. Принципы, лежащие в основе проектирования систем воспроизводства лидеров организации.
30. Психологическое консультирование талантливых лидеров организаций.
31. Наставничество: понятие и принципы.
32. Коучинг: понятие и принципы.

- 33. Психогенетика лидерства.
- 34. Харизматическая концепция лидерства.
- 35. Поведенческий подход к управлению.
- 36. Партиципативный стиль руководства.
- 37. Адаптивное руководство.
- 38. Концепция эффективности управленческого лидерства.
- 39. Организационная деятельность и управленческая деятельность.
- 40. Личность морального лидера.

Список рекомендуемой литературы

1. Гоулман, Д. Эмоциональное лидерство : искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки. — М. : Альпина Паблишер, 2017. — 304 с. — URL : <http://www.iprbookshop.ru/68015.html>
2. Колношенко, В. И. Лидерство менеджера : практикум / В. И. Колношенко, О. В. Колношенко. — М. : Московский гуманитарный университет, 2015. — 130 с. — URL : <http://www.iprbookshop.ru/50668.html>
3. Колношенко, В. И. Лидерство менеджера : курс лекций / В. И. Колношенко, О. В. Колношенко. — М. : Московский гуманитарный университет, 2014. — 128 с. — URL : <http://www.iprbookshop.ru/39686.html>
4. Улыбина, Ю. Н. Школа воспитания хорошего менеджера : электронный учебник / Ю. Н. Улыбина. Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2012. — URL : <http://iprbookshop.ru/889>
5. Яхонтова, Е. С. Основы межличностного лидерства : учеб. пособие / Е. С. Яхонтова. — М. : Евразийский открытый институт, 2011. — 216 с. — URL : <http://iprbookshop.ru/11040>

Оглавление

Введение	3
1. Моральные качества и обязанности руководителя	4
2. Функции морального лидера.....	11
3. Роль лидера в коллективе	20
Кейсы и деловые ситуации.....	28
Тестовые задания.....	35
Вопросы для повторения	43
Список рекомендуемой литературы.....	45

Учебное издание

Абакумова Юлия Анатольевна

**Моральное лидерство:
управленческий аспект**

Учебно-методическое пособие

Редактор, корректор М. Э. Левакова
Верстка М. Э. Леваковой

Подписано в печать 05.04.2021. Формат 60×84 1/16.

Усл. печ. л. 2,79. Уч.-изд. л. 2,0.

Тираж 3 экз. Заказ

Оригинал-макет подготовлен
в редакционно-издательском отделе ЯрГУ.

Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова.
150003, Ярославль, ул. Советская, 14.

