

## РАСШИРЕНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ПРИМЕНЕНИЯ НОВЫХ ПОДХОДОВ К ЛИДЕРСТВУ

Лугинина А.А.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>ФГБОУ ВПО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», Пермь, Россия (614000, г. Пермь, Комсомольский проспект, 29), e-mail: [luginina-anna@yandex.ru](mailto:luginina-anna@yandex.ru)

Работа раскрывает комплексный подход к развитию лидерства и содержит набор элементов для оценки развития лидерства. В статье выявлены факторы, определяющие развитие лидерства, и делается акцент на ситуацию, в которой лидерство развито. Цель исследования – пересмотреть распространённые представления о развитии лидерства, проанализировать элементы, которые влияют на развитие лидерства в организации, и предложить коллективные структуры, способствующие развитию лидерства. Также важно дать понятийные и практические разъяснения «развитию лидера» и «развитию лидерства», для того чтобы различать эти понятия и улавливать действительное значение развития лидерства. Развитие лидерства включает в себе более широкий смысл, нежели просто развитие лидерских навыков отдельно взятых руководителей, хотя и развитие лидера по-прежнему остаётся важным аспектом для организаций. В том числе в статье рассматривается, каким образом организации могут развивать лидерство на всех уровнях иерархии, и предлагается коллективная структура для развития лидерства. Статья содержит рекомендации для развития лидерства на практике. Из статьи следует, что развитие лидерства требует постоянных и слаженных действий.

Ключевые слова: развитие организации, лидерство, развитие лидерства, лидеры, стратегия, менеджмент, корпоративная культура, коллективные структуры, организационные инновации.

## EMPOWERMENT OF THE ENTERPRISE DEVELOPMENT BASED ON NEW APPROACH TO THE LEADERSHIP

Luginina A.A.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>«Perm National Research Polytechnic University», Perm, Russia (614000, Perm, Komsomolsky prospect, 29), e-mail: [luginina-anna@yandex.ru](mailto:luginina-anna@yandex.ru)

The paper takes a holistic approach to leadership development and proposes a set of items for measuring leadership development. The paper identifies the factors that determine leadership development and focuses on the context in which leadership is developed. The purpose of this paper is to revisit the prevalent perceptions of leadership development, consider the constructs that affect leadership development in an organization, and propose a collective framework for leadership development. Moreover, this paper aims at making conceptual and practical clarifications between leader and leadership development in order to distinguish between them and capture the actual meaning of leadership development. Leadership development holds a broader meaning than simply developing the leadership skills of individual leaders, although leader development still remains a critical aspect for organizations. Then it moves to investigate how organizations can develop leadership at all levels and proposes a collective framework for leadership development. The paper provides guidelines for successful leadership development in practice. The paper implies that leadership development involves multiple and coordinated actions.

Key-words: enterprise development, leadership, leadership development, leader, strategy, management, corporate culture, collective framework, organizational innovations.

### Введение

В современных условиях ключевым фактором конкурентоспособности становится непрерывный процесс развития инновационного потенциала. Инновационно ориентированная организация выстраивает гибкую и адаптивную систему взаимоотношений между корпоративной культурой, собственно инновациями и трудовыми ресурсами. На уровень инноваций влияют разные факторы, среди которых особое место занимает

трансформация подходов и моделей управления предприятием, в том числе в контексте роли и значения развития лидерства в организации [1].

Сегодня роль лидера в организациях меняется, и об этом свидетельствует множество исследований последних лет. При этом важно учитывать, что зачастую понятия «развитие лидера» и «развитие лидерства» подменяют друг друга, и в литературе между ними не делается явных различий. Понятие «развитие лидерства» часто употребляют, когда в действительности говорят о развитии лидера, о причинах и методах, которые позволяют организации развивать лидерские качества своих руководителей. Однако развитие лидерства шире, чем просто развитие лидерских навыков отдельных руководителей (хотя и развитие лидера по-прежнему остаётся важным аспектом для организаций).

Этим объясняется необходимость разграничить понятия «развития лидера» и «развития лидерства», рассмотреть, как организации могут развить лидерство на всех уровнях иерархии, и предложить коллективную структуру для развития лидерства.

### **Сравнение понятий «Развитие лидера» и «Развитие лидерства»**

Возможное объяснение неправильной трактовки этих понятий заключается в том, что большинство первых исследований в этой области рассматривали лидерство, главным образом, как индивидуальный феномен, фокусируясь на поведении и навыках лидера [3]. Предполагалось, что лидерство в основном проявляется в результате подготовки отдельно взятых лидеров и развития их навыков и компетенций. Но, как было указано ранее, лидерство – это не только индивидуальный феномен. Это комплексное явление, которое охватывает взаимодействие между лидером и социальной и организационной средами.

Взгляд учёных, осуществлявших исследования в области менеджмента, существенно эволюционировал. Предшествующие исследования лидерства были сосредоточены на универсальных лидерских качествах, силе и власти, придавали особое значение исследованию индивидуумов, фокусировались на прогнозировании моделей поведения и их результатах и были лидероцентрированными. Наоборот, современные исследования в области менеджмента связаны со средой, направлены на взаимные связи и влияние, уделяют особое внимание коллективным и сотрудицеским отношениям, способствуют обучению, расширению полномочий и изменениям, а также они процессоориентированные [4].

Таким образом, предшествующий взгляд на лидерство был сугубо индивидуалистический и не носил системного характера. Согласно новому подходу к лидерству, лидеры несут ответственность за создание такой организации, в которой люди непрерывно расширяют свои возможности, чтобы изучать, понимать сложности и устанавливать перспективы развития организации. Так, Д. Дэй сравнивает развитие лидера с человеческим капиталом, а развитие лидерства – с социальным капиталом организации [3].

Дж. О'Тул также разграничивает понятия «развитие лидера» и «развитие лидерства», утверждая, что в первом случае мы должны спрашивать, «какие качества нам нужно развить в наших лидерах?», тогда как во втором случае вопрос должен звучать – «какие качества нужно развить в нашей организации?» [5].

Развитие лидерства включает в себе развитие более открытой и коллективной структуры, в которой лидерство развито не на бумагах, а на практике. Как и любой социальный процесс, оно должно вовлекать каждого в организации. Здесь особое внимание уделяется развитию таких отношений между людьми, которые в дальнейшем будут увеличивать ценность организации. В основе этой модели отношений лежит приверженность членов организации общим задачам, подкрепляемая взаимным доверием и уважением.

Важность развития лидерства не умаляет важности развития лидера. И то, и другое необходимо рассматривать системно, чтобы повысить лидерскую эффективность в организации [3]. Таким образом, развитие лидера и развитие лидерства должны быть интегрированы в новую лидерскую концепцию, которая будет увязана с основными целями и стратегией организации. Если удастся этого достигнуть, то развитие лидерства окажет максимально возможное влияние на эффективность работы предприятия.

#### **Актуальность развития лидерства в организации**

В литературных источниках всё чаще развитие лидерства рассматривается как стратегически важное требование к организации, - предприятия, которые хотят выжить и преуспеть в сегодняшней бурной и высоко конкурентной деловой среде, должны развивать лидерство на всех уровнях.

Силы, которые стимулируют необходимость развития лидерства, исходят и от внешней, и от внутренней сред организации. В качестве ключевых элементов внешней среды рассматриваются быстрые технологические достижения, высокий уровень неопределённости, острая мировая конкуренция и сильная коммуникативная напряжённость между участниками взаимодействий. Всё это, а также мгновенное распространение и доступность знаний, вызванные появлением компьютерных технологий, заставляют компании сглаживать уровни организационных структур и децентрализовывать принятие решений, чтобы стать более гибкими и быть в состоянии быстро реагировать на изменения. Постоянно возрастает применение межфункциональных проектных и процессных команд, и теперь у лидеров, наряду с их непосредственными подчинёнными, есть группы, которые бросают вызов традиционной роли лидера, который больше не рассматривается просто как «босс», но как координатор, тренер и консультант.

Также существенные изменения происходят с ценностью человека, с требованиями, предъявляемыми к работникам, и с потребностью в рабочей силе. Сегодня подчинённые

ожидают от своих руководителей, чтобы те были более компетентными в межличностном плане. Только тогда они смогут оказывать влияние как лидеры организации.

### **Развитие лидерства на практике**

Для развития лидера и лидерства на практике обычно используются такие методы, как 360-градусная обратная связь, коучинг и наставничество топ-менеджеров, линейных руководителей или внешних консультантов, создание сетей, активное обучение, особые рабочие задания, корпоративные кейсы, компьютерное моделирование, экспериментальное обучение и, конечно, мастер-классы развития лидерства со штатными или внешними тренерами. Программы развития лидерства обычно разрабатываются и проводятся либо специалистами по персоналу, либо внешними консультантами, либо учебными координаторами. Причастность генерального директора или команды топ-менеджеров к процессу развития лидерства в компании в большинстве случаев довольно ограничена [3].

Программы, направленные на развитие лидерства, являются намного более сложными в разработке и реализации, чем программы, направленные на развитие навыков и компетенций отдельных лидеров. Методы развития лидерства должны предоставлять работникам возможность обучаться на своей работе. Таким образом, развитие лидерства должно происходить в условиях постоянной рабочей инициативы, но при этом опираться на стратегически важные для организации рабочие приказы и документы. Успех интеграции программы развития лидерства в повседневную деятельность организации является определяющим фактором для эффективного развития лидерства. Результаты развития лидерства во многом зависят от усилий, поддержки, преданности и активного участия линейных руководителей, команды топ-менеджеров и генерального директора.

Существует множество причин, почему лидеры должны создавать других лидеров. Лидеры передают своим последователям собственный опыт и знания. Они служат ориентиром для общих целей и действий, определяют стратегию и направление принятия решений, которым подчинённые будут следовать. Однако, помогая другим расти и повышая эффективность их деятельности, лидеры ещё сильнее развивают свои навыки, знания и интуицию и сами лучше справляются с их нынешними задачами, что позволяет им брать на себя более сложные лидерские обязанности. Линейные руководители также могут играть ключевую роль в изменении организационной культуры посредством передачи надлежащих заданий и поведения своим последователям. В свете этого успешное развитие лидерства идеально дополняет внедрение непрерывного обучения и культуры лидерства в организации.

Также значительное внимание надо уделять потенциалу саморазвития лидеров на всех уровнях. Крайне важно, чтобы в современных быстро меняющихся условиях сотрудники имели возможность взять на себя ответственность за своё собственное развитие.

Саморазвитие – важный фактор успеха, так как он способствует непрерывному обучению. Однако саморазвитие зависит не только от отдельных лидеров, но и должно поддерживаться линейными менеджерами и отделом по персоналу, то есть должны использоваться 360-градусная обратная связь, тренерство, наставничество и HRM-системы.

Системы управления персоналом (т.е. найм, отбор, обучение и развитие) должны также сопутствовать развитию квалифицированных, мотивированных и уполномоченных сотрудников, которые вовлечены в действующую лидерскую стратегию организации.

Таким образом, обобщая вышесказанное, представим на рисунке 1 необходимые компоненты для развития лидерства в организации.

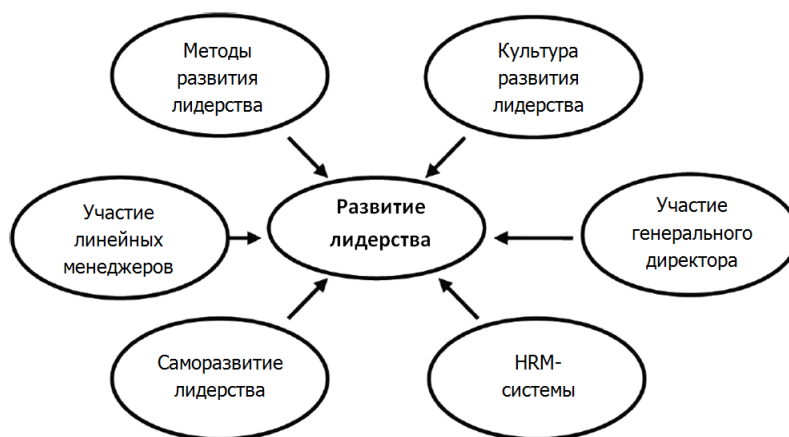


Рисунок 1. Комплексный подход к развитию лидерства в организации [2]

### **Регулирование развития лидерства**

Когда лидерство развито на всех уровнях, сотрудники действуют скорее как собственники и предприниматели, а не просто как наемные работники. Они берут на себя инициативу по решению проблем, действуют с ощущением срочности и готовности экспериментировать. Они охотно принимают ответственность за выполнение обязательств и делятся друг с другом бытовой философией и языком лидерства. Кроме того, они еще больше создают, сохраняют и твердо придерживаются систем и процессов, созданных для регулирования и вознаграждения этих распределенных стилей работы на основе лидерства.

Следующие элементы позволяют определить, развивает ли организация лидерство: организация постоянно фокусируется на развитии лидеров на всех уровнях; организация обладает культурой, которая ценит лидерское поведение; организация установила ценности и принципы, касающиеся лидерского поведения; лидерское поведение поддерживается и вознаграждается; структуры способствуют лидерскому поведению; линейные менеджеры лично вовлечены в развитие других лидеров; линейные менеджеры активно занимаются развитием других лидеров посредством их практического обучения, коучинга и наставничества; развитие лидерства – приоритет стратегической важности для организации. Также возможности для тренировки лидерства предлагаются на всех уровнях; обучение

присуще всему, что люди делают; желаемые лидерские стили работы ясны для всех в организации; проводятся систематические упражнения для развития навыков лидерства.

### **Среда развития лидерства**

Растущее признание того, что развитие лидерства включает в себя больше, чем просто развитие отдельных лидеров, ведет к большей ориентации на среду, в которой развивается лидерство. В случае постоянных изменений необходимость в коммуникации, координации, консенсусе и рациональном принятии решений увеличивается. Таким образом, организации, действующие в быстро изменяющихся и неблагоприятных условиях среды, вынуждены вырабатывать механизмы и системы, которые позволят людям выдержать мощный напор негативного воздействия внешних факторов. На рисунке 2 представлена взаимосвязь организации с внешней средой, когда стратегия развития лидерства используется в качестве «подушки безопасности».



Рисунок 2. Взаимодействие организации с внешней средой через стратегию развития лидерства [2]

Действительно, лидерство по принципу «сверху-вниз» в современных организациях угрожает долгосрочному процветанию организации, и «в настолько сложном и продвинутом обществе, как наше, самые срочные проекты требуют совместного вклада многих талантливых людей, работающих вместе» [2]. В результате лидерство, принятие решений и стратегическое мышление должны быть распространены на всех уровнях.

Растущее признание того, что развитие лидерства основывается на распространении коллективной способности сотрудников организации эффективно включаться в лидерские роли и процессы, также подчеркивает его стратегическую важность для организации. Но между тем практика показывает, что в большинстве организаций развитие лидерства не является ни стратегической целью, ни неотъемлемой частью процесса разработки конкурентной стратегии. Большинство организаций, даже если они и признают важность развития лидерства, отстают в его фактическом достижении в основном потому, что все еще путают развитие лидерства с обучением.

Однако для успешной реализации своей корпоративной стратегии организациям нужно развивать соответствующие способности у своих сотрудников. Ведь сотрудники

крайне важны как участники непосредственной реализации стратегии, так как именно они способны внести свой вклад в достижение долгосрочных целей предприятия.

### **Влияние стратегии развития лидерства на инновационное развитие организации через модификацию корпоративной культуры**

Организации могут получить конкурентное преимущество только при текущем эффективном управлении и одновременном создании новшеств на будущее. Таким образом, инновации очень важны для любой организации как часть профессиональных качеств, которые определяют успех компании на рынке. Стратегия развития лидерства на предприятии как раз позволяет организации добиться поставленных целей и стимулировать инновации.

При этом непрерывное новаторство требует особой корпоративной культурной основы, которая должна создаваться и поддерживаться в организации. Корпоративная культура формирует поведение работников и влияет на действия индивидов. В результате этого соответствующие нормы и ценности становятся сильными средствами стимулирования изобретательности, креативности и новаторства.

Другими словами, корпоративная культура создаёт так называемую инновационную восприимчивость, а также психологические и организационные предпосылки для успешного новаторства. Выделяют три основных направления, которые позволяют создать адекватную инновационным потребностям организации корпоративную культуру.

1. Создание системы специального обучения, в рамках которой акцент делается на повышение навыков работников и инвестирования в человеческий капитал.
2. Создание особой системы оценки вклада в работу, в которой акцент делается на результат и вклад каждого конкретного работника в достижение цели.
3. Наличие структуры «группового развития», когда акцент делается на лидерстве.

Результаты исследований показали, что основными показателями соответствия корпоративной культуры принципам новаторства являются отношение к провалу и система поощрения инноваций. Пока люди не получают компенсацию за риск и не понимают, что их не будут наказывать за то, что они делают, невозможно создать инновационные возможности. При этом важными инструментами воздействия на инновационное поведение организации выступают нормы корпоративного поведения. Нормы, как ожидаемое поведение, будут влиять на поведение работников, они определяют соответствующее отношение и поведение для членов организации, в том числе и к инновациям [1].

### **Заключение**

Развитие лидерства, как сложное явление, включает в себя взаимодействие лидера и социальной и организационной среды и охватывает системную парадигму, согласно которой

лидерство развивается на практике. Развитие лидерства можно рассматривать как стратегию интеграции, помогающую людям понять, как относиться к другим, согласовывать свои усилия, осознавать обязательства, а также развивать широкие социальные сети, применяя самопознание к социальным и организационным требованиям [3]. Таким образом, развитие лидерства основано на увеличении коллективной способности сотрудников организации эффективно включаться в лидерские роли и процессы.

Развитие лидерства – это результат хорошо согласованных мероприятий, направленных на развитие сотрудников, помогающих им учиться с помощью своей работы и руководства. Также развитие лидерства должно быть интегрировано в повседневную практику и, таким образом, стать частью корпоративной культуры организации.

### Список литературы

1. Мингалева Ж.А. К вопросу о взаимосвязи корпоративной культуры и инновационного развития // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2011. – № 4. – С. 42-46.
2. Dalakoura A. Differentiating leader and leadership development: A collective framework for leadership development // Journal of Management Development. – 2010. – Vol. 29, Iss: 5. – P. 432-441.
3. Day D.V. Leadership development: a review in context // Leadership Quarterly. – 2001. – Vol. 11. – P. 581-613.
4. Lowder B. Tim, The Best Leadership Model for Organizational Change Management: Transformational Verses Servant Leadership // Social Science Research Network [SSRN], June 14, 2009.
5. O'Toole J. When leadership is an organizational trait / Bennis W., Spreitzer G.M. and Cummings T.G. // The Future of Leadership, Jossey-Bass. – San Francisco, CA, 2001. – P. 158-74.

### Рецензенты:

Мингалева Жанна Аркадьевна, д.э.н., профессор кафедры «Экономика и управление на предприятии» ФГБОУ ВПО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», г. Пермь.

Попов Виктор Леонидович, д.э.н., профессор кафедры «Менеджмент и маркетинг» ФГБОУ ВПО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», г. Пермь.