

ПРЕДПОСЫЛКИ ГРУППОВОГО ПРЕОБРАЗУЮЩЕГО БИЗНЕС-ЛИДЕРСТВА

*Н.А. Морозова,
соискательница кафедры
организации и управления
УО «БГЭУ»*

В XXI веке изменение условий окружения и технологии вызывает необходимость соответствующих организационных изменений. Быстрота, с которой происходят социальные изменения, и растущая сложность условий окружения уже сами по себе определяют необходимость частых организационных изменений. На этом основании У. Бенпис утверждает, что бюрократический тип организации будет вытеснен «адаптивными, быстро изменяющимися системами временного типа, состоящими из различных специалистов, объединенных в органичное целое усилиями специалистов по координации и оценке задач» [1, с. 253].

В основе любых организационных изменений лежат усилия по адаптации организации к постоянно меняющейся внешней среде или попытки управленческого лидерства предугадать трансформацию среды и воздействовать на ее характер в соответствии с организационными целями.

Понятие «изменение» используется в современной практике для описания различных компонентов организационной деятельности, которые воспринимаются, как:

- цель деятельности («наша цель – стать лучшими в отрасли»);
- политика («наш метод – инвестирование крупных проектов легкой промышленности»);
- план («в плане организации на текущий год – вложение такого-то количества средств в строительство завода»);
- организационная структура («каждое подразделение организации должно представлять собой полуавтономный прибыльный центр»).

Именно в этом заключается суть изменений. Они могут затрагивать любой аспект организационной деятельности: от незначительного пересмотра должностных обязанностей отдельных сотрудников до кардинальных изменений стратегии организации, затрагивающих все без исключения организационные подсистемы (политическую, контролирующую, техническую и социальную) [2, с. 387].

Среди причин, которые определяют потребности в проведении организационных изменений, выделяются следующие:

1. Общая динамика и неопределенность международной экономики.
2. Расширение временного горизонта, который является стратегическим оружием против неопределенности.
3. Изменение организационной структуры, которая смогла бы обеспечить быстроту и качество принятия управленческих решений.
4. Потребность в повышении качества и дизайна продуктов и услуг, которые отвечают уровню запросов потребителей и позволяют организации сохранять конкурентные преимущества [2, с. 389].

Эффективные перемены требуют не менеджмента, а лидерства.

Суть и особенность преобразующего лидерства в том, чтобы внушить последователям необходимость преобразований и придать им необходимый импульс, а самих последователей также преобразовать в лидеров соответствующих масштабов.

Преобразующее лидерство (ПЛ) – это групповое лидерство, которое обеспечивает динамику изменений событий и обязательств вместе с группой в заданном лидером направлении.

Большинство преобразований, реструктуризаций, перестроек и других организационных перемен не достигает своих целей. Путь к изменениям весьма тернист. Но чтобы сопротивление нововведениям было меньше, надо знать предпосылки успешной работы в новых условиях:

1. *Преобразование менеджера в лидера, а группы – в команду.*

Проведем сравнительный анализ представленных выше категорий. Так, менеджмент концентрирует внимание на том, чтобы люди делали вещи правильно, а лидерство – чтобы люди делали правильные вещи.

Менеджер свое взаимодействие с сотрудниками строит в основном на контрактах и в рамках установленных целей. Лидер воодушевляет людей и вселяет энтузиазм в работников, передавая им свое видение будущего и помогая им ориентироваться на новое.

Менеджер обычно занимает пассивную позицию по отношению к целям: ориентируется на кем-то установленные цели и практически не использует их для проведения изменений. Лидеры, наоборот, сами устанавливают цели и используют их для изменения отношения людей к делу [3, с. 62].

Различия между лидером и менеджером представлены в табл. 1.

Таблица 1

Различия между лидером и менеджером

Менеджер	Лидер
администратор	инноватор
поручает	вдохновляет
работает по целям других	работает по своим целям
основа действий – план	основа действий – видение
полагается на систему	полагается на людей
использует доводы	использует эмоции
контролирует	доверяет
поддерживает движские	даёт импульс движению
профессионал	энтузиаст
делает дело правильно	делает правильное дело
уважаем	обожаем

Литературный источник [3, с. 63]

У. Бланк воспринимает лидерство как руководство высшего качества, которое достигло потолка совершенствования, но не найдет, правда, на этом уровне постоянно. Стив Кейс, председатель совета директоров «Америка онлайн», определяет одну из причин неэффективной работы компаний – неспособность руководителя осуществлять преобразования: «Корпоративное кладбище усеяно останками тысяч компаний, не сумевших осилить переход от предпринимательского начала к полноценной, устойчивой компании. Объяснение часто бывает одно и то же: основатель компании не движется вперед и адаптируется недостаточно быстро» [4, с. 127].

Что касается понятий «группы» и «команды», им можно дать следующие определения:

Группа – небольшое сообщество индивидов, которые регулярно взаимодействуют,

решая единые задачи, и имеют схожие интересы; ее члены характеризуются высокой степенью взаимозависимости и взаимной ответственности за результат совместной деятельности. В группе создаются оптимальные условия для эффективной деятельности.

В команде все эти характеристики совмещаются, но добавляются еще некоторые:

- более тесное взаимодействие и взаимная зависимость;
- члены команды трудятся исключительно совместно;
- командная работа нацелена на совокупное достижение стратегических и тактических целей.

Команда – это особый вид небольшой группы, которая характеризуется наличием специальных черт, определяющих эффективность ее деятельности. Команда более сильна

и имеет больший потенциал, чем рабочая группа. Но команда требует и большего вклада от всех членов для реализации этого

потенциала [2, с. 280]. Различия между группами и командами приведены в табл. 2.

Таблица 2

Различия между группами и командами

Группы	Команды
Основываются на удобстве	Основываются на намерениях и целевых установках
Выступают продуктом требований окружающей среды или выполняемой задачи	Выступают продуктом предпочтения (желания) членов команды
Поведение, движимое конформизмом, основанное на нормативных установках	Поведение, движимое единодушием, основанное на целевых установках
Межличностное понимание	Межличностное понимание плюс чувствительность
Заданное лидерство	Принципиальное и разделенное лидерство

Литературный источник [5, с. 399]

Ключевое различие между этими двумя понятиями состоит в том, что, когда группа становится командой, среди членов группы максимизируется процесс соединения и интеграции, развивается установка «мы чувствуем друг друга». Когда это происходит, члены команды начинают действовать как один, разделяя общий набор целей, отношений, ценностей и верований. Когда группа становится эффективной командой, каждый член группы чувствителен к потребностям и чувствам других и приходит на помощь в случае необходимости. Это позволяет команде достичь принятых обязательств, фокусирует их усилия. Команда движется естественным потоком, достигая общей цели.

2. Формирование климата приверженности переменам.

Уточним, что понимается под понятием «приверженность». В качестве синонимов можно использовать категории «преданность», «патриотизм». Приверженность определяется как отношение человека к организации, в которой он работает, это установка, определяющая его восприятие организации и стоящих перед ним задач, образ мыслей и соответствующее поведение [6, с. 71–72]. Климат приверженности переменам предполагает готовность принимать новшества и изменения без паники и сопротивления.

Можно наблюдать целый континуум отношений людей к вопросу перемен – от крайне положительного до прямо-таки враждебного (рис. 1).

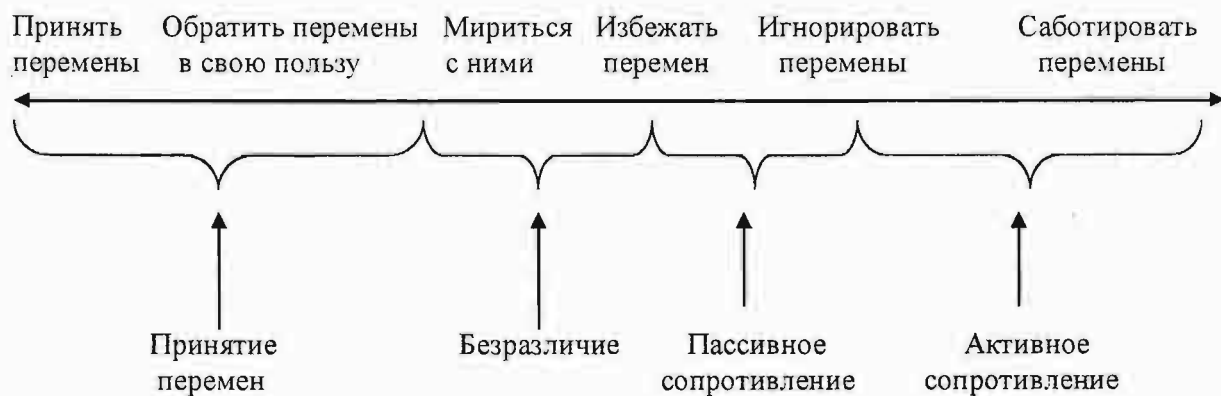


Рисунок 1. Варианты отношения к переменам и реакция людей на них

Литературный источник [7, с. 216]

Некоторые довольны переменами, другие будут раздражены, третьи – расстроены и т.д., причем такая смешанная реакция проявляется, как правило, при любых изменениях. Кроме того, здесь есть и человек, первым предложивший идею изменения, – это инициатор

перемены. Он четко формулирует смысл, цели перемен и критерии определения будущих успехов на различных стадиях движения вперед; необходима также сеть обратных связей для информации персонала организации о происходящих изменениях. Еще одна задача

состоит в том, чтобы избавить сотрудников от цинизма в отношении перемен. В случае радикальных перемен необходим импульс в развитии персонала для преодоления инерции реально наблюдаемых событий.

Наиболее эффективными методами преодоления инерции в период изменений специалисты (Eccles, 1994) считают:

1. Снижение разногласий и противоречий по ключевым вопросам проведения изменений (установление большего сотрудничества между взаимодействующими подразделениями и группами, отмена устаревших правил и процедур, совершенствование коммуникации, внедрение передового опыта).

2. Сведение к минимуму случаев запоздлого реагирования или несвоевременного выполнения заданий (рассеивание накала внутренних противоречий) достигается при помощи более справедливого разрешения конфликтов, уменьшения агрессивности внутреннего соперничества, установления более подходящего уровня функциональной взаимозависимости, достижения большей совместимости систем.

3. Умножение системы рычагов (т.е. новых стимулов, которые дают положительный прямой эффект, намного превосходящий затраты).

4. Лучшую постановку целей менеджментом, улучшение анализа и планирования.

5. Концентрацию энергии, формирование дополнительных ресурсов и усиление воодушевления людей посредством целей, совмещающихся в одной точке, и «работающей» системы поощрения.

6. Лучшее раскрытие энергии (совершенствование основных профессиональных навыков, участие широких категорий сотрудников, активная обратная связь, разветвленное делегирование полномочий внутри структуры).

7. Снижение массы инерции (согласно правилу «превратить жир в мускулы»).

8. Облагораживание организационного дизайна (организационная структура; связи; системы; расположение силы; использование наличных ресурсов в соответствии с потребностями рынка) [2, с. 423].

3. Осуществление изменений в единстве с развитием организационной структуры.

Тенденции заключаются в формировании адаптирующихся по возможности простых, плоских и гибких организационных образований. Адаптирующейся считается та организация, которая постоянно приспосабливается, осуществляя преобразования, для выживания в условиях динамики конкретной среды.

Взаимодействие между подразделениями компании представляет собой сложную сеть, когда одни элементы этой сети являются структурными частями организации, а другие – партнерами, поставщиками или представителями более крупной корпорации. Причем характер взаимодействия подразделений определяется либо проектом, либо клиентом. Но в основе организационных изменений находятся преобразования вертикальных интеграций в организацию сетевых горизонтальных отношений при сохранении принципа централизованного управления, который при этом сочетается с оперативной реакцией на динамику конкурентной среды. Такая система свойственна японским компаниям. Получившая название «тоетизм», система «уплотненных технологий», горизонтальных коммуникаций, она эффективно используется и в других странах мира. Примеры – совместное предприятие «НУММИ», детище «Дженерал Моторс» и «Тоёты» на американской земле, а также успехи японского менеджмента, достигнутые в немецкой автомобильной фирме «Порше».

Основные элементы такой системы:

– реализация концепции «шодзинка»: системы регулирования объемов выпуска продукции путем упорядочения и перераспределения рабочей силы;

– преимущественно горизонтальные коммуникации, когда основная масса оперативной информации, управляющей и регулирующей производственный процесс, движется навстречу материальным потокам, не проходя через высшее звено управления;

– система оперативного обеспечения производства материальными ресурсами «точно в срок» («канбан»);

– система сплошного контроля качества всех предметов труда на каждом рабочем месте («джидока»);

– система постоянного поиска путей улучшения качества, безопасности и эффективности труда и продукции, унификации продукции, снижения трудоемкости производства («кайзен»);

– бригадная организация труда, сотрудничество и взаимопомощь;

– ориентация всех трудовых коллективов на достижение конечных результатов, увязанных с конечными результатами фирмы в целом, целевое управление; синхронизация производства в целом, минимизация численности рабочих также по производству в целом;

– система особых отношений с поставщиками и банками, основанная на сотрудничестве и учете интересов сторон [8, с. 121–123].

Анализ организационных структур управления ряда предприятий г. Бобруйска – ОАО «Бобруйскагромаш», ОАО «Спецавтотехника», ОАО «Бобруйский машиностроительный завод», ОАО «ТАиМ», РУП «Бобруйский завод тракторных деталей и агрегатов» – показал, что здесь имеет место линейно-функциональная структура управления, которая базируется на тейлоровском принципе последовательного выполнения трудовых операций. Данная организационная структура управления не стимулирует заинтересованность работников в конечном результате. Видение происходящего сотрудниками чаще всего не выходит за рамки подразделений, в которых они работают. Они не ориентированы на целевые задачи предприятия и тем более на удовлетворение потребностей потребителей продукции. Обмен информацией между различными подразделениями также усложнен из-за вертикальной иерархичности, что приводит к большим накладным расходам и неоправданно длительным срокам принятия управленческих решений.

4. Осуществление изменений в единстве с развитием организационной культуры.

Организационная культура представляет глубинные ценности, определяемые лидерами организации, плюс провозглашаемые ценности, которые представляют организацию в глазах ее клиентов, т.е. организационная культура имеет двойственный характер и редко совпадает с официальными заявлениями, потому что есть разница между словом лидера и делом группы, между поведением организации и ее декларациями. Чем меньше такая разница, тем больше успех. Восприимчивость к переменам взаимосвязана с состоянием культуры, т.е. с теми убеждениями в отношении организационных ценностей, которые разделяются персоналом. Культура формируется на протяжении долгого времени и, однажды установившись, имеет свойство укореняться. Она, как правило, очень устойчива и имеет тенденцию сопротивляться любым переменам.

Сильные культуры, например, такие, которые сформировались в IBM или Sears, сопротивляются переменам особенно упорно, поскольку работники остаются яркими приверженцами прежних культур своих организаций. Так, например, когда Артур Мартинес стал главным исполнительным директором

фирмы Sears, он столкнулся со значительными трудностями, пытаясь изменить укоренившуюся культуру. Он охарактеризовал компанию, в которую пришел, как невероятно чопорную и эгоцентричную систему, в которой огромное значение придавалось званиям и должностям. Однако, несмотря на сопротивление, он продолжал медленно, но верно менять сложившуюся культуру. Следует помнить, что даже если со временем какая-либо культура становится неподходящей для организации и начинает мешать нормальному управлению и ее развитию, то менеджер может мало что сделать для ее изменения, особенно за короткий срок.

Тем не менее, если в процессе реорганизации удастся провести радикальные изменения организационной культуры, компания становится способной добиться значительных успехов. Так произошло с финской компанией Oy Nokia, которая когда-то выпускала туалетную бумагу и галоши, а потом в один прекрасный момент стала крупнейшим продавцом сотовых телефонов на глобальном рынке. Очевидно, что такое преобразование потребовало кардинального изменения корпоративной культуры, которая позволила превратить в общем ничем не примечательную фирму в мощную высокотехнологичную компанию, не имеющую себе равных в сфере телекоммуникаций. Главный исполнительный директор вытеснил «старую гвардию» менеджеров и привел новую группу молодых управленцев, позитивнее настроенных к переменам. Кроме того, в компании начали приветствоваться и вознаграждаться рискованные, построенные в предпринимательском духе идеи сотрудников относительно новых видов продукции [9, с. 496–497].

На РУП «Бобруйский завод тракторных деталей и агрегатов» управляющий персонал пренебрегает современной практикой менеджмента и управления персоналом, не уделяя внимания желаниям и потребностям людей. Зачастую это выражается в применении преимущественно административных методов управления. Моральные стимулы, такие, как поощрение, личная беседа, уважение и признание в ответ на хорошую работу практически отсутствуют – легче наказать, чем грамотно поощрить работника. Состояние трудовой мотивации характеризуется основными признаками: общей трудовой пассивностью, низкой значимостью общественных мотивов труда, служебного, профессионального и квалификационного

роста, желанием иметь стабильную, но неквалифицированную работу. Большинству работников не нравятся их рабочее место, условия труда, отсутствует уверенность в завтрашнем дне, чувство принадлежности к группе. Это связано (в том числе) и с неграмотным управлением социально-психологическим климатом в коллективе.

5. Компетентность персонала.

Компетентность персонала предполагает видение будущего, готовность к переменам, предприимчивость, знание производственных процессов, деловую и трудовую активность, уверенность в себе. Важность обучения персонала отражена в усилиях компании «Крайслер», когда открывался автомобильный завод в Детройте. Чтобы гарантировать процесс эффективной работы, перед открытием завода компания «Крайслер» потратила на обучение персонала более миллиона часов [5, с. 423].

Повышению компетентности персонала уделяют определенное внимание и отечественные предприятия. Так, в разрезе анализа квалификации персонала на ОАО «Бобруйскагромаш» разработана программа ожидаемого дефицита инженерно-технических работников и источников его пополнения до 2009 года. В период 2006–2009 годов будет необходимость в привлечении кадров с выс-

шим образованием по специальностям: инженер-механик, инженер-технолог, инженер-конструктор. Сделаны заявки в Гомельский технический университет им. Сухова на выпускников механико-технологического факультета по специальности «Сельскохозяйственные машины»; в Могилевский технический университет – по специальностям: «Проектирование и производство транспортных средств», «Технология, оборудование и автоматизация машиностроения», «Оборудование и технология сварочного производства», «Автоматизированный электропривод».

6. Гибкий, демократичный стиль лидерства.

Здесь подразумеваются делегирование полномочий, разработка альтернативных вариантов решений, взаимное доверие и сотрудничество, командный дух работы. При этом важно, чтобы передача полномочий в принятии решений производилась постепенно. Если слишком большая автономия дается слишком скоро, то команда просто будет находиться в неведении того, что ей предстоит сделать. Поэтому зарубежные исследователи указывают на то, что такой процесс может охватывать период от двух до пяти лет. На рис. 2 представлен график передачи полномочий в принятии решений.

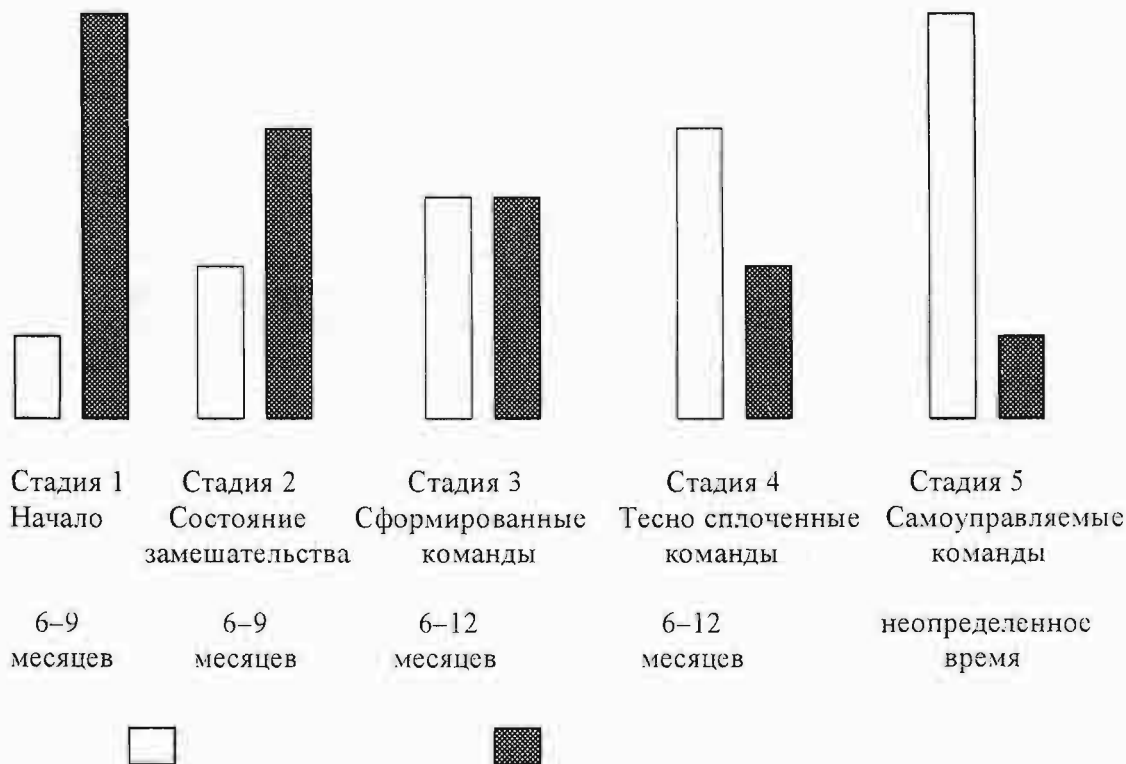


Рисунок 2. Стадии процесса передачи полномочий для принятия решений
Литературный источник [5, с. 425]

Качество управленческих решений зависит от того, насколько они устойчивы к «сбойным» ситуациям, в какой мере оказались деформированы ошибками исполнителей, как стали проявляться те дефекты, которые были спонтанно заложены в управленческое решение при его принятии, когда трудно было предвидеть все его последствия. Контроль за организацией исполнения управленческих решений на ОАО «Бобруйскагромаш» директор осуществляет по системе наблюдения, проверки, оценки и коррекции положения дел на основе разработанных критериев показателей. Вся информация, которая поступает руководителю «извне» и «изнутри», анализируется им с точки зрения сигналов благополучия и неблагополучия. Каждую угрозу он оценивает двояко: могут справиться с ней его работники или будет лучше, если в ситуацию вмешается он сам? Если у него есть достаточный простор для маневра, то он может рисковать, доверяя сотрудникам. Контролируя организацию исполнения работ, руководитель отслеживает прежде всего повторяемость сбойных ситуаций, интенсивность их проявления их способность увести в сторону рабочий процесс, их нарастающую угрозу. Он выжидает, когда ему лучше всего вмешаться, чтобы рабочий процесс совсем не вышел из-под контроля. Поэтому руководитель каждый раз определяет для себя определенную «критическую точку»: или-или. В то же время он дает шанс заместителям, специалистам самим справиться с ситуацией, помогая советами. Анализ повторяющихся «сбойных» ситуаций показывает, какие ошибки допускает работник. Разбор их и становится главным в оценке этого направления работ. Такой контроль, осуществляемый на предприятии, учит работников исправлять свои ошибки так, чтобы компенсировать неудачи будущими успехами.

Что касается реализации предпосылки гибкого, демократичного стиля лидерства на РУП «Бобруйский тракторный завод деталей и агрегатов», здесь нет «права собственности на работу». Для любого служащего должен существовать свой оптимальный уровень автономии, который дает ему реальное ощущение личной ответственности и не приводит к стрессам. На РУП «БЗТДиА» этот уровень незначителен. Обратная связь, обеспечивающая получение работниками информации о качестве выполняемой ими работы на предприятии, функционирует плохо. Гораздо легче обеспечить обратную связь по результатам

«законченной работы», чем на отдельном ее фрагменте в условиях узкоспециализированного или конвейерного производства. Расширяя фронт каждой работы, чтобы сотрудник отвечал за несколько взаимосвязанных операций, мы увеличиваем целостность работы, а значит, быструю и эффективную обратную связь. При этом сотрудник интенсивно использует самопроверку, то есть личную обратную связь. У него появляется возможность обнаруживать недостатки самому, что воспринимается гораздо легче, чем если бы ему кто-то другой указал на эту ошибку. Однако на РУП «БЗТДиА» возможности обратной связи почти не используются. Работники сами не контролируют качество собственной работы. Рассмотренные выше факторы вносят свой вклад в оценку деятельности с точки зрения ее сложности, ценности и необходимости. Если она не обладает такими параметрами, то не будет внутренне мотивируемой. Хорошее качество ее выполнения не создаст ни чувства выполненного долга, ни ощущения новизны или приобретения чего-либо полезного. Такая работа не дает возможности человеку к самовыражению. Очень часто на предприятии бывает ситуация исключительно негативной обратной связи, то есть, когда работники узнают только о недостатках своей работы. Таким образом, они лишаются вознаграждения за хорошие дела. С другой стороны, известно, что люди почти не реагируют на критическую обратную связь. Работник не воспримет отрицательные оценки более чем по двум-трем параметрам. Однако если менеджер чередует положительную и отрицательную критику, то информация о неудачах будет воспринята полнее. Другая крайность – когда начальник не способен критиковать своих подчиненных, – также нередка. Для эффективности внешней обратной связи необходимо, чтобы она была правдивой, точной, подробной, осуществлялась незамедлительно. Сообщение о плохом выполнении работы только демотивирует работника. Если же указать, что именно было сделано неправильно, почему это случилось, как исправить ситуацию и при этом не забыть затронуть положительные аспекты работы, то эффективность такой обратной связи несомненно возрастет. Она может быть еще выше, если работник выяснит эти вопросы сам.

Среди совокупности факторов, которые обуславливают эффективность проведения организационных изменений, можно выделить следующие, наиболее значимые: установление

оптимального уровня открытости управленческого лидерства и развитие доверия; повышенное внимание к мотивации персонала к достижениям, формирование ответственности работников за результативность изменений. При этом залогом проведения успешных изменений выступает преобразующее лидерство.

Литература

1. О'Шоннеси Дж. Принципы организации управления фирмой. М.: МТ ПРЕСС, 2001.
2. Яхонтова Е. С. Эффективность управленческого лидерства. М.: ТЕИС, 2002.
3. Беляцкий Н. П. Менеджмент. Основы лидерства: Учеб. пособие / Н. П. Беляцкий. Мн.: Новое знание, 2002.
4. Беляцкий Н. П. Дискретность лидерства // Менеджмент в России и за рубежом. 2004. №6. С. 125–130.
5. Mealia, Laird. Skills For Managerial Success: Theory, Experience, and Practice / Laird W. Mealia, Gary P. Latham. 1996. 397–443 p.
6. Магура М. И. Формирование приверженности работников своей компании // Управление персоналом. 2005. №5. С. 71–74.
7. Олдкорн Р. Основы менеджмента: Учебник / Пер. с англ.; Предисл. к русск. изд. проф. Е.П. Голубкова. М.: Финпресс, 1999.
8. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб.: Питер, 2000.
9. Робинс С., Коултер М. Менеджмент. 6-е изд. / Пер. с англ. М.: Изд. дом «Вильямс», 2002.

Резюме

В статье дается понятие преобразующего лидерства. Рассматриваются основные предпосылки группового преобразующего бизнес-лидерства. Проводится критический анализ их реализации на отечественных и зарубежных предприятиях.

Summary

The concept of reformatory leadership is given in the article. The main preconditions for group reformatory business leadership are examined. A critical analysis of the realization of these preconditions in foreign and domestic enterprises is carried out.