

А. П. Павлова

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И ЛИДЕРСТВО

Важнейшей особенностью управления современной компанией как социальной системой является непрерывный поиск продуктивного компромисса между интересами предприятия и интересами человека. Формирование регламентов или бизнес-правил должно быть дополнено формированием желания персонала их принять и выполнять. Это объективно связано с процессами, происходящими в цивилизованном обществе.

Явление организационной культуры существовало всегда, независимо от того, осознавали это или нет ее носители. Организационная культура – это те нормы и принципы поведения, соблюдая которые предприятие движется к успеху. С проявлением организационной культуры работники предприятий сталкиваются буквально на каждом шагу, едва только приходят устраиваться на работу. Она обуславливает адаптацию новичков и поведение ветеранов, находит отражение в определенной философии управленческого звена, прежде всего высших руководителей, и реализуется в конкретной стратегии организации. Любая организация, вне зависимости от ее размеров и сферы деятельности, является не только технико-экономической, но и социальной системой, и трудности на пути реализации новых подходов и новой стратегии развития в значительной степени связаны с уже сложившейся организационной культурой. Традиционно культура имеет три основных источника: 1) убеждения, ценности и представления основателей организации; 2) коллективный опыт, полученный членами группы при развитии организации; 3) новые убеждения, ценности и представления, привнесенные новыми членами организации и руководителями. Хотя каждый из названных механизмов играет крайне важную роль, наиболее существенный из них в период создания начал культуры – влияние руководителей, не только определяющих основную миссию и среду, в которой предстоит работать организации, но и набирающих членов группы и формирующих характер её реакций, направленных на выживание и интеграцию [1, с. 47].

Организации не возникают случайно или спонтанно. Они ориентированы на определенный результат, имеют конкретную цель и создаются потому, что один или несколько людей приходят к мысли о том, что согласованные коллективные действия позволяют достичь им куда большего, чем действия индивидуальные. Для того чтобы понять культуру организации или профессионального сообщества, необходимо понять, как вообще возникает культура. Если культура состоит из коллективных базовых представлений, нам необходимо понять, в чем заключаются эти представления. Содержание культуры организации отражает основные проблемы, с которыми сталкивается любая группа: проблемы отношения с внешней средой и проблемы управления внутри организации. Соответственно, чтобы организация функционировала как единое целое, организационная культура должна обеспечить решение двух принципиально важных задач:

- 1) задачу **адаптации и выживания** в конкретной социально-экономической среде (внутренней и внешней): необходимо показать, что должно быть сделано и как должно быть сделано;
- 2) задачу **обеспечения внутреннего единства и интеграции**: она призвана регулировать решение работниками ежедневных проблем, связанных с работой и жизнью в организации [2, с. 69].

Между этими двумя задачами нет четко проведенной границы: успешное решение одной из них создает условия для решения другой. Усилия по функционированию организационной культуры, направленные на обеспечение выживания организации во внешней среде, будут напрасными, если они не подкрепляются слаженной работой коллектива. Наоборот, вряд ли возможно обеспечить единство и интеграцию коллектива, если фирма не может достойным образом ответить на вызовы внешней среды и влачит жалкое существование.

Организационная культура проникает всюду и влияет на все аспекты деятельности организации. Интерес к феномену организационной культуры со стороны специалистов в области администрирования и управления человеческими ресурсами определяется их стремлением получить дополнительные ресурсы для управления организацией и ее отдельными подразделениями. В ней он видит инструмент эффективного управления организацией и раскрытие потенциала сотрудников. Цель сознательно сформированной организационной культуры – способность реализации стратегии организации посредством создания высокоэффективного мотивационного механизма, обеспечивающего высокую организационную эффективность и лояльность персонала компании.

Организационная культура – это понятие абстрактное, однако силы, возникающие в социальных и организационных ситуациях, и определяемые культурой, чрезвычайно велики. Если не знать, как действуют эти силы, можно стать их жертвой. Культура – это динамичный феномен, с которым мы постоянно соприкасаемся, который постоянно воспроизводится при нашем взаимодействии с другими людьми и формируется поведением лидеров. При рассмотрении культуры на уровне организации или внутри организации становятся более понятными проблемы её создания, внедрения и развития и, наконец, управления и изменения, а также то, как культура ограничивает, стабилизирует поведение членов группы, обеспечивая порядок и придавая смысл происходящему в группе.

Организационная культура неразрывно связана с таким понятием, как «лидерство». Нет однозначного определения понятия «лидерство». Механизм лидерства – то, что структурирует феномен лидерства, представлен тремя формами (табл. 1) [3, с. 94].

Таблица 1

Механизм лидерства

Формальная группа	Неформальная группа	Лидерство в социально-психологической сфере
Власть санкционирована. Должностная позиция	Власть на основе авторитета. Личностная позиция	Групповое лидерство, не ориентированное на цели организации

В формальной группе организации (управленческий лидер) лидерство – это нормативно определенное право на власть, обусловленное должностной позицией руководителя в жестко очерченных рамках деятельности.

В неформальной группе лидерство – фактическое признание (или непризнание) права на власть в деловой сфере со стороны подчиненных, что связано с личностными характеристиками лидера.

В социально-психологической сфере лидерство – проявление неформального группового лидерства, ориентированного на цели организации.

В настоящее время исследования лидерства носят разнообразный характер, порой противоречивый, что свидетельствует о чрезвычайной сложности этого явления.

Динамичные процессы создания культуры и управления ею являются сущностью деятельности руководителей, ибо лидерство и культура являются, по сути, двумя сторонами одной медали. Лидерство – это способность оказывать влияние на отдельную личность или на целые группы людей, направляя их усилия на достижение целей организации. Лидерство отличается от управления (менеджмента) или администрирования тем, что лидеры создают и изменяют культуру, менеджеры и администраторы функционируют в ней.

Организационная культура – результат сложного процесса группового обучения, отчасти определяемого поведением лидера. Однако, если вследствие низкой способности к адаптации элементов данной культуры возникает угроза существованию группы, то искать выход из этой ситуации должен будет именно лидер. Вопрос о том, что делает человека хорошим лидером, давно интересует ученых, политиков и практиков. Один из наиболее известных ответов на этот вопрос дает теория великих людей: если человек обладает определенным набором ключевых черт личности, он будет хорошим лидером, независимо от характера ситуации, в которой он находится.

Понимание того, что человек, за которым идут люди, должен обладать необычными качествами, отражено уже в древней мифологии: вожди наделялись сверхчеловеческими качествами. Мифологические вожди совершали подвиги, вели войны, создавали государства. В Древнем Египте изображения фараонов были в несколько раз больше, чем изображения простых воинов. Древнегреческий историк Геродот (5 век до н. э.) ставил в центр своих исторических повествований действия, стремления, порывы выдающихся личностей его времени – монархов, полководцев, ораторов, политических деятелей. Подобный подход характерен и для других историков античности – Плутарха, Светония, Тита Ливия [3, с. 67].

Взаимоотношения руководителя и руководимых, правителя и подданных привлекали пристальное внимание и многих поколений мыслителей. Правителям, обладающим незаурядными лидерскими способностями, отводилась решающая роль в историческом процессе.

Большое влияние на развитие теории лидерства оказала концепция французского психолога Г. Тарда (1843–1904), который утверждал, что все достижения цивилизации – это результат деятельности выдающихся личностей. Последователи подражают вождю, творческой личности. Г. Тард считал, что подражание последователей лидеру есть главный закон социальной жизни [3, с. 67].

По мнению З. Фрейда (1856–1939), основным качеством, которое мотивирует человека к лидерскому поведению, является стремление к власти. Он утверждал также, что люди нуждаются в авторитете лидера [3, с. 67].

XX в. ознаменовался большим количеством плодотворных эмпирических исследований лидерства, начало которым положил К. Левин (1890–1947). Он был одним из первых, кто пытался построить мосты между различными социальными науками: экономикой, социологией, социальной психологией и менеджментом. К. Левин активно выступал за необходимость использования теории в практике управления и наглядно доказывал, что нет ничего более практичного, чем хорошая теория. Проводя контролируемые социально-психологические эксперименты, он сумел показать их практический смысл. Эксперименты касались эффективности трех стилей лидерства – авторитарного, демократического и либерального [3, с. 103].

Авторитарный стиль порождал определенную агрессивность и высокую зависимость от воли лидера. Авторитарные методы руководства оказались не в состоянии пробудить инициативу и стимулировать самостоятельное использование имеющихся навыков. Группа работала достаточно эффективно, но когда авторитарный руководитель отсутствовал, трудовая активность падала.

Демократический стиль стимулировал развитие независимости, высокую групповую ответственность, проявление прочных дружеских отношений, дискуссии, связанные с выполнением порученного задания. В коллективах царил атмосфера взаимного доверия и почти полностью отсутствовали проявления агрессии и недовольства.

Либеральный стиль намного меньше стимулировал достижения группы, чем при других типах лидерства; в группе наблюдалась склонность к праздности, удовлетворенность работой была меньше, не было согласованности действий.

Исследования, проводившиеся К. Левином, показали превосходство демократического стиля лидерства.

Р. Стогдилл в своей книге «Справочник по лидерству» классифицировал все определения понятия «лидерство» по 11 ключевым идеям [3, с. 14]:

1) лидерство как центр групповых интересов: это подход, который отмечает то обстоятельство, что лидер является духовно-эмоциональным центром группы. Он определяет групповую структуру, атмосферу, идеологию и групповые интересы. Он обладает единичной властью, т. е. все охотно ему подчиняются;

2) лидерство как проявление личностных черт: лидер – это человек, обладающий некоторым определенным набором личностных черт, позволяющих человеку успешно добиваться лидерства и удерживать лидерские позиции;

3) лидерство как искусство достижения согласия: основной акцент делается на обязательно присущих лидеру умениях добиваться согласия между руководимыми им людьми, приводить их к согласию. Лидер должен уметь улаживать конфликты. Такой тип лидерства называется консенсуальным. Само лидерство рассматривается как инструмент подчинения группы воле лидера;

4) лидерство как действие и поведение: главными считаются поведенческие аспекты лидерства: лидерское поведение – любые действия, которые предпринимает лидер для управления и координации работы группы. К таким действиям относятся делегирование полномочий, позитивное или негативное стимулирование членов группы, мотивация сотрудников, направленные на достижение результата;

5) лидерство как инструмент достижения цели или результата: эффективность лидерства напрямую связывается с достижением результатов и удовлетворением потребностей всех членов группы;

6) лидерство как взаимодействие: лидерство понимается как эффект группового действия. В соответствии с этим подходом необходимым условием лидерства является его сознание и поддержка со стороны членов группы. Следовательно, под лидерством понимаются такие межличностные отношения, когда члены группы выполняют свои задачи именно потому, что сами хотят это делать;

7) лидерство как умение убеждать: подчеркивается разница между лидерством и управлением. Если последнее часто понимают как искусство принуждения и использования силы или угрозы применения силы для того, чтобы заставить людей следовать в определенном направле-

нии, то лидер управляет с помощью убеждения, поощрения и побуждения к действию силой собственного примера. Такое поведение лидера характерно для различных организаций, но в большей степени неформальных;

8) лидерство как осуществление влияния: лидерство рассматривается как процесс влияния на деятельность организованной группы, дополняющий нормы и предписания для выполнения задания. Большое значение в этом случае придается анализу межличностных отношений;

9) лидерство как отношение власти: в этом случае властные отношения рассматриваются как форма лидерских отношений, как способность одной личности доминировать над другими и преодолевать сопротивление подчиненных. Если один индивид в организованной группе может добиться изменения поведения других индивидов, то мы имеем дело с актом лидерства. При этом некоторые лидеры в большей степени, чем другие способны трансформировать лидерские отношения во властные полномочия;

10) лидерство как дифференциация ролей: согласно ролевой теории все члены общества, группы, общественные организации занимают определенное место в системе социальных статусов. Каждый участник взаимоотношений лидерство/подчинение играет определенную роль, а лидерство может рассматриваться как ролевая дифференциация. Основой такой дифференциации является процесс взаимодействия и взаимовлияния между членами группы, когда один индивид влияет на других, а другие реагируют на это влияние;

11) лидерство как инициация или конструирование структуры группы: лидерство рассматривается как процесс, порождающий и поддерживающий ролевую структуру группы. Лидер стремится сконструировать структуру группы таким образом, чтобы легитимировать свой лидерский статус. Такие процессы особенно важны на этапе возникновения новых организаций и создания трудовых коллективов, структура которых еще не имеет устоявшегося характера.

Проведенный нами анализ некоторых механизмов лидерства, действующих совместно и усиливающих свое влияние в организации, если убеждения, ценности и представления лидера непротиворечивы и соответствуют росту, стабильности и процветанию организации, позволил получить следующие результаты. Один из наиболее эффективных механизмов, используемых лидерами для распространения своих взглядов и чаяний, состоит в выделении того, на что они систематически обращают особое внимание. Это может быть все, что угодно, начиная с того, что они комментируют и замечают, до того, что они оценивают, контролируют, вознаграждают, – все, чем они занимаются систематически. Даже случайные замечания и вопросы лидера по определенной сфере деятельности могут иметь такой же потенциал воздействия на формирование культуры организации, как и формальные механизмы контроля и оценки. Если лидеры осознают это обстоятельство, систематическое внимание к тем или иным вещам становится эффективным средством передачи [4, с. 202].

Существуют два типа механизмов, которые позволяют лидерам внедрять свои убеждения, ценности и представления [5, с. 181].

1. Первичные механизмы внедрения основ культуры:

- на что обращают внимание, что оценивают и что контролируют лидеры;
- как лидеры ведут себя в критических случаях и при организационных кризисах;
- как лидеры распределяют ресурсы;
- сознательное ролевое моделирование;
- как лидеры определяют уровни вознаграждения и статуса;
- как лидеры нанимают, отбирают, повышают по службе и отлучают работников группы.

2. Вторичные механизмы, способствующие прояснению и закреплению основ культуры:

- структура и устройство организации;
- организационные системы и процедуры;
- организационные обычаи и ритуалы;
- дизайн физического пространства, фасадов и зданий;
- истории о важных событиях и людях.

Наиболее важные сигналы могут посылаться лидерами во время собраний и других мероприятий, посвященных решению вопросов планирования и бюджетирования, вследствие чего такая деятельность обретает особую управленческую значимость. Систематические беседы с подчиненными, посвященные проблемам определенного рода, позволяют лидерам предста-

вить свой взгляд на те или иные проблемы. Еще более мощным сигналом являются эмоциональные реакции лидеров, особенно бурное проявление чувств, в тех случаях, когда лидер сталкивается с нарушением важных ценностей. Подобные реакции не всегда выражаются открыто, поскольку многие лидеры считают, что эмоции не способствуют принятию правильных решений. В тех случаях, когда организация находится в кризисной ситуации, способ выхода из неё, предлагаемый лидерами и другими работниками, приводит к формированию новых норм, ценностей и рабочих процедур и выявляет важные основополагающие представления. Составление бюджета организации – ещё один процесс, позволяющий выявить представления и убеждения лидера. Например, если лидер в принципе негативно относится к жизни в долг, то и в процессе бюджетирования он будет предвзято относиться к планам, предполагающим повышенное заимствование средств, и поддерживать сохранение как можно больших денежных сумм на счетах компании, тем самым закрывая путь потенциально выгодным инвестициям. Лидеры организаций обычно понимают, что их собственное поведение имеет значение для передачи представлений и ценностей другим членам группы. Лидеры могут быстро распространить свои приоритеты, ценности и представления, соответственно увязывая поощрения своих сотрудников или наказания.

Основные особенности лидерства сформулированы в табл. 2 [6, с. 36–39].

Таблица 2

Особенности лидерства

Отношение к внешней среде	Внешняя среда оценивается как враждебная, затрудняющая и тормозящая созидательную деятельность. При этом, в силу экономической и законодательной неразвитости, она предоставляет огромные возможности предприимчивым и активным людям. Изменчивость и непредсказуемость внешней среды предопределяет гибкость в отношении сферы деятельности и краткосрочность временных ориентаций
Доминирование личных отношений над профессиональными	Личные отношения играют в российских организациях гораздо более важную роль, чем в типичной западной. Такое положение можно было считать вполне нормальным на этапе формирования компании, когда преданность была важнее профессионализма, но характер личных отношений с людьми, принимающими решения, а не профессионализм или наличие лидерских качеств и по сей день остаются во многих организациях важнейшим фактором продвижения по карьерной лестнице
Неумение работать в команде	Советская система управления держалась на строгой иерархии, поэтому многие российские бизнес-лидеры, несмотря на свои достоинства, не умеют работать в команде и налаживать командный подход в организации в целом. Командная работа и горизонтальные взаимодействия особенно важны в таких организациях, как юридические и консалтинговые фирмы, однако и на производственных предприятиях некоторые вопросы под силу решить только команде – особенно те, которые требуют экспертизы специалистов разного профиля. В России такая практика приживается медленно. Поэтому достаточно часто стремление персонала перестроить культуру наталкивается на нежелание и неспособность руководителей осуществить такую перестройку
Отсутствие опыта и культуры развития персонала	На многих российских предприятиях пока не уделяется должного внимания развитию персонала, лидеры – менеджеры не обладают современными знаниями и навыками, делая упор на финансовые способы стимулирования сотрудников, а не на другие, не менее действенные факторы мотивации, – эмоциональная привязанность к работе или к команде, образование и др. Причина этого – отсутствие у значительной части руководителей специального управленческого образования
Бюрократический стиль руководства	Российские лидеры предпочитают не подстраиваться под существующие правила, а переписывать их в соответствии со своим видением. Отсюда неумение и нежелание четко ставить цели, неспособность сформулировать свою миссию и ценностные ориентиры для сотрудников, неграмотная мотивация персонала, основанная на постоянной угрозе увольнений, скупость на похвалы и постоянная заниженная оценка потенциала работника. Все это демотивирует работников, снижает их удовлетворенность трудом, заставляет относиться к работе как к каторге, повышает текучесть кадров. Люди либо уходят, либо дружно саботируют указания лидера, который, пребывая в уверенности, что незаменимых людей нет, продолжает «кадровую чехарду», объясняя непослушание и незаинтересованность работников их глупостью, упрямством и ленью

Лидерство является важным аспектом управления, а способность к лидерству – ключевой момент в становлении эффективного менеджера в любой организации. Учитывая аспекты деятельности менеджера, ему необходимо стремиться стать лидером в своей организации. Менеджер выполняет все свойственные ему роли – стратега, организатора, аналитика и др. для того, чтобы путем комбинирования имеющихся у него ресурсов достичь поставленной перед организацией цели. Для этого необходима свобода действий, определяемая полномочиями, делегированными менеджеру, и власть, которая является следствием лидерства. Если считать, что менеджер просто обязан быть лидером, то в этом случае менеджмент и лидерство практически синонимы. От лидера – управляющего компанией – зависит прежде всего успех её деятельности,

определяемый тем, насколько верно стратегически мыслит лидер, сколь успешно он предугадывает перспективы развития бизнеса и сумеет вложить глубокую национальную, а затем и межнациональную идею в развитие культуры компании. Дальнейший успех зависит от способности лидера правильно подобрать команду единомышленников и вдохновить работников на эффективный творческий труд.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Соломанидина Т. О. Организационная культура: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 395 с.
2. Шаталова Н. И. Организационная культура. – М.: Экзамен, 2006. – 652 с.
3. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – СПб.: ПИТЕР, 2007. – 336 с.
4. Грошев И. В. Лидерство. Организационная культура: Учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 288 с.
5. Веснин В. Р. Менеджмент: Учеб. – М.: ООО «ТК Велби», 2006. – 504 с.
6. Маслоу А. Мотивация и личность. – СПб.: ПИТЕР, 2003. – 236 с.

Статья поступила в редакцию 4.04.2008

ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP

A. P. Pavlova

The role and influence of leadership on organizational culture of the enterprise is considered in the paper. The dependence of leadership styles on the efficiency of organizational culture is investigated. The author of the paper proves that each type of organizational culture has a certain style of leadership. Leaders are basic carriers of organizational values and developers of enterprise strategy. The success of the activity of the organization depends on its leader, and it is determined by the fact, how well the leader strategically thinks, how successfully he can foresee prospects of business development and is able to manage to promote a deep national, and then interethnic idea in culture development of the company.

Key words: organizational culture, leadership, styles of leadership, the mechanism of leadership, cultural bases, values.