

Министерство культуры Ростовской области  
Донская государственная публичная библиотека

**ШПАРГАЛКИ  
ДЛЯ  
ОБУЧАЮЩИХ**

**Выпуск № 4**

*/Учебное пособие в помощь проведению занятий  
в системе повышения квалификации/*

Ростов - на - Дону

2004

## СОДЕРЖАНИЕ

*Ваннер С.Д.* Организационная культура

*Ваннер С.Д.* Лидерство и руководство

# Организационная культура

*Ваннер С.Д.,*

*методист научно-методического отдела ДГПБ*

Современный менеджмент начинается и заканчивается культурологическими сюжетами. Поэтому, рассматривая его технологии, естественно остановиться на вопросах культуры общения, управления и внутрифирменной жизни. С точки зрения технологии современного менеджмента организация предстает культурой – в буквальном смысле, всерьез и по большому счету, со всеми вытекающими последствиями.

Это значит, что к организации применимы все характеристики любой культуры. Так же как в любой национальной, этнической, профессиональной, возрастной и т.д. культуре, в организации должны быть и всегда имеются (в том числе стихийно складываются) свои нормы и ценности, свои традиции, эпос (герои и легенды), фольклор, свои сказочники, шаманы, вожди, субкультуры, их носители и трансляторы.

Нормы и ценности могут быть как писанные (осознанные и отрефлексированные), так и неписанные, складывающиеся в практической деятельности как проявление ориентаций руководства и других лидеров. В любом коллективе обязательно складываются свои традиции и ритуалы (прием на работу и увольнение, уход на пенсию, новое назначение, серьезные личные события, подведение итогов, празднование серьезного успеха и др.). Такие традиции устанавливаются сами, даже без вмешательства руководства. Но лучше, чтобы этот процесс контролировался и направлялся.

В любой организации обязательно складываются свои легенды. Имеются даже обязательные сюжеты, устно передающиеся в коллективе. Например, сюжеты типа «как рядовой сотрудник дорос до...», «как, и за что у нас увольняют...», «шеф тоже человек» (со свойственными слабостями, и ничто человеческое ему не чуждо), «как у нас умеют прощать», «какие у нас были ЧП» и т.д. И этот процесс тоже может направляться и контролироваться.

В любой организации, как любой живой культуре, формируются и развиваются субкультуры (группировки по возрасту, по интересам, по образованию, по профилю деятельности и т.д.), задающие сложные неформальные отношения, выдвигающие своих неформальных лидеров. Такие субкультуры впоследствии могут стать доминирующими, отлиться в формальные организационные структуры. И опять-таки, плох тот руководитель, который пассивно воспринимает этот естественный процесс или воспринимает его как зло и пытается его искоренить. Этот естественный процесс также может быть обращен на пользу дела, придать новые импульсы развитию организации как социального института.

Как и любая культура, организация, с этой точки зрения, подобна игре, точнее – системе игр со своими правилами, распределениями ролей, сценариями, временем игры, победами и поражениями.

В современном менеджменте все более отчетливо на первый план выходят культурологические проблемы. Непосредственной организации менеджмента все более явно предшествует выработка видения, образа организации, представлений о ее социальной миссии, принятых ценностях, идеалах, нормах. Фактически речь идет об ответе на вопросы: «Кто мы такие?», «Чего мы хотим?», «Что для нас свято?» – т.е. о культурном самосознании и самоидентификации. Только на этой основе могут разрабатываться долговременная стратегия и приниматься конкретные решения.

Организационная культура – это новая область знаний, входящая в серию управленческих наук. Она выделилась также из относительно новой области знаний – организационного поведения, которая изучает общие подходы, принципы, законы и закономерности в следующих направлениях:

- личность в организации;
- групповое поведение в организации;
- поведение руководителя в организации;

- адаптация организации к внутренней и внешней среде;
- повышение организационной эффективности в деятельности организации.

Термин «организационная культура» охватывает большую часть явлений духовной и материальной жизни коллектива: доминирующие в нем материальные ценности и моральные нормы, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, манера персонала одеваться и установленные стандарты качества услуг. С проявлениями организационной культуры мы сталкиваемся, едва переступив порог организации: она обуславливает адаптацию новичков и поведение ветеранов, находит отражение в определенной философии управленческого звена, прежде всего высших руководителей, реализуется в конкретной стратегии организации.

В современной литературе существует довольно много определений понятия «организационная культура». Как и многие другие понятия организационно-управленческих дисциплин, концепция организационной культуры не имеет универсального определения. Возможны лишь разнообразные функциональные описания культурной области, которые всякий раз формулируются в зависимости от конкретных целей исследования, но целостного определения культуры, получившего общепризнанное распространение, нет.

**Организационная культура** - это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидом через “символические” средства духовного и материального внутриорганизационного окружения.

**Организационная культура проявляется в трех срезах: модели выполнения работ, модели делового взаимодействия и модели межличностного общения.** Каждая из моделей характеризуется рядом элементов.

Элементы **модели выполнения работы** отражают содержательные аспекты управления и исполнения:

- *Стратегическое, тактическое и оперативное планирование.* Каким образом принимаются стратегические, тактические и оперативные решения (о целях и задачах деятельности) в организации: единолично – коллегиально, на основе объективного анализа – интуитивно; по стандартной процедуре – неорганизованно? Есть ли внутри организации группировки с различными целевыми установками или целями?

- *Делегирование ответственности и постановка задач.* Каким образом цели и задачи каждого уровня доводятся до исполнителей: директивно- с обоснованием; частично – полностью; равномерно – избирательно? Какова административная структура организации (структура административного подчинения)?

- *Исполнение.* Какова степень свободы и инициативы исполнителей на различных уровнях, насколько они принимают на себя ответственность?

- *Контроль за реализацией.* Как осуществляется контроль за достижением целей и выполнением задач и их оценка: детально – в общем; по процессу – по результату? Как организовано функциональное взаимодействие в организации?

- *Оценка результатов работы.* Каковы требования к качеству и эффективности труда, как оцениваются и компенсируются затраты сотрудников?

- *Обратная связь.* На основании каких данных производятся изменения в системе управления организацией? Как часто совершаются нововведения, совершенствуются технологии, внедряется новая техника, приветствуются инициативы снизу?

Элементы, определяющие **модели делового взаимодействия**, - это то, в какой форме осуществляется деловая коммуникация между сотрудниками:

- Как осуществляется передача информации: по официальным каналам – при неофициальных контактах?

- В каком виде передается информация: структурированном – неструктурированном; официальном – неофициальном?

- Как проводятся совещания: по заранее подготовленной повестке дня – без нее; кратко – длительно?

➤ Как делаются доклады и сообщения: кратко – детально, сбивчиво – последовательно, с фактами - с мнениями?

➤ Как проходят обсуждения: миролюбиво – агрессивно; активно – пассивно; с пониманием точки зрения оппонента – с настаиванием на своей точке зрения.

Элементы, определяющие **модели межличностного общения**:

➤ Есть ли сложившиеся группы со сходными увлечениями?

➤ Насколько сотрудники интересуются личной жизнью других и рассказывают о своей (успехи, проблемы, увлечения)?

➤ С чего начинается рабочий день: сухие приветствия – разговоры о событиях дома?

➤ Как принято проводить перерывы: частота, произвольность или планомерность?

➤ Как принято проводить время вне работы: совместно – отдельно; активно – пассивно; часто – редко?

Можно описать составляющие организационной культуры, как:

1. организационные механизмы (процедуры, правила, инструкции):

➤ критерии и процедуры отбора;

➤ система мотивации;

➤ карьера (формы и механизмы);

➤ структура полномочий (четкость распределения, насыщенность);

➤ стандарты работы;

➤ обучение и развитие персонала;

➤ формализация отношений;

➤ механизм принятия решений;

➤ структура коммуникаций;

➤ четкость в распределении функций.

2. Персонал, как носитель организационной культуры (ценности, социальные нормы, установки):

➤ квалификация;

➤ отношение к деятельности;

➤ отношение к организации;

➤ качество работы;

➤ ценности;

➤ характер взаимоотношений.

Необходимо помнить, что управление организационной культурой осуществляется постоянно, когда руководители осуществляют планирование, организацию, руководство и контроль. Поэтому все действия руководства должны быть совместимы с понятиями и ценностями требуемой культуры.

Одним из признаков развитой организационной культуры является наличие у коллектива своеобразного делового кредо – концентрированного выражения ее философии и политики, в первую очередь провозглашаемых и реализуемых администрацией, высшим руководством. Деловое кредо любой организации включает делегирование той роли, которую компания хочет играть в обществе, базовые цели и кодекс поведения.

Существует деление организационной культуры на **объективную** и **субъективную**:

➤ Субъективная организационная культура включает разделяемые всеми сотрудниками ценности, убеждения, ожидания, этические нормы, восприятие организационного окружения. Сюда включают ряд элементов духовной части «символики» культуры: героев организации, мифы, истории об организации и ее лидерах, организационные ритуалы и табу, восприятие языка общения. Субъективная организационная культура служит основой формирования управленческой культуры, то есть стилей руководства, решения руководителями проблем, их поведения в целом. Это создает различия между схожими на вид организационными культурами.

➤ Объективную организационную культуру обычно связывают с физическим окружением: здание организации и его дизайн, место расположения, оборудование и мебель, применяемые технологии, цвета и объем пространства, униформа, информационные стенды, рекламная продукция и т.д.

Хотя оба аспекта организационной культуры важны, однако, субъективный аспект создает больше возможностей для нахождения как общего, так и различий между людьми и между организациями.

Важно уметь различать понятия **декларируемой** и **реальной** культуры. Первая существует только на бумаге (в виде годовых отчетов, официальной миссии организации, выдвигаемых ею лозунгов и т.п.) и представляет собой желаемое положение вещей. Реальная культура, может быть как близкой по духу декларируемой, так и резко с ней контрастирующей. В последнем случае это может закончиться острейшим конфликтом и в конечном итоге – полным крахом организации.

Организационные культуры подразделяются на **сильные** и **слабые**. Сила культуры организации определяется тремя моментами:

- «толщина культуры»;
- степень разделяемости культуры членами организации;
- ясность приоритетов культуры.

«Толщина» организационной культуры определяется количеством важных предположений, разделяемых работниками.

Таким образом, сильная культура «толще», она разделяется большим числом работников и более четко определяет приоритеты, а соответственно, имеет более глубокое влияние на поведение в организации. Сильная культура не только создает преимущества для организации. Следует иметь в виду, что сильная культура является в то же время серьезным препятствием на пути проведения изменений в организации. «Новое» в культуре вначале всегда слабее. Поэтому считается лучше иметь умеренно сильную культуру в организации.

Сильные культуры, если они сразу распознаваемы, являются бесспорными, открытыми, живыми – тем, чем живут люди.

Организационные культуры считаются слабыми, если они очень раздроблены и не связаны вместе общими ценностями и убеждениями. Организация может страдать, если субкультуры, которые характеризуют ее различные подразделения, не связаны или находятся в конфликте друг с другом.

Слабую культуру можно распознать на основе следующих симптомов:

➤ Отсутствуют ясные представления о ценностях и общие убеждения относительно того, как можно достичь успеха. Распространяется беспомощность, спасения ищут в постановке краткосрочных целей, долгосрочные цели отсутствуют, и выяснение всеобъемлющей философии организации рассматривается просто как роскошь.

➤ В целом имеют место представления о ценностях и убеждениях, но не существует согласия по поводу того, что в настоящий момент является правильным, важным и действенным. Это состояние переходит в осложняющую проблему тогда, когда отсутствие решительности исходит от руководства организации. Противоречия накапливаются и продолжаются на нижних уровнях организации. Следствием этого, могут является войны между руководителями и скрытая борьба между «сильными в организации».

➤ Отдельные части организации не способны прийти к согласию между собой: представлены в основном различные точки зрения, отсутствует цельная картина.

➤ Ведущие фигуры возникают и действуют скорее демотивирующе и ничего не делают, чтобы способствовать развитию общего понимания того, что является важным, а что нет. Это может, например, означать, что руководящие кадры принимают неосознанно смешанные, т.е. противоречивые решения. В идентичных ситуациях они поступают совершенно по-разному.

Организационные культуры можно подразделить на «здоровые» и «нездоровые».

Под «здоровой» понимают такую культуру, которая стимулирует достижение желаемых результатов, помогает реализовать выбранную организацией стратегию, способную быть катализатором изменений.

«Нездоровая» организационная культура напротив отличается неразделенностью большинством сотрудников и руководящего состава ценностей организации, культура, тормозящая осуществление выбранной стратегии, не реагирующая на происходящие изменения.

Существуют следующие **типы организационной культуры**:

➤ *Культура власти.* В данной культуре организации особую роль играет лидер, его личные качества и способности. В качестве источника власти заметное место принадлежит ресурсам, находящимся в распоряжении того или иного руководителя. Организации с такого рода культурой, как правило, имеют жесткую иерархическую структуру. Набор персонала и продвижение по ступеням иерархической лестницы осуществляется достаточно часто по критериям личной преданности. Данный тип культуры позволяет организации быстро реагировать на изменение ситуации, быстро принимать решения и организовывать их исполнение.

➤ *Ролевая культура* характеризуется строгим функциональным распределением ролей и специализацией участков. Этот тип организаций функционирует на основе системы правил, процедур и стандартов деятельности, соблюдение которых должно гарантировать ее эффективность. Основным источником власти являются не личные качества, а положение занимаемое в иерархической структуре. Такая организация способна успешно работать в стабильной окружающей среде.

➤ *Культура задачи.* Данный вид культуры сориентирован, в первую очередь, на решение задач, на реализацию проектов. Эффективность деятельности организаций с такой культурой во многом определяется высоким профессионализмом сотрудников и кооперативным групповым эффектом. Большими властными полномочиями в таких организациях обладают те, кто в данный момент является экспертом в ведущей области деятельности и кто обладает максимальным количеством информации. Эта культура эффективна в тех случаях, когда ситуативные требования рынка являются определяющими в деятельности организации.

➤ *Культура личности.* Организация с данным типом культуры объединяет людей не для решения каких-то задач, а для того, чтобы они могли добиваться собственных целей. Власть основывается на близости к ресурсам, профессионализме, способности договариваться. Власть и контроль носят координирующий характер.

Организационная культура – сегодня популярная и актуальная тема. Целенаправленное формирование или изменение организационной культуры может позволить:

- Эффективно использовать человеческие ресурсы организации для реализации ее стратегии;
- Повысить уровень управляемости организации;
- Усилить сплоченность коллектива;
- Использовать как стратегический мотивирующий фактор, направляющий сотрудников на достижение целей организации.

Настало время понять, что организация – это сложный механизм. Основой жизненного потенциала которого, является организационная культура: то, ради чего люди стали членами этой организации; то, как строятся отношения между ними; какие устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности организации они разделяют; что, по их мнению, хорошо, а что плохо и многое другое из того, что относится к ценностям и нормам. Все это не только отличает одну организацию от другой, но и существенно предопределяет успех функционирования и выживания организации в долгосрочной перспективе. Организационная культура не так явно проявляется на поверхности. Ее трудно «пощупать». Если можно говорить о том, что организация имеет душу, то этой душой является организационная культура.

Носителями организационной культуры являются люди. Однако в организациях с устоявшейся организационной культурой она как бы отделяется от людей и становится атрибутом организации, ее частью, оказывающей активное воздействие на членов организации, модифицирующей их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу.

Так как культура играет очень важную роль в жизни организации, то она должна являться предметом пристального внимания со стороны руководства. Менеджмент не только соответствует организационной культуре и сильно зависит от нее, но и может, в свою очередь, оказывать влияние на формирование и развитие организационной культуры.

Прогрессивные руководители рассматривают культуру своей организации как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать лояльность и облегчать общение.

Очень многие практики и теоретики, говоря об организационной культуре, делают упор на ее внешнюю сторону – на порядки, традиции, на организационную символику. При этом недооценивается тот факт, что носители организационной культуры – люди, работающие в организации. Именно в их головах отражается тот порядок вещей, те системы отношений и те образцы поведения, которые складываются в организации в силу тех или иных обстоятельств. Организационная культура – это система убеждений, норм поведения, установок и ценностей, которые являются теми неписаными правилами, определяющими, как должны работать и вести себя люди в данной организации. При этом речь идет об убеждениях и ценностях, которые в большей или меньшей степени разделяются подавляющим большинством членов организации.

Эдгар Шейн, имя которого наиболее тесно связано с зарубежными исследованиями в области организационной культуры, выделяет следующие ее уровни:

➤ **Артефакты.** Являются наиболее видимым уровнем организационной культуры. К артефактам относят все, что можно увидеть, услышать или почувствовать при наблюдении за группой с незнакомой культурой: интерьер, офисная среда; используемые технологии, продукты, услуги; стиль общения; мифы и истории, рассказываемые об организации; декларируемая философия; организационные праздники церемонии.

➤ **Поддерживаемые ценности.** Поддерживаемые ценности – это ценности и нормы поведения, декларируемые и исповедуемые группой. К поддерживаемым ценностям относят: философию и декларируемые принципы работы; корпоративные цели, которые она перед собой ставит; стратегии достижения поставленных целей. Поддерживаемые ценности не всегда согласуются с базовыми предположениями.

➤ **Базовые предположения.** К базовым предположениям относят суждения, верования, установки, которые воспринимаются группой на подсознательном уровне и не подлежащие сомнению. Базовые предположения являются своего рода источником возникновения ценностей и действий организации. Базовые предположения усваиваются индивидуумами и группами в процессе воспитания и познания, на них в большой степени влияют культурные и национальные особенности, семья и т.д. Их очень сложно изменить – это затрагивает основы личности и весь накопленный опыт.

Было бы наивно, рассматривая крупную организацию, говорить о какой-то организационной культуре, пронизывающей все ее подразделения. Содержание работы, личность руководителя и стиль руководства, которого он придерживается в своей работе, особенности психологического климата в трудовом коллективе – эти и другие факторы оказывают свое влияние на организационную культуру конкретного подразделения.

Можно выделить некоторые составляющие организационной культуры, характерные для организации в целом:

➤ **Ценности,** они являются ядром организационной культуры. Ценности могут быть как позитивными, так и негативными.



➤ **Система отношений**, лежащая в основе организационной культуры, - это те важнейшие отношения, которые формируют и определяют поведенческие нормы и рабочее поведение членов организации.

➤ **Поведенческие нормы** – это те требования (как зафиксированные в документах, так и негласные) к поведению работников, которые воспринимаются ими как некий свод правил, определяющих, каким должно быть «правильное» поведение членов организации в тех или иных стандартных ситуациях.

➤ **Действия и поведение работников**, направленные на достижение конкретных результатов или выполнение порученных заданий. Это наблюдаемые проявления организационной культуры, ее внешняя сторона, но именно по действиям и поведению работников мы можем судить о том, каково в целом состояние организационной культуры, способствует ли она эффективной работе организации, успешному проведению изменений, поддерживает ли выработанную стратегию развития или нет.

Однако в нынешней ситуации у руководителей зачастую отсутствуют знания и навыки по осознанному и целенаправленному изменению организационной культуры. Практически во всех публикациях посвященных организационной культуре делаются ссылки на зарубежные источники. Однако необходимо помнить, что западные подходы в области организационной культуры требуют серьезной адаптации при переносе на российскую почву, учитывая при этом традиции России.

Результаты управления культурой часто непредсказуемы, так как управление культурой чревато непредвиденными последствиями для организации. Все это указывает на необходимость для любой организации, всерьез пытающейся изменить культуру, создания видения, какой должна быть новая культура. Руководитель, который всерьез занимается управлением культурой организации, должен ясно представлять, чем нужно управлять и какой результат необходимо получить. Конкретные стратегии и степень успеха зависят от силы существующей культуры и масштаба желаемых изменений.

По отношению к организационной культуре не может существовать определений – «хороший» и «плохой», такие оценки здесь не работают. Хорошей может быть лишь та культура, которая соответствует целям организации.

Изучение сложившейся организационной культуры является предпосылкой успешного ее изменения. Прежде, чем что-то менять, следует ответить на два вопроса:

➤ Что из себя представляет сегодняшняя организационная культура?

➤ Какой должна быть организационная культура, чтобы она поддерживала выработанную руководством стратегию развития организации?

Выяснив желательное (идеальное) состояние оргкультуры и определив ее сегодняшнее (фактическое) состояние, можно принять решение о тех действиях, которые позволят перейти из сегодняшнего состояния в желательное.

Культуру, сложившуюся в организации, можно изучать разными способами, среди которых можно выделить следующие:

➤ **Интервью.**

Один из способов, которым можно начать изучение культуры, - опросить работников организации. Можно начать с вопроса: «Можете ли вы описать культуру, которая сложилась в вашей организации?» Для более детального знакомства с культурой организации важно также получить ответы на следующие вопросы:

- *Ключевые стратегические ценности:* Какие представления лежат в основе сложившейся в организации практики управления? Что самое важное в этом деле? Как это проявляется в работе организации?

- *Организационные символы:* Существуют ли какие-либо специальные понятия, термины, слова, которые понятны только для членов вашей организации?

- *«Герои» организации:* Люди какого типа имеют наибольшие шансы сделать быструю карьеру в вашей организации? Что отличает людей добившихся наибольшего успеха?

- *Правила и традиции:* Каких правил и традиций придерживаются члены организации в работе и при проведении досуга? Какие события отмечаются в вашей организации?

- *Организационные ценности:* Что люди приветствуют? Что вызывает всеобщее осуждение или неодобрение? Какие изменения в организации работы, в отношении к делу работники хотели бы видеть?

➤ **Косвенные методы**

Очень богатую информацию можно получить, попросив работников организации охарактеризовать особенности сложившейся оргкультуры не прямо, а косвенно, предложив им подобрать несколько пословиц и поговорок, которые лучше всего характеризуют важнейшие векторы отношений, в которых проявляются преобладающие ценности, установки и приоритеты. Использование косвенных методов позволяет работникам организации лучше понять сложившуюся организационную культуру и то, как она влияет на работу и рабочие результаты.

➤ **Анкетирование**

При изучении организационной культуры конкретной организации важно обеспечить достоверность получаемой информации. Этому способствует использование целого комплекса методов, где анкетирование работников организации может играть важнейшую роль.

➤ **Изучение устного фольклора**

В любой организации есть свой фольклор, который нигде не записан и передается из уст в уста. Именно в нем находят отражение основные черты сложившейся организационной культуры. Ценности, установки, которые оказывают решающее влияние на поведение работников организации, не передаются путем письменных инструкций, приказов и распоряжений. Преимущественно они передаются и проявляются в неформальном общении.

В качестве героев историй выступают те из членов организации (работающие сейчас или работавшие ранее), образцы поведения которых, лучше всего пропагандируют ценности и приоритеты сложившейся организационной культуры.

Истории про героев организации выполняют ряд функций, связанных с пропагандой желательных ценностей:

- показывают достижимость успеха;
- дают образцы для подражания (ролевые модели);
- устанавливают стандарты работы;
- мотивируют исполнителей.

При этом не следует забывать, что в фольклоре организации могут храниться и передаваться истории не только про «героев», добившихся каких-то выдающихся успехов, но и про «антигероев» - людей, которые ловко обманывают руководство, обходя правила и нормы поведения, установленные для членов организации.

➤ **Изучение документов**

Культура организации находит свое отражение и в документах (планах, программах, приказах, распоряжениях, положениях). Хотя живая культура больше отражается в представлениях и ценностях работников и руководителей, чем в документах, игнорировать этот источник информации не следует. Анализ информации, содержащейся в документации, может помочь выявить основные представления руководства, – причем реальные, а не декларируемые – относительно процесса управления. Насколько бюрократизированной является организация? Есть ли расхождение между словом и делом? Какие ценности отражены в документах? Отношение к людям? Насколько осознанной и целенаправленной является работа по формированию и поддержанию культуры? Ответы на эти и другие вопросы помогут сделать первый шаг на пути создания такой оргкультуры, которая будет способствовать достижению стратегических целей организации.

➤ **Изучение сложившихся в организации правил, традиций, церемоний и ритуалов**

Жизнь любой организации подчиняется некоторой системе формальных и неформальных правил. Примером установленных формальных правил являются правила внутреннего трудового распорядка. Неформальные правила касаются сферы общения с коллегами, отношений «подчиненный – руководитель», одежды, профессионального жаргона и т.п. Во многих организациях работники жестко следуют неписаным правилам в отношении поддержания определенного уровня производительности. Те, кто «высовывается», устанавливает рекорды производительности, подвергаются обычно определенным санкциям со стороны коллектива.

Нормы и ценности, культивируемые руководством, могут передаваться и закрепляться через определенные церемонии, процедуры, ритуалы. Изучение действующих в организации традиций, формальных и неформальных правил должно быть направлено на определение того, какое влияние они оказывают на рабочее поведение персонала и в какой мере они поддерживают выработанную руководством стратегию организационного развития. Руководство организации получит огромный выигрыш в том случае, если откажется от созерцательного отношения к сложившимся в организации традициям и начнет активно выстраивать, формировать новую систему правил и традиций, отвечающую целям развития организации.

#### ➤ **Изучение сложившейся в организации практики управления**

Сложившаяся в организации практика управления также является важным источником информации о преобладающей организационной культуре. Насколько в организации преобладает авторитарное управление, как принимаются решения, преобладающие системы контроля, степень осведомленности работников о положении дел в организации - все это важнейшие черты управленческой практики, влияющие на основные составляющие организационной культуры.

Итогом изучения сложившейся в организации культурной среды должно стать решение трех задач:

*Первая задача* – ясно осознать ведущие ценности, приоритеты, установки, призванные поддержать перспективную организационную стратегию.

*Вторая задача* – прояснить, какие культурные ценности будут помогать (или мешать) реализации стратегических целей организации.

*Третья задача* – оценка имеющегося разрыва, то есть степени соответствия сложившейся оргкультуры стратегии развития организации, выработанной руководством.

Организационная культура может быть сформирована, и существуют методы ее поддержания и укрепления. По сути дела, следует говорить о том, какой должна быть философия и практика управления, и на что следует обратить внимание руководству для поддержания желательной оргкультуры, то есть такой культуры, которая будет поддерживать выработанную стратегию развития. Здесь можно выделить целый ряд методов:

- *Поведение руководителя.* Безусловно, руководителю следует начать с себя. Давно доказано. Что люди лучше всего усваивают новые для себя образцы поведения через подражание. Руководитель должен стать примером, ролевой моделью, показывая пример такого отношения к делу, такого поведения, которые предполагается закрепить и развить у подчиненных.

- *Заявления, призывы, декларации руководства.* Нельзя забывать, что для закрепления желательных трудовых ценностей и образцов поведения большое значение имеет обращение не только к разуму, но и к эмоциям, к лучшим чувствам работников.

- *Реакция руководства на поведение работников в критических ситуациях.* Культивируемое в организации отношение к людям, к их ошибкам особенно ярко проявляется в критических ситуациях.

- *Обучение персонала.* Обучение и повышение квалификации персонала призвано не только передавать работникам необходимые знания и развивать у них профессиональные навыки. Обучение является важнейшим инструментом пропаганды и закрепления желательного отношения к делу, к организации и разъяснения того, какое

поведение организация ожидает от своих работников, какое поведение будет поощряться, подкрепляться и приветствоваться.

- *Система стимулирования.* Принципы построения системы стимулирования, и ее основная направленность должны поддерживать именно то поведение, именно то отношение к делу, те нормы поведения и рабочие результаты, в которых находит наиболее полное выражение содержание и основная направленность культивируемой и поддерживаемой руководством организационной культуры. Непоследовательность, расхождение слова и дела здесь не допустимы, поскольку даже однократное нарушение установленных правил стимулирования сразу вызовет резкое падение доверия к политике, проводимой руководством.

- *Критерии отбора в организацию.* Каких работников мы хотим видеть в организации: профессионалов, обладающих необходимыми знаниями и опытом, или же для нас не меньшее значение имеет способность нового работника принять ценности и нормы поведения уже сложившиеся в организации и составляющие ядро ее организационной культуры.

- **Поддержание организационной культуры в процессе реализации ее основных управленческих функций.** Значительное влияние на оргкультуру оказывает то, какое поведение персонала поддерживается, а какое угнетается при сложившейся системе управления. Насколько приветствуются руководством проявления самостоятельности и инициативы со стороны подчиненных.

- *Организационные традиции и порядки.* Известно, что организационная культура закрепляется и транслируется в традициях и порядках, действующих в организации. При этом на организационную культуру могут повлиять даже разовые отступления от установленного порядка.

- *Широкое внедрение корпоративной символики.* Опыт лучших организаций показывает, что широкое внедрение корпоративной символики положительно отражается на отношении персонала к организации, повышает приверженность работников своей организации и чувство гордости за свою организацию.

Изменения глубинного устройства организации – чрезвычайно сложный и трудоемкий процесс, который не следует начинать без серьезного предварительного осмысления. Прежде чем подходить к работе с организационной культурой, необходимо выработать миссию организации, стратегию, принять ценности организации. Только на основе этих принятых документов можно выработать облик соответствующей культуры, поскольку она должна им соответствовать и способствовать внедрению этих положений в жизнь.

Чаще всего изменение корпоративной культуры требует профессионального вмешательства, такие консультанты должны деликатно относиться к существующей культуре. При анализе вероятности успешных изменений организационной культуры следует учесть следующие факторы: персональные изменения в руководстве, фазу жизненного цикла организации, возраст, размер организации, силу существующей культуры и субкультур.

Одним из важнейших факторов воздействия на организационную культуру является имидж лидера (руководителя). Поэтому изменения организационной культуры, в первую очередь, затронут самого руководителя.

Итак, если вы убедились, что культура вашей организации требует изменений, то необходимо запастись терпением и волей, так как она формируется под воздействием множества факторов и процессов и требует многочисленных преобразований в различных областях организации. Изменение организационной культуры – процесс долгий и болезненный. Для того чтобы довести преобразования до конца руководство должно обладать решимостью, несмотря на трудности и сопротивление.

## Список литературы:

**Жданова Т.** Культура и персонал. Точки соприкосновения / Жданова Т // Б-ка.- 1999.- № 9.- С. 26-29

**Комаров Е.** Организационные петухи и предельный практицизм руководителя / Е.Комаров // Управление персоналом.- 2002.- № 2.- С.54-56.

**Лазарев В.С.** Миссия библиотеки: принцип формулирования / Лазарев В.С. // Науч. и техн. б-ки .- 2000.- № 9.- С. 5-18

**Магура М.И.** Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений / М.И.Магура // Управление персоналом.- 2002 .- № 1.- С. 24-29.

**Мэскон М.Х.** Основы менеджмента: Пер. с англ / Мэскон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.- М.: «Дело ЛТД», 1995.- 704 с.

**Озеров Г.М.** Стратегия организации: от корпоративных намерений к плану действий / Г.М. Озеров // Управление персоналом.- 2002 .- № 4.- С. 46-50.

**Романова Ю.** Изменение корпоративной культуры: доверить консультантам или возможно провести самим? / Ю. Романова // Управление персоналом.- 2000.- № 11.- С. 25-27.

**Спивак В.А.** Корпоративная культура / В.А.Спивак.- СПб.:Питер, 2001.- 352 с.- (Сер. «Теория и практика менеджмента»).

**Суслова И.М.** Основы библиотечного менеджмента: Учеб.-практ. пособие / И.М.Суслова.- М.: Либеря, 2000.- 232 с.

**Сухорукова М.** Ценности как ключевой элемент организационной культуры / Сухорукова М. // Управление персоналом.- 2000.- № 11.- С. 39-44.

**Тульчинский Г.Л.** Менеджмент в сфере культуры / Г.Л.Тульчинский.- СПб.: Изд-во «Лань», 2001.- 384 с.

Управление библиотекой: Новые идеи и практические решения: Сб. науч. трудов: Вып. 1 / Рос. Гос. б-ка; Сост. Е.А. Фенелонов.- М., 1995.- 107 с.

## Лидерство и руководство

**Ваннер С.Д.,**

*методист научно-методического отдела ДГПБ*

Об успехах руководителей судят не по тому, что они делают, а по тому, как они побуждают к работе других. Побуждать или мотивировать людей, можно только воздействуя на них определенным образом, влияя на них.

Способность оказывать влияние на поведение людей называется **властью**. Власть может относиться к индивиду, группе, организации в целом. Определение власти как организационного процесса подразумевает, что:

- власть – это потенциал, имеющийся у ее пользователя, то есть, она существует не только тогда, когда применяется;
- между тем, кто использует власть, и тем, к кому она применяется, существует взаимозависимость;
- тот, к кому применяется власть, имеет некоторую свободу действий.

Власть может существовать, но не использоваться. Если сотрудник работает по правилам, у руководителя нет необходимости применять к нему власть. Власть используют и руководители, и подчиненные для того, чтобы достичь своих целей или укрепить свое положение. Она пронизывает жизнь организации, поддерживает ее структуру. Власть никогда не бывает абсолютной и не изменяющейся. Это отношения в динамике; отношения, меняющие и ситуацию, и людей; отношения, меняющиеся во времени.

Слово «власть» очень часто применяют как синоним слова «авторитет». **Авторитет** – это власть, возникающая на формальной основе, данная кому-то и принимаемая подчиненными как-то, с чем они согласны и что считают правильным. В первом случае власть дается сверху, а в другом – она должна быть получена снизу.

Особое значение имеет **личная власть** – это уважительное, хорошее, преданное отношение к ее обладателю со стороны подчиненных. Она основывается на близости целей. Личная власть может быть отнята подчиненными у руководителя в результате его неправильных действий. Лучшая ситуация, когда руководитель обладает и должностной и личной властью. Однако в большинстве случаев достичь этого очень сложно.

Необходимо разделять **формальную и реальную власть**.

**Формальная власть** – это власть должности, обусловленная официальным местом лица, ее занимающего, в структуре управления организацией и измеряется числом подчиненных и объемом материальных ресурсов, которыми может данное лицо без согласования с другими распоряжаться.

**Реальная власть** – это власть, как по должности, так и по авторитету. Она обусловлена местом человека не только в официальной, но и в неофициальной системе отношений и измеряется либо числом людей, которые готовы подчиняться данному лицу, либо степенью зависимости его от окружающих.

Власть может принимать разнообразные формы. Имеется пять основных форм власти:

- **Власть, основанная на принуждении.** Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать таким образом, который помешает удовлетворению какой-то насущной потребности, или вообще может сделать какие-нибудь другие неприятности.

- **Власть основанная на вознаграждении.** Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить какую-либо насущную потребность или доставить удовольствие.

➤ *Экспертная власть.* Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность.

➤ *Эталонная власть.* Характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий.

➤ *Законная власть.* Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания, и что его долг – подчиняться им. Он исполняет приказания влияющего, так как традиция учит, что подчинение приведет к удовлетворению потребности исполнителя. Поэтому законную власть часто называют *традиционной*.

В основе лидерства и руководства лежит власть. Эти понятия часто смешивают, но они не тождественны. Между лидерством и руководством нельзя поставить полного знака равенства. В трактовках современных ученых руководство означает формальную властную позицию в организации, не затрагивающую личных качеств человека. В отличие от руководителя, лидер – человек, идущий вперед, указывающий путь другим, – это тот, кто ведет за собой.

В таком контексте нельзя уже пренебрегать наличием определенных личностных свойств того, кто «ведет» за собой других людей на достижение общих результатов в работе. Однако лидерство, как особое явление, не сводится только к определенным личностным чертам, по своему характеру оно более сложное понятие.

В практике управления понятие «лидерство» употребляется в связи с преобразованиями, которые находят место внутри организаций.

Руководство в системе официальных отношений является одной из важнейших составляющих процесса управления. Статус и социальные роли руководителей заранее определены в организации, где круг официальных обязанностей зафиксирован в специально оформленных документах, где значится должность «руководитель». Он назначается вышестоящим руководством, получая соответствующие властные полномочия. Руководитель имеет право на применение положительных и отрицательных санкций в виде поощрений за хорошую работу или в виде наказаний за нарушение дисциплины, совершение серьезных ошибочных действий в работе и др.

В отличие от руководителя лидер выдвигается на добровольной основе из числа персонала или специалистов, разделенных на определенные группы, которые называются «малыми» или «рабочими». По существу, лидер – это член малой группы внутри организации. В отличие от руководства, лидерство в большей степени является порождением системы неофициальных, т.е. неформальных отношений между людьми.

Управленческая практика показала, что для управления важны и руководитель, и лидер. Лидер важен потому, что он функционирует на фоне все время меняющихся отношений внутри группы, оказывая постоянное влияние на людей, которые по отношению к лидеру выступают как его «последователи» или «ведомые».

В этом контексте становится ясным, что лидер во многом помогает руководителю, успешно дополняя ее работу. Формы выражения лидерского влияния на работника разнообразны и носят психологический характер. Они затрагивают изменения в поведенческой сфере, касаются усиления или, наоборот, нивелировки отдельных личностных черт, а также мотивационной сферы, включающей действия установок, проявления желаний, интересов, стремлений. В конечном счете, цель влияния лидера на персонал заключается в активизации достижения ими общих целей группы и организации в целом.

Социальные психологи доказали на практике, что авторитет лидеров основывается на их деловых и личностных качествах, их компетентности, знаниях, опыте, не требует поддержки со стороны администрации, в ряде случаев определяется действием сложившейся ситуации.

Руководство как и лидерство, является важным средством управления, реализуя процессы социального влияния внутри рабочих групп. Причем в руководстве четко отслеживается субординация в отношениях, закрепленная должностными инструкциями,

штатным расписанием и другими документами. В лидерстве отношения с персоналом нигде не фиксируются. В управленческой практике термины «лидерство» и «руководство» сближаются. Эта тенденция прослеживается и в теоретических исследованиях. Так в одних работах мы читаем «стили руководства», а в других – «стили лидерства».

М.Вудок и Д. Френсис считают, что «лидерство, так же как и чувство чести, трудно определить точно. Приняты различные подходы к лидерству, зависящие от личных предпочтений, местных обычаев, природы выполняемых задач и выполняющих их людей». Для понимания лидерства рассмотрим наиболее яркие типы отношений управления:

**1. Неэффективное лидерство** построено на отношениях типа «хозяин – раб», когда власть лидера практически абсолютна и может распространяться на решение вопросов о жизни и смерти членов его группы. В современных условиях они распространены в теневом бизнесе, семье. Данному типу свойственно самое низкое участие работников в управлении и низкая возможность достижения поставленных целей.

**2. Авторитарное управление** построено на традиционных отношениях «начальник – подчиненный», когда власть лидера поддерживается всеми нормативными документами административной системы (устав, правила, положения, структура, инструкции, приказы и др.). Однако, подчиненный работающий по найму, в общем-то свободен от жизни начальника за пределами рабочего времени, т.е. имеет место частичная зависимость от начальника. Данный тип эффективен для достижения поставленных лидером целей, т.к. практически не допускает отклонений от его заданий, но имеет низкую степень участия работников в управлении производством.

**3. Эффективное лидерство** построено на новом типе отношений «лидер – последователь», когда лидер получает власть от последователей, признающих его ценность и важность для их совместной работы в группе. С другой стороны лидер должен обладать предвидением, гибкостью, высоким доверием в группе и умением наладить эффективные коммуникации. Данный тип позволяет быстро достигать поставленных целей и предусматривает участие последователей в управлении этим процессом.

**4. Демократическое управление** построено на типе отношений «выборный руководитель – подчиненный», когда в коллективе высокий уровень самоуправления и группа сама выбирает лидера. В этом случае члены группы являются не просто подчиненными, но и соучастниками процесса по достижению поставленных целей. При этом у лидера существует определенная зависимость от коллектива по части возможного переизбрания, если он не будет отражать настроения «массы». Поэтому эффективность достижения целей по сравнению с эффективным лидерством низкая при высоком уровне участия работников в управлении.

Итак, чем отличается лидерство и управление, лидерство и руководство?

Лидерство – это способность влиять на группы людей, чтобы побудить их работать для достижения поставленных целей. Управление – это процесс воздействия на коллективы людей с целью эффективной координации их действий в производстве. Таким образом, управление носит всеобщий характер, оно существует всегда и везде, а лидерство – это вершина управления, когда необходимо обеспечить наиболее эффективное достижение целей.

Лидерство не заменяет управления и не существует вне его, а дополняет управление в тех случаях, когда традиционные методы руководства не дают высоких результатов и не позволяют эффективно достигать поставленных целей.

Таким образом, лидерство это часть управления, основанная на исключительных способностях лидера влиять на группы людей.



## Отличия руководителя от лидера

Руководитель	Лидер
Администратор	Новатор
Поручает	Вдохновляет
Работает по целям других	Работает по своим целям
План – основа действий	Видение – основа действий
Полагается на систему	Полагается на людей
Использует доводы	Использует эмоции
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Профессионален	Энтузиаст
Принимает решения	Превращает решения в реальность
Делает дело правильно	Делает правильное дело
Уважаем	Обожаем

В теории получили признание *три концепции лидерства*:

1. *Теория лидерских качеств*, более известная в истории как «теория великих людей», утверждает, что лучшие лидеры обладают определенным набором личностных качеств, которые позволяют им вести за собой людей. Однако универсального набора личностных качеств, присущих большинству эффективных руководителей, выделить не удалось.

2. *Концепция лидерского поведения* утверждает, что эффективность лидера определяется его манерой поведения и стилем руководства по отношению к подчиненным, возможность психологического воздействия на людей с целью координации их действий в достижении целей. Поведение зависит от ориентации лидера на интерес к производству, работе, стилю руководства и взаимоотношений с подчиненными.

3. *Концепция ситуационного лидерства* базируется на необходимости сочетания лидерских качеств и поведения в зависимости от ситуации. Лидер может и должен вести себя по-разному в зависимости от группы последователей, проблемы (ситуации), требующей своего решения, и воздействия внешней среды.

Говоря о лидерстве и руководстве необходимо остановиться на таком понятии как «авторитет».

Успешно управлять людьми можно, только заботясь о них и забывая о себе, а не вспоминать о них только тогда, когда требуется их помощь.

Доброжелательность и искренность – неотъемлемые черты авторитетного руководителя, помогающие умело руководить подчиненными. Ничто так не побуждает людей быть откровенными с руководителем, с доверием относиться к его советам и указаниям, как его доступность, общительность и доброжелательность. Однако доброжелательность не должна переходить в снисходительность. Искренность и простота не должны вести к панибратству.

Максимальных успехов в контактах с подчиненными добивается вежливый, внимательный руководитель. Мы часто не думаем о том, что даже поздороваться можно по-разному. Улыбка на лице, доброе слово, частая похвала, умение слушать подчиненного отличают авторитетного руководителя. Чтобы завоевать уважение, необходимо проявлять искренний интерес к подчиненным. Улыбка, шутка непосредственно отражаются на успешности труда самого начальника и руководимых им людей.

Обязательное требование к авторитетному руководителю – безупречное знание своего дела и серьезное отношение к работе. Квалифицированный руководитель обладает определенными нравственными и психологическими качествами. Эффективность трудового процесса обеспечивается прежде всего строгим порядком. Но, поддерживая дисциплину в коллективе, нельзя допускать мелочную придирчивость. Только

демократический руководитель поддерживает дружеские отношения с людьми. Без этого трудно добиться положительных результатов в трудовом процессе. При серьезном отношении к работе начальник может и даже должен позволить себе шутку, улыбку, рассказ об интересном случае при контакте с подчиненными. Такое поведение продуктивно только тогда, когда доброе отношение и уважение к людям сочетаются с высокой требовательностью и принципиальностью.

Ответственность и обязательность должны быть характерны для каждого человека, но есть одна черта, которая необходима перспективному руководителю и которая необязательна для большинства людей – это честолюбие. Честолюбие (но не тщеславие) – это стремление к самоутверждению, без которого невозможно добиться успехов в труде, высокого авторитета в коллективе и у вышестоящих руководителей.

В последнее время к неотъемлемым слагаемым авторитета руководителя относится индивидуальность. Современный руководитель должен быть интересным в общении, а значит, интересным и для тех людей, с которыми он работает. Это возможно тогда, когда какую-то область человеческой деятельности он знает лучше подчиненных. Свою специальность, управление производством, людьми авторитетный лидер должен знать, безусловно, лучше подчиненных, а какие-то два-три вида иной деятельности – относительно лучше, быть неформальным лидером, привлекать к себе людей.

Необходимо отличать авторитет от ложного авторитета.

**Авторитет подавления.** Завоеывается путем систематической демонстрации превосходства в правах и возможности держать подчиненных в постоянном безотчетном страхе перед наказанием или высмеиванием за промахи в работе. Сейчас такие руководители встречаются нечасто, но вред нанесенный ими, огромен. Они провоцируют подчиненных на грубость, подхалимаж или, наоборот, агрессивное отношение, стремление насолить ему, но тонко замаскировать нарушения дисциплины, неуважение к начальнику. Никакой речи о воспитании серьезного творческого отношения к работе, о воспитании сознательной дисциплины в данном случае идти не может. Кроме того, грубость расшатывает нервную систему подчиненных, прививает отвращение к труду. Требовательность руководителя, не подкрепленная уважением к личному достоинству подчиненных, приобретает формально-бюрократический характер.

**Авторитет расстояния.** Начальник стремится всегда держать подчиненных на определенной дистанции. Вступает с ними только в официальные контакты. Стремясь быть недоступным и загадочным, такой руководитель возвеличивает свою персону, создает для себя привилегии вплоть до занятий на работе посторонними делами.

**Авторитет педантизма.** У руководителя-педанта существует система мелочных, никому не нужных условностей, традиций. Он постоянно придирается к подчиненным. Причем его придирки не согласуются со здравым смыслом, они просто неразумны. Педант несправедлив, и его действия малоэффективны. У такого начальника подчиненные теряют уверенность в себе. На работе часть подчиненных начинает демонстративно нарушать дисциплину. Другая часть держится скованно, напряженно. А это сказывается и на количестве, и особенно, на качестве работы.

**Авторитет резонерства.** Руководитель, пытающийся завоевать авторитет, бесконечно поучает подчиненных, полагая, что нотации – главное средство контактов с людьми. К словоизвержениям таких руководителей подчиненные быстро привыкают, перестают на них реагировать и раздраженно, а иногда и посмеиваясь, слушают поток нравоучений.

**Авторитет мнимой доброты.** Чаше, чем другие виды ложного авторитета, встречается у молодых руководителей. Не имея достаточного опыта руководства людьми, они полагают, что подчиненные оценят их доброту, попустительство и будут отвечать на это послушанием и вниманием. Получается же наоборот. Работники начинают игнорировать указания и даже просьбы руководителя, и к тому же над ним смеются.

Необходимо отметить, что истинный авторитет зависит в первую очередь от глубоких знаний своего дела, серьезного отношения к работе и успехов в ней. Кроме того, неотъемлемыми слагаемыми авторитета являются уважительное и требовательное

отношение к подчиненным, знание руководителем каких-то проблем не относящихся к профессии. Авторитет зиждется не на мелочной опеке подчиненных, а на стратегическом видении перспективы организации, возможностей ее развития.

В настоящее время широкую известность получила типология людей по социальным признакам, в основе которой лежат работы известного швейцарского психолога первой половины 20 века Карла Густава Юнга. На этой основе можно выделить две основные группы руководителей: руководители-экстраверты и руководители-интроверты.

#### **Руководители-экстраверты.**

Эти руководители делятся на две группы: ориентированных на людей и против людей.

*Руководители ориентированные на людей*, оценивают внешнюю среду как благоприятную; в основе власти у них лежат «правила игры», стиль управления – демократический. К таким руководителям относятся командный и компанийский лидеры.

*Командный лидер* – девиз «управляй по правилам». Выстраивает систему управления организацией: иерархия, управленческие технологии, четкие правила, которым подчиняется сам. Для разработки системы управления нередко приглашает специалистов-консультантов. Стремится уравновесить «своих» людей, которых брал на работу сам, «чужими», чтобы уменьшить роль межличностных отношений. Любит искать системные решения.

*Компанийский лидер* - девиз «мозговая атака». Для него так важна гармония со средой, что он стремится учесть все факторы и мнения, но в отличие от командного лидера ищет оптимальную модель не с помощью расчета и планирования, а методом «тыка». Его стиль – это постоянные совещания, собрания, мозговые атаки.

*Руководители ориентированные против людей*, оценивают внешнюю среду как враждебную; в основе власти у них принуждение, стиль управления – авторитарный. К таким лидерам относятся лидер-манипулятор и силовой лидер.

*Лидер-манипулятор* (кукловод) – девиз «играй людьми». Сильная личность, устанавливающая свои правила в компании и играющая по ним. Однако, правила эти не афишируются, и сотрудники должны о них догадываться. Тот, кто не догадывается, быстро уходит с работы. В придачу правила могут меняться, поэтому от увольнения не застрахован никто. Внешне производит впечатление заботливого патрона, но внутренне получает удовольствие от игры в «кошки-мышки» с сотрудниками и в конце концов расстается с ними также легко, как силовой лидер.

*Силовой лидер* (генерал) – девиз «упал-отжался». Профессионал, работающий в рамках своей специальности. Для него не проблема создать некую общность людей как структуру, выполняющую чисто инструментальную функцию. Воспринимая человека только как функцию, он убежден, что может расстаться с любым сотрудником в любой момент. В отличие от лидера-манипулятора открыто пренебрегает подчиненными.

#### **Руководители-интроверты.**

Руководителей-интровертов можно разделить на две группы: первая – с внутренним равновесием и вторая – с беспокойством в душе.

*Руководители с внутренним равновесием в душе* обычно спокойны, реагируют только на сильные внешние сигналы, в ситуацию вмешиваются в крайнем случае, предпочитая, чтобы все решилось само собой, стиль – либерально-хаотический. К таким лидерам относятся лидер-эксперт и нерешительный лидер.

*Лидер-эксперт* (софист) – девиз «все делай сам». Он живет интересами дела, он аскет. По оценке всего персонала, редко ошибается, и люди идут за ним именно потому, что понимают: он делает что-то такое, до чего сами они никогда не додумаются. При этом они удивляются: «Как же он не понимает, что нам надо содержать семью? Конечно, ему ничего этого не надо, но не каждый может жить так, как он». Он свою жизненную ориентацию переносит на других и считает: «Пусть делают также, как я, что тут непонятного?».

*Нерешительный лидер* (бюрократ) – девиз – «ничего не подписывай». Создает вокруг себя небольшую группу подчиненных и с увлечением занимается своими делами. В работу руководимой структуры предпочитает не вмешиваться, до крайности затягивая решение всех вопросов. Даже когда ситуация становится катастрофической, предпочитает ждать указаний сверху, перекладывая ответственность на свое руководство или своих подчиненных. Ярко выраженная политика «улитки в домике» или «моя хата с краю». При этом нередко хороший дипломат, оказывается на своем месте там, где нужно состыковать противоположные точки зрения или погасить конфликт.

*Руководители с беспокойством в душе* часто нервны, реагируют даже на слабые внешние сигналы, в ситуацию вмешиваются быстро, предпочитая все решать самим, стиль – авторитарно-хаотический. К таким лидерам относятся лидер-интриган и харизматический лидер.

*Обидчивый лидер (интриган)* – девиз – «разделяй и властвуй». Хорошо чувствует отношение подчиненных к нему (и отвечает тем же) и подчиненных между собой. Долго помнит как хорошее, так и плохое. Поэтому оказывается на своем месте, руководя небольшим коллективом, где к нему хорошо относятся. В больших коллективах нередко начинает выделять фаворитов и аутсайдеров. Подчиненных любит ссорить между собой при помощи слухов, намеков, сам же выступает арбитром.

*Харизматический лидер (царь)* – девиз «делай как я». Он красив, когда хочет, с прекрасными манерами. Если подчиненные лидера-эксперта восхищаются его прогностическими способностями, то про лидера – харизматика говорят: «Когда он с нами, мы решаем любые проблемы». Сильная обаятельная личность, ему достаточно регулярно появляться среди сотрудников, чтобы все шло само собой.

Достаточно часто мы сталкиваемся с так называемыми «трудными руководителями». Знание различных типов «трудных» руководителей, умение их определить и обращаться с ними может помочь менеджерам и другим специалистам построить более здоровые и продуктивные отношения с непосредственными руководителями.

«Трудные» руководители имеют несколько общих характерных черт:

- Большинство служащих согласны с тем, что эти руководители на самом деле «трудные».
- Эти боссы очень постоянны в своем «трудном» поведении; их подчиненные знают, что они собираются сделать еще до того, как они это сделают.
- Их фирменный лозунг – «Это не моя вина»; по этой причине кто-нибудь другой всегда обвиняется во всем, что выполняется неправильно.
- Общение с ними истощает время и силы их сотрудников.
- Энергия, затрачиваемая их служащими при контакте с ними, обычно не соответствует действительной проблеме, которая рассматривается.

«Трудные» руководители приводят подчиненных в замешательство нелогичной стилевой манерой поведения, при этом любой из этих боссов может быть как мужчиной так и женщиной.

Подобных руководителей можно классифицировать следующим образом:

*«Новый русский»* – чаще всего молодой, до 30 лет, очень богатый, происхождение состояния находится в тайне. Базовое образование – техническое, иногда юридическое. Никаких проблем с общественной моралью или деловой философией организации. Готов «шагать по трупам» не задумываясь. Интроверт, обычно не проявляет эмоций при переговорах. Смотрит в разговоре в сторону или сквозь человека. Если тема разговора ему не интересна готов очень быстро завершить разговор. Предпочитает нанимать в организацию квалифицированный персонал, оплачивает труд очень хорошо, в случае «проколов» – выгоняет не задумываясь.

*«Мафиози»* («бык») – на вид похож на боксера, борца или уголовника. Бритая голова или короткая стрижка. Профессиональное образование – ПТУ или техникум. Специфическая примитивная речь с большим количеством слов, не переводимых на

иностранные языки. Обычно необязательный в переговорах и деловых отношениях. В работе с персоналом царит «беспредел» и низкая оплата труда.

**«Наполеон»** – человек маленького роста до 160 см, невзрачная внешность, очень тщеславный, с трудом пробился в начальники. Брал усердием, старанием и трудолюбием. Дисциплинирован, подтянут, организатор по натуре, интроверт. Поведение в коллективе – «из грязи – в князи». Любит себя и свои заслуги, уровень интеллекта чаще всего средний. Злопамятен до конца дней, обидчив, шуток и критики не любит, предпочитает лесть.

**«Важная птица»** - руководитель, обладающий комплексом психологических качеств «птицы высокого полета», напускает на себя загадочный вид, давая понять окружающим, что он многое знает. На самом деле, этот руководитель не получил хорошего образования и по воле случая быстро пошел в начальники. Потенциальные способности посредственные: интуитивный тип личности, низкий или средний уровень интеллекта, плохая память и аналитические способности, высокомерен, ориентирован на личные потребности, никогда себя не забывает, однако, по крупному не ворует и взяток не берет, так как боится лишиться должности. В трудовом коллективе предпочитает слабых подчиненных, конфликты, наговоры и лесть.

**«Организатор»** – руководитель моторного типа («локомотив»), постоянно в движении, яркий холерик с инженерным типом личности, предпочитает быстро решать оперативные задачи в ущерб стратегическим, его отличает высокий уровень интеллекта. Внешний облик доброжелательного, живого, увлеченного собеседника. Может быстро организовать выполнение любого дела и мобилизовать трудовой коллектив на достижение цели. Кабинет и рабочий стол завалены бумагами, документами, газетами, ориентируется благодаря великолепной памяти и «хватке общественника». Хороший семьянин, но на работе торчит до вечера. С ним удобно работать и вести переговоры, так как чаще всего он выполняет свои обязательства. Из «организаторов» редко выходят первые руководители.

**«Авторитет»** – властный, сильный руководитель авторитарного стиля не терпит возражений. Живет по пословице «директор всегда прав». Быстро принимает решения, не всегда обоснованные и справедливые. Речь простая, с юмором, любит позабавить сотрудников на совещаниях. Это исчезающий тип руководителя, характерного для плановой экономики СССР. Думает только о своем предприятии и плане «любой ценой». С его уходом меняется целая «команда», и это всегда болезненно, но о нем всегда вспоминают как о хорошем руководителе.

**«Хитрый лис»** – внешне всегда улыбающийся, приятный человек. Получил хорошее образование, всесторонне развитая личность, творческий тип личности, холерик или флегматик, ориентирован на окружающую действительность, быстро реагирует на изменение среды, обычно не имеет проблем с моралью, уходит от конфликтов. Имеет твердый авторитет важного человека у высшего руководителя, к нему приходят за советом. Из таких руководителей выходят главные специалисты. В оперативной работе с ними важно документально фиксировать ход переговоров, визировать документы (он этого не любит), составлять протоколы совещаний и достигать согласия. Без этого он может отказаться от договоренности. В коллективе предпочитает тишину и мелкие конфликты, не любит авторитарность, но вынужден подчиняться вышестоящему начальнику.

**«Серый кардинал»** – очень сильная личность в коллективе, предпочитает находиться в тени и на вторых ролях при молодом или старом руководителе. Имеет блестящее образование, очень высокий интеллект, обладает отличной памятью и огромным кадровым опытом. Внешне мрачный, интроверт, из его лица ничего нельзя прочесть. Подарки и взятки не берет, решения сам не принимает, любит готовить решения и проводить их в жизнь через высшее руководство, хороший дипломат, причем соблюдает интересы организации.

**«Задира»** - громогласен, стоек, тверд, грозен, агрессивен, и о нем поговаривают, что он имеет влиятельных друзей в высоких инстанциях. Задиры имеют сильное желание

контролировать других; для них жизнь – непрекращающаяся борьба за власть. «Задиры» боятся двух вещей: собственного несовершенства и любой формы близости.

**«Медведь»** – очень медлительный, обычно дружелюбный, милый и доброжелательный. Однако такие руководители имеют два больших недостатка: любой ценой откладывают решения и обходятся утверждениями общего характера, избегая быть конкретными. Они откладывают выполнение задач, чтобы избежать беды, «ходят вокруг, да около», избегая быть откровенными и боясь задеть чьи-либо чувства. Медлительные руководители боятся сделать ошибку, которая может обнаружить их профессиональную непригодность и промахи.

**«Боец»** (для женщин Амазонка или Жанна Д'Арк) – это «ходячая бомба» с часовым механизмом. Гнев этого руководителя лежит на поверхности. Он взрывается неожиданно: много кричит, атакует, выплескивает свой сарказм. Ему нравится «стрелять» без разбора, быстро и часто. Когда вспышка гнева оканчивается, он обратно возвращается к своему угрюмому молчанию. Этот руководитель боится своего собственного гнева и проявления своих эмоций, а также неискренности во всех отношениях.

**«Лъстец»** – постоянно улыбается, дружелюбен, угодлив, с чувством юмора. Всегда говорят то, что хочет слышать собеседник. Попытка «припереть их к стенке» совершенно безрезультатна. «Лъстецы» больше верят в форму и влияние, чем в сущность и компетентность. Необходимость в одобрении. «Лъстец» боится прямого разговора и прямого действия.

**«Везнайка»** – знает много, но его беда в том, что он действует так, как будто знает все. Очень нетерпелив, что проявляется в неспособности слушать. Если сталкивается с отрицательными явлениями, то критикует то, чего сам не знает, обвиняет других, не любит работать в группе. Боится не угодить другим, боится падения собственных стандартов совершенства.

**«Лентяй»** – личные привычки этого руководителя могут раздражать и даже вызывать отвращение; беспорядок и хаос проявляются как в его работе, так и в личной жизни. Не могут ориентироваться в порядке вещей и определять приоритеты задач. Их внешний вид всегда неопрятен. Они могут слишком много есть, курить, распространять запах алкоголя. «Лентяи» не хотят признавать, что он должен нести ответственность за свои действия, проявляя безалаберность и ребячество.

**«Ненормальный»** – руководитель проявляет аномальное, отклоняющееся от нормы поведение. Ненормальность сказывается или в сексуальных заигрываниях, или в частых прогулках, или в постоянной лжи. «Ненормальные» руководители пытаются отделаться от ответственности и надеяться, что люди будут «покрывать» их. Они слишком встревожены, малоэффективны, его поведение быстро проявляется в командировках. Такой руководитель боится ответственности и, возможно, даже при достижении успеха ведет себя неадекватно.

Несмотря на то, что имеется достаточно большое количество квалифицированных специалистов, мы не можем похвастаться большим количеством настоящих лидеров. Всему должна быть причина. Главная из них – неспособность понять, что организация должна существовать для человека, и никак не наоборот. На словах это вроде бы понимают и признают все, но когда доходит до практических действий, человек перестает быть целью и становится всего лишь средством. Фатальная нехватка хороших руководителей не может быть случайностью. К сожалению, мировосприятие, образ мышления, психологические установки людей, оказавшихся у власти настроены таким образом, что начисто исключают саму возможность появления руководителей высокого класса. Каким бы организаторским талантом не блистал руководитель, какой бы харизмой он не обладал, без отношения к человеку как к высшей цели организации ему настоящим руководителем стать невозможно.

Англичане говорят: «Чтобы обожествляли, надо вести себя божественно».

## Список литературы:

- Армстронг М.** Основы менеджмента: Как стать лучшим руководителем / Армстронг М.- Ростов-н/Д: Феникс, 1998.- 512 с.
- Мэскон М.Х.** Основы менеджмента: Пер. с англ / Мэскон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.- М.: «Дело ЛТД», 1995.- 704 с.
- Менеджмент: Учебник / Под ред. Ф.И. Русинова .- М.: ИД ФБК ПРЕСС, 2000.- 504 с.
- Перкис В.Г.** Менеджер библиотеки / Перкис В.Г. // Науч. и техн. б-ки .- 1998.- № 5.- С. 43-48
- Психология управления: Учеб. пособие по психологии менеджмента и социологии управления: Курс лекций / Под ред. В.А. Лабунской.- Ростов-н/Д: Пегас, 1995.- 104 с.
- Самыгин С.И.** Менеджмент персонала / Самыгин С.И., Столяренко Л.Д.- Ростов-н/Д: Феникс, 1997.- 480 с.
- Сулова И.М.** Библиотечный менеджер: требования к личности / Сулова И.М. // Науч. и техн. б-ки .- 1993.- № 7.- С. 32-43
- Сулова И.М.** Основы библиотечного менеджмента: Учеб.-практ. пособие /И.М.Сулова.- М.: Либерия, 2000.- 232 с.
- Тульчинский Г.Л.** Менеджмент в сфере культуры / Г.Л.Тульчинский.- СПб.: Изд-во «Лань», 2001.- 384 с.