

## ЛИДЕР ОБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ: СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ<sup>1</sup>

Статья посвящена анализу новых подходов и перспектив лидерства, которые раскрываются в современных условиях интенсивных общественных изменений. Пространство бывшего Советского Союза отличается, пожалуй, наиболее динамично изменяющейся картиной. Прежде всего, это касается изменяющихся отношений между людьми, связанных с переосмыслением картины окружающего нас мира и своего места в нем, вопросов собственности, личной продуктивности, карьеры, жизненного пути. Серьезнейшие изменения претерпевают организации, что открывает новые перспективы понимания роли лидера. Анализ роли лидера в его влиянии на организацию является одним из аспектов изучения взаимовлияний индивида и группы, проводимого автором на протяжении последних 15 лет научной работы. В данной работе мы проведем анализ современных зарубежных представлений об инновационных изменениях в организации и управлении этими изменениями; дадим понятие обучающейся организации, выделяя ключевые требования к лидеру.

Выделение требований времени, стоящих перед лидером является чрезвычайно важным моментом усовершенствования самого процесса управления - это задает ориентиры в построении стратегии, выборе тактики и постановке задач. Кроме того, знания сегодня превращаются в реальный ресурс, используя который можно значительно оптимизировать другие ресурсы, в том числе сэкономить психологический ресурс лидера (в частности, предупредить развитие синдрома эмоционального выгорания).

Изменения и инновации - два термина, которые стали центральными элементами в бизнесе и менеджменте, - отмечает *Johannes M. Pennings* в одноименном разделе настольной книги по Организационному поведению, выпущенной в этом году. Организации могут переживать изменения как на стратегическом уровне, так и на различных уровнях осуществления стратегических решений: в организационной структуре, информационной системе и контроле, системе стимулирования, системе отбора и социализации, в организационной культуре. Инновации - это изменения, которые новы для данной организации. Существует два уровня инноваций: новации (новелы) и изобретения, собственно инновации. В первом случае продукт,

---

<sup>1</sup> Стаття підготована до доповіді на конференції: "СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ", яка відбулася 21 червня 2001 р. у Міжрегіональній Академії управління персоналом, вийшла з друку в 2003 р.

процесс (технология) или структура организации переносятся из другого образца, во втором случае - производятся внутри данной организации.

При внедрении любых изменений встает проблема обучения в организации, как альтернатива увольнению и подбору новых кадров, как альтернатива конфликту. Для обучения организации, в отличие от обучения индивида, требуется решение ряда проблем - наличия гибкости организации, желания сотрудников отслеживать действия для проведения мониторинга, наличия мотивации транслировать знания и способности переводить знания в действия. Наиболее продуктивным подходом к разработке проблем обучающейся организации является отношенческо-конструктивистский подход *Dian Marie Hosking* (2000), в рамках которого постулируется, что именно изменения в мыслях (психике) создают возможности реальных изменений и обучения путем само-рефлексии в системе отношений в организации, включая в рамки рефлексии имплицитные (подразумеваемые) знания об отношениях "Я - Другие".

Проблема лидерства, при таком подходе, является зеркалом, в котором отражается успех любых событий, связанных с инновациями в организации.

Начиная с 50-х годов в литературе по лидерству пройдено три фазы. Первоначально анализ проводился в плане изучения индивидуальных характеристик, навыков и продуктивности лидера (универсалистский подход к лидерству), что вызвало к необходимости более широко рассмотреть не только качества лидера, и характеристики его последователей, групп, а также условий, способствующих или препятствующих лидерству (ситуативные теории лидерства и теории ограничения свободы выбора). И только сравнительно недавно, когда менеджмент стал более развит как интеллектуальная дисциплина и утвердился в своих правах, роль лидера стала рассматриваться как центральный аспект формирования организационной политики и стратегии. Именно организационное поведение и, в частности, изменения организации, требуют более широкого объяснения понятия персонального лидерства. При таком подходе лидерство рассматривается как значимое основание, своего рода конститuent формирования стратегии организации - утверждает *Frank Heller* в подведении итогов обзора литературы по лидерству.

Анализ подходов, развиваемых в рамках направления "лидерство в стратегии", показывает, что существенным моментом в осуществлении лидерства является понимание возможных вариантов в выборе стратегий и соответствия выбранного варианта особенностям организации. Оценка организации, таким образом, является ключевым моментом в осуществлении эффективного лидерства.

Приведем пример нескольких типологий, знание которых необходимо лидеру в качестве инструмента общения с подструктурами (внешними или внутренними), выполняющими оценку организации. Четырехуровневая классификация стратегий, разработанная *Miles* и *Snow* в 1978 году, выделяет четыре типа организаций: защитники (*defenders*), искатели (*prospectors*), аналитики

(analyzer), реактивные (reactors). Защитники наследуют и, насколько возможно, сохраняют среду, которая преимущественно стабилизирует форму организации. Такие организации концентрируются на высоком качестве проектирования производства и распределения продукции, используя механистические структуры контроля. По контрасту, искатели - предпочитают динамичную среду, в которой можно открывать и работать с новыми, инновационными продуктами с высокими рисками успеха или провала. Аналитические организации комбинируют характеристики двух предыдущих типов с целью минимизировать риски и максимизировать предпринимательскую прибыль. Их технологии содержат как стабильные, так и гибкие ориентации, а их менеджеры предпочитают матричную систему организации человеческих ресурсов (иерархическая структура сочетается с проектной). Реактивный тип описывает нестабильную организацию, которая реагирует несоответственно требованиям среды и имеет неустойчивую и слабо повторяющуюся продуктивность. Эти организации требуют стабилизации. Фактически, при описании этих типов организации косвенно описываются стратегии лидеров, осуществляемые в организации с целью развития организации, ее адаптации к внешней среде (рынку).

В 1990 году австралийские исследователи *Dunphy* и *Stace* подвергли критике такую классификацию стратегий, основанную на типах развития организации, поскольку само развитие организации является моделью медленного, постепенного (инкрементального) развития. Более автократические и радикальные альтернативы требуются как ответ на ускорение внешних изменений, резкий рост конкуренции, в случаях, когда сотрудники предприятия не хотят реагировать на внешние изменения, а также в условиях структурных изменений (диверсификации или слияния). Авторы предлагают матрицу стратегий 2x2, где по вертикали различаются сотрудничающая и принудительная, а по горизонтали - инкрементальная и трансформативная стратегии изменения. По отношению к рынку Австралии трансформационная стратегия оказывается наиболее часто встречающейся в успешных предприятиях, стиль быстрого продвижения получает максимальную поддержку консультантов по реинжинирингу (понятие введено после выхода в свет одноименной книги *Hammer & Champy, 1994*). Естественно, такая тенденция подчеркивает ведущую роль лидера в преобразованиях организации.

Самые современные концепции сущности лидерства выделяют две составляющие - трансформационное и транзакционное лидерство, осуществляемые как изменение или как управление внутренней средой в организации. По отношению к политическому лидерству трансформационный компонент должен преобладать, по отношению к лидеру бизнес-организации, по мнению международных консультантов *Andrew & Nada Kakabadse*, изложенному в книге *Essence of Leadership* в 1999 году, требуется оптимальное соотношение данных компонентов.

Из чего же складывается такой баланс у лидера? По мнению *Zand* (1997) успешным лидер является тогда, если выступает как интегратор трех критических сил (или ресурсов лидера): знаний, доверия и власти. Лидер триадной интегративной стратегии всегда будет эффективным (хотя, возможно, не всегда популярным). Важнейшим требованием в рамках данной стратегии является создание такой атмосферы в организации, когда облегчается использование компетенции (авторитарные лидеры часто наоборот, создают препятствия к использованию знаний подчиненными). Ключевым элементом доверия является открытость информации, обсуждаемое влияние и соответствующий контроль, в котором непредсказуемость - враг доверия.

Наиболее мощным ресурсом лидера в обеспечении изменений в организации является власть. *Bradshaw* (1998) выделяет 4 составляющие власти, рефлексия которых может способствовать усилению данных источников власти: структурная (позиционная) власть, поверхностная и глубинная, и персональная власть, в которой так же есть поверхностная и глубинная составляющие. Подробный анализ элементов власти и соответствующих им стратегий лидера является предметом отдельного обсуждения в последующих статьях или в специальных семинарах ИРИС (запрос информации о семинарах и консультациях [adm@iris-psy.kiev.ua](mailto:adm@iris-psy.kiev.ua)).

Анализ зарубежных источников последних лет (1998-2001) показывает значительный интерес к проблеме субъект-субъектных отношений и рефлексивных процессов, осуществляющихся в организации. В отечественной психологии данная проблематика также интенсивно разрабатывается уже на протяжении более десяти лет (М.И.Найденов, В.А. Татенко, Т.М. Титаренко, В.А.Васютинский, и другие). Развитие рефлексии лидера и внедрение рефлексивных технологий в организацию позволяет комплексно решать многие практические проблемы управления промышленными и коммерческими предприятиями.