
КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД В ИССЛЕДОВАНИИ ЛИДЕРСТВА

Зубарев Геннадий Александрович, канд. экон. наук, доц.

Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж,
Россия, 394006; e-mail: zubarev_g@mail.ru

Цель: оценка критериев и факторов, формирующих лидерские позиции в организации. *Обсуждение:* при оценке организациями лидерских компетенций сотрудников практически полностью выпадают элементы внешней среды и глубинные компетенции (установки и ценности, составляющие Я – концепцию личности). Поверхностно исследуются личностные характеристики. Использование компетентностного подхода в оценке работника, а также понимание лидерства с этических позиций, создают новые возможности для исследования лидерства. *Результаты:* обоснована необходимость формирования диагностической модели лидерства на основе этических норм, с учетом моделей компетенций, власти и влияния.

Ключевые слова: лидер, теории лидерства, власть, влияние, личностные характеристики, компетенции, политические приемы, управление впечатлением, манипуляции, этическое поведение.

DOI: 10.17308/meps.2016.6/1458

Введение

Термин «лидер» произошел от английского «вести» (lead). Следовательно, лидер – это тот, кто идет впереди и ведет за собой других. Для этого необходимо иметь высокий личный статус, уметь оказывать сильное влияние на поведение членов его группы или организации и выполнять комплекс функций.

Лидерство относится к социальному влиянию на групповую активность и предполагает добровольное участие подчиненных (если лидер является формальным руководителем) или членов группы (при неформальном лидерстве) в работе по достижению целей. Лидерство – это конкретная деятельность лидера по управлению работой группы и достижению ею общих целей [2]. Следовательно, лидерство нужно рассматривать не только как функцию лидера и последователей, но и с учетом ситуационных переменных.

Методология исследования

Серьезным инструментом в понимании сложного феномена лидерства стал отход от теории лидерских качеств и разработка ситуационных и последующих (атрибутивных, транзакционных, харизматических и трансформационных) теорий лидерства [1].

Большинство исследований в области теорий лидерства не исключают, а дополняют друг друга и, по нашему мнению, содержат три взаимодействующие компоненты:

- лидера с его врожденными чертами, а также приобретенными в процессе взросления и научения установок, ценностей, знаний и умений;
- группы с ее уровнем развития, видом деятельности, нормами, правилами, процессами коммуникаций, принятия решений и целями;
- ситуации, которая является средой для группы и лидера (как члена группы) и которая формирует требования к ним обоим.

Однако в исследованиях лидерства заметна некоторая цикличность. Началом исследований стали лидерские качества и затем после ситуационных, атрибутивных и транзакционных моделей вновь исследования пришли к харизматическому лидерству, то есть теории, по нашему мнению, расширяющей и дополняющей различными компетенциями теорию лидерских черт.

Лидерство тесным образом связано с властью и влиянием на группу и ее окружение, а также способностью реагировать на изменения и требования внешней среды. Все это предъявляет высокие и разнообразные требования ко всем аспектам лидерского поведения, особенно в условиях жесткой конкуренции и постоянных изменений.

Американские исследователи власти и лидерства Френч и Рэйвен приводят пять основных форм власти: основанная на вознаграждении, основанная на принуждении, легитимная, референтная, экспертная [6]. Эти основы власти являются инструментом, с помощью которого руководитель может заставить подчиненных выполнять работу, направленную на достижение целей организации. Они также являются средствами, которые могут быть использованы неформальным лидером, чтобы помешать достижению целей организации.

Один и тот же человек может обладать различными типами власти в различных условиях и в разное время. Последнее обстоятельство привело к созданию ситуационных моделей власти в организациях. Более поздние исследователи стали рассматривать такие источники власти, как убеждение, участие в управлении, политические приемы власти (весь спектр манипуляций в управлении) [3, 4]. Следовательно, все источники власти можно разделить на четыре группы:

- 1) эталонная власть (власть харизмы), когда характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий;
- 2) экспертная власть, когда исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность;
- 3) власть политических приемов и управления впечатлением, имеющих манипулятивную основу;

4) власть, основанная на принуждении и вознаграждении, а также законная власть.

Первые три группы источников формируют личную власть, в то время как источники, объединенные в четвертой группе, формируют власть, которую предоставляет организация.

Если руководитель имеет мощный лидерский потенциал, сформированный на этических принципах, то он делает акцент на первые два источника и очень редко на третий и четвертый. В то же время чем слабее лидерские позиции руководителя, тем чаще он прибегает к третьей и четвертой группе источников.

Таким образом, власть и влияние, а следовательно, и лидерская позиция формируется:

- личностными характеристиками человека;
- процессом длительного взросления и научения вне организации (установки, традиции, культура, приобретенные знания и умения), т.е. воспитанием;
- обучением в организации и адаптацией к организационным нормам, ценностям и традициям.

Разработка компетентностного подхода к оценке работника (Спенсеры), а также новые подходы к пониманию лидерства (С. Кови), по нашему мнению, должны заставить исследователей взглянуть на лидерство с других позиций.

По мнению Spencer&Spencer [5], компетенция является устойчивой частью личности (базовым качеством) и «обозначает варианты поведения или мышления», которые стабильны во времени и действуют в различных ситуациях. Согласно исследованиям Спенсеров, структуру компетенций, по нашему мнению, можно рассматривать по трем уровням. Исследователи не отвергают значимости профессиональных знаний и навыков, однако рассматривают их как поверхностные компетенции. Авторы считают, что данные личностные приобретения очень легко могут развиваться и могут быть отнесены к пороговым компетенциям, без которых эффективность личности невозможна, но в то же время и не гарантирована. Компетенциями-гарантами эффективности являются глубинные качества, находящиеся в сердцевине личности.

Таким образом, модель личностных компетенций по Спенсерам имеет следующие уровни:

- 1) поверхностный уровень (знания, умения и навыки);
- 2) глубинный уровень, который находится под поверхностным (установки и ценности, составляющие Я – концепцию личности);
- 3) центральные компетенции, составляющие ядро личности (мотивы и психофизиологические свойства или особенности); мотивы нацеливают и придают знаниям и опыту действенный характер; психофизиологические

свойства или особенности являются основой для наиболее качественного выполнения той или иной работы (например, скорость реакции для летчика, или эмоциональная стабильность для менеджера, эмоциональный интеллект для социального работника).

Эту модель часто изображают в виде айсберга, вершиной которого и являются поверхностные компетенции (профессиональные знания и навыки).

Поверхностные компетенции (знания и навыки) относительно просто развить. Тренинг — наиболее рентабельный способ укрепить и сохранить эти способности у сотрудников [8].

Компетенции на основе Я-концепции лежат где-то посередине. Установки и ценности, такие как уверенность в себе (видение себя руководителем, а не техником/профессионалом), можно изменить при помощи тренинга, психотерапии и/или упражнения для позитивного развития, хотя это потребует больше времени и усилий.

Глубинные компетенции (мотивы и свойства), лежащие в основе «айсберга» личности, оценить трудно и невозможно развить. Целесообразнее искать и отбирать людей по наличию этих характеристик.

Обсуждение результатов

Эффективное управление и развитие организации во многом определяются личностными и профессиональными качествами самого руководителя организации, степенью осознания им необходимости учиться самому и способствовать обучению других, чтобы соответствовать постоянно изменяющейся социально-экономической среде.

Профессиональная диагностика является системой процедур, помогающей увидеть и оценить профессиональные качества руководителя и те недостатки в подготовке, которые соответственно можно определить как необходимость в обучении.

Основой для формирования диагностической модели как системы процедур оценки и развития лидерского потенциала, по нашему мнению, должны стать рассмотренные нами модели власти и компетенций.

Лидерский потенциал (статика) исследуется с помощью индивидуальных тестов, а способность к самореализации (динамика) исследуется игровыми методами, предполагающими возможность проявить себя в действии — в умении оценить ситуацию, выявить проблему, поставить цель, привлечь к этому внимание других, убедить их, повести за собой, организовать на решение проблемы и достижение поставленной цели, выйти с честью из конфликта и помочь другим, не подавляя их инициативу, умело использовать идеи, заинтересовать и вдохновить на совместную деятельность и многое другое, чем должен обладать руководитель в действии, в деятельности.

Как правило, те руководители, которые обладают лидерскими качествами, не боятся диагностики, наоборот, стремятся как можно больше

узнать о себе и в том числе о своих недостатках. Именно поэтому профессиональную диагностику многие руководители воспринимают как профессиональное зеркало, которое помогает им увидеть себя со стороны.

Рассмотренные модели могут быть использованы как основа для оценки руководителей в процессе конкурсного отбора на замещение вакантной должности или включения в кадровый резерв; в качестве средства выявления потребностей руководителей в обучении и анализа результатов обучения, а также оценки эффективности этого процесса. Для этого необходима диагностика глубинных компетенций (личностных черт и особенностей); выявление установок на лидерство, опыта и знаний в этой области, полученных в период до начала трудовой деятельности; приобретенных знаний, навыков и опыта в организационной деятельности; понимания групповых ценностей, норм, законов развития группы, умения ставить цели и организовывать группу на их выполнение; анализировать различные ситуации, требующие управленческих решений и т.д.

По данным исследований, с середины 70-х гг. около 2/3 из числа 500 крупнейших американских компаний в той или иной форме вели себя противозаконно. Среди наиболее распространенных вариантов неэтичной деловой практики стали взятки, подделка документов, недостоверные финансовые отчеты, искусственное завышение цен, тайные сговоры о ценах.

К причинам расширения неэтичной практики ведения дел руководители предприятий относят: обострение конкурентной борьбы, которая делает этику второстепенной; отсутствие мотивации этичного поведения; общее снижение значения этики в обществе, особенно в политике, что оправдывает неэтичное поведение руководителя; давление со стороны организации на работников с целью изменения ими своих ценностей и принятия ценностей руководства. Основой для принятия неэтичных решений работников стало поведение их руководителей. Таким образом, этика поведения лидеров определяет этику поведения подчиненных.

Специалистами в области управления были разработаны нормы этического поведения для руководителей. Такое поведение должно соответствовать некоторым критериям, считающимся этическими: полезный–конечный результат (действия приносят удовлетворение наибольшему количеству людей); индивидуальные права (работник должен иметь право на свободу выбора, совести, неприкосновенность личности и на обращение в суд); справедливость (отношения с людьми не должны быть избирательными). Однако радикальных изменений в отношении к этике в бизнесе не произошло.

Стивен Р. Кови (американский консультант по вопросам руководства, управления жизнью, преподаватель и консультант по организационному управлению) [7], проанализировав большое количество литературы по лидерству, успеху и изучив жизнь многих великих людей, пришел к выводу, что начиная с сороковых годов XX века литература об успехе носила поверх-

ностный характер, была наполнена техниками создания имиджа, специальными приемами быстрого действия для разрешения проблем [8].

Противоположностью была литература первых 150 лет исследований этого вопроса. Здесь речь шла о таких свойствах, как цельность личности, скромность, верность, умеренность, мужество, справедливость, терпеливость, трудолюбие, простота, а также приверженность Золотому Правилу («Относись к людям так, как хочешь, чтобы относились к тебе».).

Менеджерами изучаются специальные приемы, чтобы понравиться другим людям, или проявлять ложный интерес к увлечениям других, чтобы получить от них то, что им требуется, или же демонстрировать власть и запугивать, когда это отвечает вашим целям. Что в своей основе неэтично.

Но эти компетенции все же вторичны. В конечном счете то, кем мы являемся, оказывается куда более значимым, чем то, что мы говорим или делаем. Есть люди, которым мы абсолютно доверяем, потому что знаем их содержание и успешно работаем с ними, несмотря на недостающие у них компетенции в области техник эффективного общения.

Заключение

Обращение к лучшим традициям и примерам воспитания и честного предпринимательства является тем направлением и основой в развитии лидерства, которые позволят преодолеть кризис в этой области. Однако это длительный и трудоемкий процесс.

Список источников

1. Максвелл Дж. *Лидер на 360 градусов*. Москва, Попурри, 2014.
2. Евтихов О.В. *Стратегии и приемы лидерства: теория и практика*. Санкт-Петербург, Речь, 2007.
3. Зубарев Г.А. Поведенческие приемы в оценке персонала // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2012, по. 9 (33), с. 65-73.
4. Зубарев Г.А. Организационная политика и манипуляции как источники власти в организации // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2016, по. 2 (74), с. 41-46.
5. Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер. *Компетенции на работе*. Москва, НИРРО, 2005.
6. Мескон Х., Альберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента*. Москва, Дело ЛТД, 2010.
7. Стивен Р. Кови. *Семь навыков высокоэффективных людей*. Москва, Альпина Паблишер, 2015.
8. Торн К., Маккей Д. *Тренинг. Настольная книга тренера*. Санкт-Петербург, Питер, 2001.
9. Богатырева Т.Г., Богатырева Е.А. Лидерство как коммуникативный феномен: к вопросу о коммуникативной компетентности государственной власти // *Коммуникология*, 2014, т. 6, по. 4, с. 89-99.
10. Ткачук Е.Г. Формирование компетентности лидерства у будущих врачей // *Молодой ученый*, 2015, по. 6-3 (21), с. 139-141.
11. Ворончихина В.В. Лидерские качества. Путь к лидерству // *Мир современной науки*, 2015, по. 4 (32), с. 35-37.
12. Селезнева Е.В. *Лидерство // Учебник и практикум*. Москва, 2015, сер. 58. Бакалавр, Академический курс (1-е изд.).

COMPETENCE APPROACH IN THE STUDY OF LEADERSHIP

Zubarev Gennady Aleksandrovich, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof.

Voronezh State University, University sq., 1, Voronezh, Russia, 394018; e-mail: zubarev_g@mail.ru

Purpose: evaluation criteria and factors shaping the leadership positions in the organization. *Discussion:* elements of the environment and in-depth competence (attitudes and values that make up the self-concept of the person) are completely lost in assessing the organizations leadership competencies of employees. Personal characteristics are not sufficiently investigated. The use of competency approach to employee assessment and understanding of leadership with ethical positions create new opportunities for the leadership studying. *Results:* we presented the necessity of forming a leadership diagnostic model based on ethical standards, within competence models, power and influence.

Keywords: leader, leadership theory, power, influence, personal characteristics, competence, political tricks, impression management, manipulation, ethical behavior.

Reference

1. Maksvell D. *Liderna 360 gradusov*. [The leader by 360 degrees]. Moscow, Popurri, 2014. (In Russ.)
2. Evtikhov O.V. *Strategii i priemy liderstva: teoriia i praktika*. [Strategy and methods of leadership: theory and practice.] Saint Petersburg, Rech', 2007. (In Russ.)
3. Zubarev G.A. Povedencheskie priemy v otsenke personala. [Behavioural receptions in performance appraisal]. *Sovremennaiia ekonomika: problem i resheniia*, 2012, no. 9 (33), pp. 65-73. (In Russ.)
4. Zubarev G.A. Organizatsionnaia politika i manipuliatsii kak istochniki vlasti v organizatsii. [Organizational policy and manipulations as sources of the power in the organization]. *Sovremennaiia ekonomika: problem i resheniia*, 2016, no. 2 (74), pp. 41-46. (In Russ.)
5. Spencer L.M., Spenser S.M. *Kompetentsii na rabote*. [Competences at work]. Moscow, HIPPO, 2005. (In Russ.)
6. Meskon Kh., Al'bert M., Khedouri F. *Osnovy menedzhmenta*. [Management bases]. Moscow, Delo LTD, 2010. (In Russ.)
7. Kovi S.R. *Sem' navykov vysoko-effektivnykh liudei*. [Seven skills of highly effective people]. Moscow, Al'pina Publisher, 2015. (In Russ.)
8. Torn K., Makkei D. *Trening. Nastol'naia kniga trenera*. [Training. Reference book of the trainer]. Saint Petersburg, Piter, 2001. (In Russ.)
9. Bogatyreva T.G., Bogatyreva E.A. Liderstvo kak kommunikativnyi fenomen: k voprosu o kommunikativnoi kompetentnosti gosudarstvennoi vlasti. [Leadership as communicative phenomenon: a question of government communicative competence]. *Kommunikologiya*, 2014, vol. 6, no. 4, pp. 89-99. (In Russ.)
10. Tkachuk E.G. Formirovanie kompetentnosti liderstva u budushchikh vrachei. [Formation of leadership competence in future doctors]. *Molodii vchenii*, 2015, no. 6-3 (21), pp. 139-141. (In Russ.)
11. Voronchikhina V.V. *Liderskie kachestva*.

Put' k liderstvu. [Leadership skills. Way to leadership]. *Mir sovremennoinaki*, 2015, no. 4 (32), pp. 35-37. (In Russ.)

12. Selezneva E.V. Liderstvo. [Leadership]. *Bakalavr*, vol. 58, no. 1. Moscow, 2015. (In Russ.)