

# Формирование лидерских качеств руководителя – формула успеха

УДК 31.316



**Марианна ЩЁТКИНА,**  
кандидат  
социологических наук,  
доцент

**Марианна ЩЁТКИНА. Формирование лидерских качеств руководителя – формула успеха.** В статье рассматриваются понятия «управление» и «лидерство», уделено внимание формированию условий для того, чтобы субъект управления сочетал в себе социальные роли руководителя и лидера. При этом делается акцент на формирование качеств лидера, его ценностно-ориентационных характеристиках, имидже, умении конструировать социальные отношения как на внешнем периметре, так и внутри организации.

**Ключевые слова:** управление, лидерство, мотивация, социальные отношения, социальные качества, антихрупкость.

**Marianna SHCHETKINA. Developing leadership qualities is a success formula for executives.** The article discusses the concepts of 'management' and 'leadership', analyses what conditions are needed to help an executive combine social roles of a manager and a leader. The author dwells on the development of an executive's leadership qualities, values, image, and ability to build social relations both outside and inside an organization.

**Keywords:** management, leadership, motivation, social relations, social qualities, antifragility.

**Б**елорусская модель социального государства предусматривает проведение сильной социальной политики, которая ориентирована на интересы всех групп населения. Эффективность реализации социальной политики на общегосударственном и региональном уровнях обуславливается качеством управления. Управляющее воздействие субъекта на объект зависит не только от уровня профессионализма, компетенций, правовой культуры субъекта, но и от его личностных качеств, от умения управлять человеческими ресурсами, раскрывать и реализовывать человеческий потенциал.

## [ ОБ АВТОРЕ ]

**ЩЁТКИНА Марианна Акиндиновна.**

Родилась на о. Кильдин, Мурманская область (Россия). Окончила Ленинградский государственный университет имени А.А. Жданова (1982), Академию управления при Президенте Республики Беларусь (2007), аспирантуру этого вуза (2012).

С 1982 по 1986 год работала инженером на ПО «Интеграл», Северного филиала Акустического института имени академика Н.Н. Андреева в г. Североморске. С 1986 по 2000 год – учитель физики, заместитель директора школы, директор школы в г. Минске. С 2001 по 2003 год – начальник управления образования администрации Фрунзенского района г. Минска. В 2003–2005 годах – заместитель главы администрации Ленинского района г. Минска.

В 2005–2007 годах – председатель комитета по труду и социальной защите Мингорисполкома. С 2007 по 2009 год – заместитель, первый заместитель министра труда и социальной защиты Республики Беларусь. В 2009–2016 годах – министр труда и социальной защиты Республики Беларусь. В 2016–2019 годах – заместитель председателя Совета Республики Национального собрания Республики Беларусь. С ноября 2019 года – руководитель представительства Постоянного комитета Союзного государства в г. Минске.

Кандидат социологических наук (2016), доцент (2022). Заслуженный работник социальной защиты Республики Беларусь.

Сфера научных интересов: социология управления, социальная стратификация, социальная психология.

В современных условиях руководитель должен обладать, кроме необходимых знаний, умений и навыков, определенными социальными качествами, позволяющими ему оперативно и качественно выполнять поставленные задачи, максимально задействовав социальный механизм групповой интеграции, объединив различные социальные группы и индивиды для достижения целей, стоящих перед организацией (отраслью). Данный подход предусматривает для каждого управленца целесообразность формирования лидерских качеств, т. к. в условиях трансформации общества появилась потребность в лидерах нового типа, способных вырабатывать инновационные подходы в решении проблемных вопросов, обладающих навыками эффективного маневрирования различными ресурсами.

Наука управления – область знания, которая развивается достаточно быстро. Существуют различные подходы к определению понятия управления, но практически все исследователи придерживаются точки зрения, что главным сегментом управления является руководство людьми. Руководитель – главное звено в системе управления, именно он выполняет функции координации деятельности людей для достижения поставленных целей. В процессе совместной работы формируются социальные отношения, которые в условиях функционирования организации (отрасли) носят несимметричный характер, и основные векторы деятельности задаются руководителем.

Американские ученые С. О’Доннел и Г. Кунц отмечали, что, руководствуясь только установленными правилами, подчиненные отдают лишь 60–65 % своих возможностей, а чтобы их задействовать полностью, необходимо учитывать человеческие потребности работников и пробудить их собственный внутренний отклик на нужды дела [1].

Таким образом, необходима мотивация сотрудников на эффективную и результативную деятельность, что невозможно реализовать, во-первых, без учета индивидуально-психологических особенностей каждого из них и, во-вторых, без создания созидательного микроклимата в коллективе. Следует учитывать, что практически каждый сотрудник ожидает от руководства не только обратной связи, авторизации результатов своей работы, интеллектуальной стимуляции, но и эмоциональной поддержки, чтобы при этом ощущать свою значимость и, конечно, видеть перспективы для профессионального развития.

Руководитель всегда должен учитывать, что потребность в признании присуща каждому человеку, как и ему самому, ожидающему оценки своих действий от вышестоящего руководства.

Немецкие ученые В. Зигерт и Л. Ланг считают, что управлять организациями без учета социально-психологических факторов – значит пытаться заставить сегодняшних людей работать во вчерашних организациях. Незаинтересованность в людях, отсутствие их искренней включенности в общее дело, порой озлобленность и агрессивность приводят предприятия к миллионным потерям. Умелая гибкая мотивация в зависимости от ситуации предоставляет руководителю дополнительные резервы в мобилизации коллектива для достижения целей. Среду для формирования креативного и творческого сотрудника может создать только неординарный руководитель.

На протяжении ряда лет активно обсуждается вопрос: «управление» и «лидерство» выступают как синонимы или нет? Например, в американской социологической литературе эти два понятия употребляются как синонимы. В русскоязычном контексте между ними выявлены существенные различия. Если руководителя, как правило, назначают «сверху», то лидера выдвигают «снизу» в социальной группе или коллективе [2].

На руководителя официально возложены функции организации деятельности коллектива, он обязан обеспечить управление вверенным ему коллективом, выполнить поставленные задачи и нести за это юридическую ответственность.

Таким образом, формальный авторитет руководителя определяется как сумма его прав и власти, соответствующей конкретной должности, что обеспечивает конкретные организационные отношения в системе управления.

Авторитет и воздействие лидера носят неформальный характер, но при этом личностное влияние позволяет ему играть ведущую роль в различных социальных процессах, формировать микроклимат и регулировать отношения внутри коллектива.

Неформальный авторитет руководителя является отражением его реального влияния на дела в коллективе. По сути, именно неформальный авторитет является авторитетом лидера «де-факто», и утрата или ослабление его ведет к снижению эффективности деятельности организации.

Точки зрения разные, и, на наш взгляд, данные понятия органически взаимосвязаны, но не совпадают. Лидерство представляет собой важный аспект управления. Человек становится лидером, если люди готовы следовать за ним. Оптимальный вариант для любой управляемой системы, если субъект управления сочетает в себе социальные роли руководителя и лидера.

Теодор Рузвельт отмечал: «Лидер действует открыто, а босс – за закрытыми дверями. Лидер ведет за собой, а босс управляет» [3, с. 338]. Быть лидером – значит руководить людьми и, направляя их, быть впереди. В течение жизни человек нацелен на формирование собственных лидерских качеств. Но для этого руководитель должен обладать и определенными социальными качествами, среди которых, на наш взгляд, следует выделить следующие:

– Высокая трудоспособность и стремление к знаниям. Постоянное развитие и высокий уровень интеллекта. Способность к решению неординарных задач.

– Умение четко, грамотно и понятно формулировать цели и задачи.

– Наличие волевых качеств и целеустремленности, позволяющих мобилизовать коллектив на эффективную деятельность и безусловное достижение целей, стоящих перед организацией.

– Умение работать с людьми, т. е. формировать позитивный микроклимат, обладать эмпатией, уметь слушать и индивидуально мотивировать сотрудников. Создавать ситуацию успеха. Соблюдать профессиональную этику.

– Обладание навыками управления не только по вертикали, но и по горизонтали.

– Осознание личной ответственности за результаты работы. Способность рисковать, брать ответственность на себя. Стрессоустойчивость.

– Стремление к победе, желание всегда идти вперед. Быть инициативным, активным, надежным.

В процессе совместной деятельности большое значение имеют и ценностные ориентации руководителя, так как они непосредственно оказывают влияние как на персональные характеристики, так и на личную миссию в целом. Ценностно-ориентационные характеристики являются составляющими личности, а социальные характеристики формируются у руководителя в процессе управленческой деятельности.

В условиях трансформации всех сфер общественной жизни, наблюдаемой на современном этапе, особое значение приобретает вопрос формирования лидера, способного оперативно реагировать на изменение обстановки, мобилизовать сотрудников на эффективное и качественное решение задач, стоящих перед организацией. В связи с этим существует запрос на практическое использование социальных технологий лидерства. В них же приоритетное значение имеет определение основных функций лидера, среди которых выделены следующие:

– Анализ и оценка ситуации, определение тенденций ее развития.

– Доведение до сотрудников своего понимания ситуации.

– Интеграция коллектива вокруг себя.

– Разработка программы деятельности, выработка оптимальных решений, направленных на достижение поставленных целей.

– Внедрение в работу инновационных подходов с целью повышения эффективности деятельности.

– Мобилизация всех ресурсов (кадровых, технических, финансовых, организационных) на достижение целей.

- Соединение работы с заботой о людях.
- Демонстрация на деле своих знаний, опыта, уверенности, настойчивости.
- Контроль и др. [3].

Социальная технология лидерства рекомендует определенный набор навыков, которыми необходимо овладеть для осуществления эффективного руководства. В данный перечень входят такие навыки, как проактивность, заданность достижения конечной цели, соблюдение приоритетов, сплочение и мобилизация коллектива, выработка условий для эффективной командной (групповой) работы и др. Проблемы разработки и применения социальных технологий, в том числе лидерства, отражены в работах Е.М. Бабосова, В.И. Ильина, Л.П. Кузнецовой, В.В. Щербины и др.

Главный управленческий ресурс, которым обладает лидер, это власть. После назначения руководителя, как правило, реорганизуется система управления, обеспечивающая наполнение алгоритма выработки и реализации управленческих решений. При этом важно использовать технологии решения проблем не только на внешнем периметре, но и внутри организации, т. к. власть лидера может ослабнуть именно из-за недостаточного внимания к внутренним проблемам, что, в свою очередь, ослабит его авторитет.

В сложных управленческих ситуациях лидер должен уметь держать удар и упорно достигать цели, при этом надо учиться использовать инструменты для внутреннего оптимизма. Это может быть личная фраза для самоподдержки, перезагрузка негативных мыслей и др. Известный экономист Талеб в своей книге «Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса» рассматривает понятие антихрупкости как способность извлечь выгоду из неудач, потерь, ошибок; умение закаляться, развиваться и становиться сильнее при столкновении с хаосом. Антихрупкость развивает стрессоустойчивость, адаптивность к изменениям, самоиронию, учит толерантному отношению к риску и неопределенности.

Лидерство подразумевает наличие последователей. Но люди не пойдут за пессимистом. Уверенность в собственных силах, упорство, целенаправленность, победное мышление обеспечивают рост индекса лидерства.

Разумный оптимизм руководителя создает ситуацию успеха для сотрудников. Согласно теории оптимизма Мартина Селигмана, суть данного явления состоит в определенном подходе к объяснению причин неудач или успехов. Оптимисты все неудачи списывают на случайное стечение обстоятельств (в данный момент времени и в данной точке координат), а успех рассматривают как личные заслуги и преисполнены уверенности в том, что и дальше все будет хорошо. У руководителя, настроенного на позитив и уверенность в успешном достижении конечной цели, всегда будут последователи.

Таким образом, основная задача управления – руководство людьми, координация их деятельности для достижения целей. А с точки зрения социологии управления, это властная форма закрепления социальных отношений людей, различающихся статусом, социальной ролью и местом в системе распределения, которое определяет доход. Это специальная технология направления действий людей на выполнение каких-либо целей [4, с. 17]. Умелое использование человеческого фактора предоставляет руководителю дополнительные резервы в управлении организацией.

В деятельности следует учитывать, что имидж руководителя можно создать целенаправленно, ведь это совокупность его внешних и внутренних характеристик, которые формируют восприятие руководителя сотрудниками организации путем оказания эмоционально-психологического воздействия.

Имидж – устойчивая и одновременно динамичная система внутренних черт и качеств, личных и профессиональных, и их внешних проявлений, являющихся основанием свойственных только данному человеку образцов поведения в различных ситуациях, направленных на привлечение к себе внимания и обеспечивающих максимальную результативность в решении задач, в том числе на основании соотношения своих оценок с оценками социального окружения [5].

Согласно мнению Д. Коллинза, функции имиджа индивида можно подразделить на ценностные и технологические. К ценностным автор относит личностно-возвышающую и психотерапевтическую функции. Создается

положительный облик личности руководителя, который с меньшими психофизическими затратами добивается жизненного успеха и общается с людьми. А к технологическим функциям автор относит социальную адаптацию, подчеркивание лучших личностно-деловых характеристик руководителя, сглаживание негативных (или их сокрытие), что формирует позитивный образ у людей и привлекает внимание к профессиональным достоинствам. Руководители, отличающиеся неординарностью и доброжелательностью, привлекают к себе внимание коллектива и заинтересовывают их в совместной деятельности [6, с. 66]. Очевидно, что эффективное государственное управление обеспечивает социальную стабильность, рост благосостояния граждан, наращивание социального капитала. Достигнуть высоких результатов можно только при умелом, профессиональном управлении на всех уровнях, и роль руководителя при этом сложно переоценить. Формирование лидерских качеств руководителя – формула успеха в процессе управления, где все большее внимание уделяется вопросам научности, мотивации труда, системности и эффективности управления, нравственности, обязательной обратной связи, иерархичности управления, т. е. принципам, требующим осознанного вовлечения членов коллектива в процесс достижения целей и выполнения поставленных задач. Формирование лидерских качеств будет способствовать росту авторитета руководителя, уровня доверия к нему и, как результат, увеличения числа мотивированных последователей. Деятельность руководителей всех уровней государственных органов эффективна, если обеспечивается баланс отношений между обществом и властью, в основе которых лежит учет интересов и согласованных целей.

В Республике Беларусь большое внимание уделяется подготовке управленческих кадров, в том числе для государственных органов и организаций. При этом стоит задача не только передать необходимые знания, умения, навыки, но и максимально содействовать формированию личности руководителя, обладающего лидерскими качествами, способного мобилизовать коллектив на достижение поставленных целей, используя традиционные и инновационные технологии. Именно благодаря эффективному и грамотному управлению мы формируем устойчивое и стабильное общество, создавая среду для успеха, развития, перспектив и благополучия.

*Статья поступила в редакцию 10.05.2023 г.*

#### [ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ ]

1. Князев, С.Н. Управление: искусство, наука, практика / С.Н. Князев. – Минск: Армита-Маркетинг, Менеджмент, 2002. – 512 с. – (Серия «Современное образование»).
2. Бабосов, Е.М. Социология управления / Е.М. Бабосов. – Минск: ТетраСистемс, 2006. – 288 с.
3. Ромашов, О.В. Социология и психология управления: учеб. пособие / О.В. Ромашов, Л.О. Ромашова. – М.: Экзамен, 2002. – 512 с.
4. Гостенина, В.И. Социология управления: учебн. пособие / В.И. Гостенина. – СПб.: Питер, 2013. – 580 с.
5. Константинова, В.Г. Феномен имиджа в научных исследованиях / В.Г. Константинова // Вестник КГУ им. Н.А. Некрасова. Серия: Педагогика. Психология. Социокинетика. – 2011. – Т. II, № 4. – С. 221–225.
6. Степанова, О.Н. Имидж: понятие, компоненты, основные функции / О.Н. Степанова, В.М. Галактионова // Научный поиск. – 2016. – № 1. – С. 64–69.