

Алекперова Н.В.

ЛИДЕРСТВО В ФАРМАЦИИ

Киев
Издательский дом Дмитрия Бураго
2015

УДК 316.46:615.1

ББК 60.55+52.8

А45

Алекперова Н.В.

А45 Лидерство в фармации. — К. : Издательский дом Дмитрия Бурого, 2015. — 240 с.

ISBN 978-617-7349-01-2

В данной книге раскрываются темы, посвященные вопросу изучения лидерства в фармации, в частности, проанализирована роль лидера в организации, его отличия от менеджера, охарактеризованы основные теории лидерства, стили и типы лидера, качества его характера, позволяющие эффективно влиять на последователей в процессе достижения целей, и этико-моральные принципы. Представлены материалы, характеризующие роль лидера в процессе мотивации сотрудников, формирования и трансформации организационной культуры, реализации стратегии развития фармацевтических компаний. Последний раздел книги содержит краткую биографию мировых фармацевтических лидеров. Книга предназначена для студентов, аспирантов, преподавателей фармацевтических вузов и факультетов, практикующих специалистов фармации и широкого круга читателей, интересующихся вопросами лидерства.

УДК 316.46:615.1

ББК 60.55+52.8

ISBN 978-617-7349-01-2

© Алекперова Н.В., 2015

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	6
РАЗДЕЛ 1. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ЛИДЕРСТВА	7
1.1 Определение лидерства	7
1.2 Лидерство и власть	11
1.3 Менеджер и лидер	14
Краткие выводы	17
Использованная литература	18
 РАЗДЕЛ 2. ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА	19
2.1 Теории, ориентированные на личность лидера	20
2.1.1 Теория «великого человека»	20
2.1.2 Теория качеств	21
2.1.3 Поведенческие (бихевиористические) теории	23
2.2 Теории, ориентированные на последователей и структуру задач	27
2.2.1 Ситуационная теория	28
2.2.2 Теория обстоятельств	30
2.2.3 Теория «путь-цель»	33
2.3 Теории, ориентированные на взаимоотношения лидера и последователей	38
2.3.1 Теория «обмена между лидером и последователем»	38
2.3.2 Транзакционная теория	42
2.3.3 Трансформационная теория	43
Краткие выводы	46
Использованная литература	47

РАЗДЕЛ 3. ТИПОЛОГИЯ И СТИЛИ ЛИДЕРСТВА	49
3.1 Типы лидеров	49
3.2 Стили лидерства	60
Краткие выводы	71
Использованная литература	72
 РАЗДЕЛ 4. КАЧЕСТВА ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО ЛИДЕРА	 73
4.1 Профессиональные качества (компетенции) лидера	73
4.2 Личностные качества лидера	75
4.3 Интеллектуальные качества (компетенции) лидера	90
Краткие выводы	98
Использованная литература	98
 РАЗДЕЛ 5. ЛИДЕР И ЭТИКА	 101
5.1 Основы этического лидерства	101
5.2 Деструктивное и неэтичное лидерство	108
5.3 Принципы этического лидерства	111
Краткие выводы	119
Использованная литература	119
 РАЗДЕЛ 6. МОТИВАЦИЯ В ЛИДЕРСТВЕ	 121
6.1 Базовые аспекты мотивации сотрудников в организации	121
6.2 Теории мотивации	126
6.2.1 Содержательные теории мотивации	127
6.2.2 Процессуальные теории мотивации	133
6.3 Вознаграждение	138
6.3.1 Внешнее вознаграждение	139
6.3.2 Внутреннее вознаграждение	143
Краткие выводы	149
Использованная литература	150

РАЗДЕЛ 7. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

И ЛИДЕРСТВО	152
7.1 Основы организационной культуры	152
7.2 Элементы и уровни организационной культуры	158
7.3 Классификация типов организационной культуры	165
7.4 Роль лидера в формировании и трансформации организационной культуры	177
Краткие выводы	183
Использованная литература	184

РАЗДЕЛ 8. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ

И КОМАНДА ЛИДЕРА	185
8.1. Роль лидера в процессе формирования организационной стратегии и структуры	185
8.1.1 Основы планирования и реализации организационной стратегии	185
8.1.2 Виды организационных структур и факторы их формирования	191
8.2 Лидер и команда	197
8.2.1 Виды команд и этапы их создания	197
8.2.2 Эффективность работы команды	201
8.3 Организационные изменения	208
Краткие выводы	219
Использованная литература	220

РАЗДЕЛ 9. КРАТКАЯ БИОГРАФИЯ ЛИДЕРОВ ФАРМАЦИИ .. 222

Использованная литература	231
---------------------------------	-----

ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ	233
-----------------------------------	-----

ПРЕДИСЛОВИЕ

Вопросы лидерства являются одними из наиболее востребованных в настоящее время, так как эффективное и долгосрочное развитие компаний, отдельных отраслей всецело зависит от результатов успешной деятельности лидеров, их стремления менять мир в лучшую сторону. Ведущими компаниями фармацевтической индустрии становятся организации, лидеры которых стремятся создавать инновационный продукт, который способствует улучшению здоровья потребителей, повышению уровня их благополучия и качества жизни. Здоровье – одна из важнейших ценностей для любого человека, поэтому его поддержание и сохранение является основной целью лидирующих компаний фармацевтической индустрии.

В данной книге раскрываются темы, которые посвящены вопросу изучения лидерства в фармации, в частности, проанализирована роль лидера в организации, его отличия от менеджера, охарактеризованы основные теории лидерства, стили и типы лидера, качества его характера, позволяющие эффективно влиять на их последователей в процессе достижения целей, этические-моральные принципы. Так как лидерство во многом связано с наукой управления, то также представлены материалы, характеризующие роль лидера в процессе мотивации сотрудников, формирования и трансформации организационной культуры, стратегии развития фармацевтических компаний. Последний раздел книги содержит краткую биографию мировых фармацевтических лидеров.

Книга предназначена для студентов, аспирантов, преподавателей фармацевтических вузов и факультетов, практикующих специалистов фармации и широкого круга читателей, интересующихся вопросами лидерства.

РАЗДЕЛ 1

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ЛИДЕРСТВА

Несмотря на то, что феномен лидерства выступает объектом пристального изучения, в настоящее время не существует четких и точных рецептов, как стать лидером. Существующие теории определяют качества лидера, особенности его поведения в различных ситуациях, факторы, влияющие на его успешность, однако не дают полного ответа на вопрос, каким образом эффективно влиять на людей для достижения общей цели. В этом разделе остановимся на определении и краткой эволюции лидерства, понятии власти, различиях между лидером, вождем и менеджером.

1.1 Определение лидерства

Термин и понимание лидерства эволюционировало постепенно, начиная с 20-х годов прошлого столетия, вплоть до настоящего времени. До сих пор оно волнует умы людей, инициируются различные исследования с целью получения ответов на следующие вопросы: как можно стать лидером, какие качества нужно в себе развивать, каким образом вдохновлять людей, как сплотить вокруг себя последователей и постоянно находить в себе силы, чтобы лидировать и прочее. Лидерство как наука черпает мудрость из различных гуманитарных дисциплин, таких как философия, история, психология, этика, социология. Лидерство имеет непосредственное отношение к менеджменту, поэтому в этой книге также раскрываются вопросы, характерные для управленческой науки (мотивация, организационная культура, организационное развитие).

Остановимся кратко на эволюции восприятия лидерства. В начале прошлого столетия под лидерством понимали доминирование, власть, способность влиять на людей, вызывать у них уважение и восхищение. С развитием в 1920-х и 1930-х годах теории лидерских качеств значительное внимание стало уделяться их

идентификации, понимании того, каким должен быть лидер, какими чертами характера обладать. Позднее лидерство стало рассматриваться с точки зрения поведения лидера, насколько успешно и результативно он ведет себя в различных ситуациях и обстоятельствах. В 1950-1960 годах лидерство анализировалось в контексте наличия общей цели, которая объединяет лидера и его последователей, а эффективность лидера определялась его успешностью в этом процессе. В 1970-х и 1980-х годах стало уделяться значительное внимание изучению эффективного взаимодействия лидера и его последователей, тому, каким образом он может их вдохновлять, мотивировать, вселять в них энтузиазм, уверенность в собственных силах для достижения совместного желаемого результата. Лидер стал рассматриваться как инициатор изменений, как человек, который может эффективно трансформировать заурядную организацию во флагман мирового рынка.

В настоящее время исследователей интересует комплекс вопросов, связанных с лидерскими качествами и возможностью их развития, пониманием предпосылок формирования лидерского духа; каким образом лидер может эффективно развивать людей, способствовать появлению новых лидеров и т. д. Лидерство становится важным элементом формирования ответственного мировоззрения, направленного на инновации и развитие науки, бизнеса, промышленности, социальной сферы и прочее.

В связи с тем, что в настоящее время понятие лидера и лидерства не является однозначным и полностью раскрытым, то остановимся на нескольких его определениях, которые сформулированы как исследователями теории лидерства, так и выдающимися деятелями в сфере бизнеса, экономики, политики.

Ховард Гарднер (ученый в области психологии, Гарвардский Университет) предложил следующее определение **лидера** – «это человек, который значительным образом влияет на мысли, чувства и поведение значительной части людей».

34-й президент США Дуайт Эйзенхауэр отмечал, что влияние лидера обусловлено достижением определенной цели: «**лидерство** – это искусство вдохновлять людей на достижение твоих целей, сделав поставленные цели общими».

Британский генерал Монтгомери, блестящий военачальник, утверждал следующее: «**лидерство** – это способность и желание объединять мужчин и женщин ради достижения общей цели, а также умение вселять в них уверенность».

Авторы знаменитого бестселлера «Лидерство как вызов» (англ. «The leadership challenge») Дж. Кузес и Б. Познер предложили такое определение: «**лидерство** – это процесс влияния и вдохновения людей для достижения общей цели; эффективность лидера определяется как степенью влияния, так и достигнутыми целями».

Несмотря на многочисленные определения лидерства, можно выделить несколько общих характеристик, которые присущи данному понятию:

- лидерство не определяется занимаемой должностью и формальными полномочиями;
- лидерство связано с наличием последователей;
- лидерство обусловлено способностью вдохновлять людей и влиять на их мысли, чувства и действия;
- лидерство включает понятие цели, то есть влияния для достижения конкретного желаемого или прогнозируемого состояния;
- лидерство несет положительный заряд, то есть целью лидера является достижение позитивного, гуманного результата;
- лидерство – это процесс, а не единичное действие.

Человек, который занимает высокую должность в организации, не обязательно является лидером, если он не может эффективно развивать компанию и трансформировать ее с учетом влияния факторов внешней среды. Лидерство определяется результатом, тем вкладом, который сделал человек, независимо от его официального положения и регалий.

Лидер не действует в одиночку, у него есть последователи, которые разделяют его идеи, и с которыми он совместно достигает общей цели. Без эффективной совместной работы невозможно получить желаемый результат.

Каким образом лидер влияет на своих последователей? С помощью вдохновения, вселения уверенности в их способностях и возможностях достижения заветной цели, а также правильности выбранного пути. Большое значение имеет и личный пример лидера, сила его характера, настойчивость, воля к победе. В данном контексте очень подходит одна мудрая китайская поговорка: «Не крики, а полет дикой утки вдохновляет клин на то, чтобы взлететь и следовать за ней».

Существование лидерства всегда обусловлено наличием общей цели, для достижения которой лидер вдохновляет своих последователей, направляет их усилия, энергию, энтузиазм. Сама по себе цель должна быть вдохновляющим элементом, способствующим сплочению усилий людей в их стремлении получить желаемый результат.

Общая цель должна быть важна не только для лидера и его последователей, но и для окружающих людей, для общества. Высокие лидерские цели способствуют повышению уровня комфорта людей, качества их жизни, особенно в фармацевтической сфере. Цели должны быть этичны и способствовать достижению гуманного результата, как например, создание лекарственного препарата для лечения ранее неизлечимых заболеваний.

Лидерство – это процесс, а не единичное действие, который заключается во взаимодействии лидера с его последователями для достижения поставленной цели. Стабильное развитие этого процесса зависит от умения лидера постоянно двигаться вперед, искать новые возможности и вдохновлять людей на реализацию перспективных идей.

Тем не менее, стоит помнить, что лидерство – это не всегда постановка «великих» целей и стремление к продуцированию «великих» идей. Лидерство может быть вполне одинарным явлением и быть присущим каждому, кто готов развиваться, брать

на себя дополнительную ответственность, проходить каждый день «лишнюю милю» и быть результативным. Авторы мирового бестселлера «Лидерство как вызов» Джеймс Кузес и Барри Познер таким образом описывают феномен лидерства: «Мы открыли, что лидерство – это не частная привилегия или заслуга нескольких харизматичных мужчин или женщин. Это процесс, при котором обычные люди приносят лучшее от себя и для других. Когда лидер в каждом из нас – невозможное становится реальностью».

1.2 Лидерство и власть

Лидерство непосредственно связано с **властью**, то есть возможностью влиять и оказывать воздействие на человека или группу людей. Одним из первых классификацию власти сформулировал немецкий социолог, философ и политический экономист Макс Вебер. Согласно его мнению, существуют три вида власти:

- *традиционная власть* – основана на вере в традиции и незыблемости существующих порядков, например, власть наследных монархов;
- *бюрократическая власть* – основана на признании юридических норм, правомочности законов и правил, на необходимости следовать установленным законодательством процедурам;
- *харизматическая власть* – основана на исключительном доверии к определенной личности, её идеям, призывам, поступкам.

Виды власти, которые сформулировал Макс Вебер, характеризуют основы понимания феномена власти в обществе и являются предпосылками понимания лидерства в современной, в том числе, и фармацевтической организации.

Так, традиционную власть можно охарактеризовать как наличие у руководителя формальных полномочий согласно занимаемой им должности (директор аптечной сети, заведующий

аптекой, руководитель оптовой или производственной фармацевтической компании).

Бюрократическая власть опирается на незыблемость соблюдения законодательства, регулирующего фармацевтическую деятельность, а также внутриорганизационных положений, процедур и правил.

Харизматическая власть основывается на влиянии личности на коллектив при достижении целей организации.

Одними из наиболее используемых в науке лидерства и управления стали формы (виды) власти, сформулированные Джоном Френчем и Бертраном Равеном в конце 60-х годов XX столетия, а именно:

- *власть, основанная на принуждении* – формирование страха наказания при невыполнении поставленных задач;
- *власть, основанная на вознаграждении* – предоставление материальных и нематериальных стимулов для эффективного выполнения поставленных задач;
- *традиционная власть* – основана на убеждении, что лидер имеет необходимые полномочия для принятия решений и управления людьми;
- *экспертная власть* – основана на знаниях и соответствующем опыте лидера;
- *эталонная власть* – основана на том, что лидер является примером для своих последователей, которые стремятся ему подражать.

Власть, основанная на принуждении и страхе, то есть использовании штрафов, выговоров, лишений премии, понижений в должности или статусе и прочих видах организационных наказаний может казаться наиболее доступной и простой в реализации, однако она значительным образом демотивирует сотрудников, ухудшает качество их работы и является крайне неэффективной при достижении долгосрочных целей.

Проблемой власти, основанной на вознаграждении, является ограниченность финансовых ресурсов для выплат премий, увеличения уровня заработной платы, возможности повышения в должности.

Традиционная власть, основанная на формальных полномочиях, определяется, как правило, функционально-должностными инструкциями.

Эталонная власть, и в меньшей степени экспертная, основываются на личности лидера, его опыте, знаниях, видении развития организации в будущем, умении эффективно мотивировать сотрудников. Положительный пример эталонного лидера позволяет сотрудникам повышать собственный уровень квалификации, стремиться к самосовершенствованию и развитию.

Таким образом, можно представить два типа власти лидера в организации:

- *власть, основанная на формальных полномочиях* – базируется на полномочиях и влиянии в соответствии с занимаемой должностью (заведующий отделом в аптеке имеет выше ранг и больше полномочий, чем, например, рядовой провизор);
- *власть, основанная на личностных характеристиках* – базируется на возможности влиять на других людей с помощью незаурядных личностных качеств, личного примера, умения формировать доверительные взаимоотношения в коллективе (рис. 1).

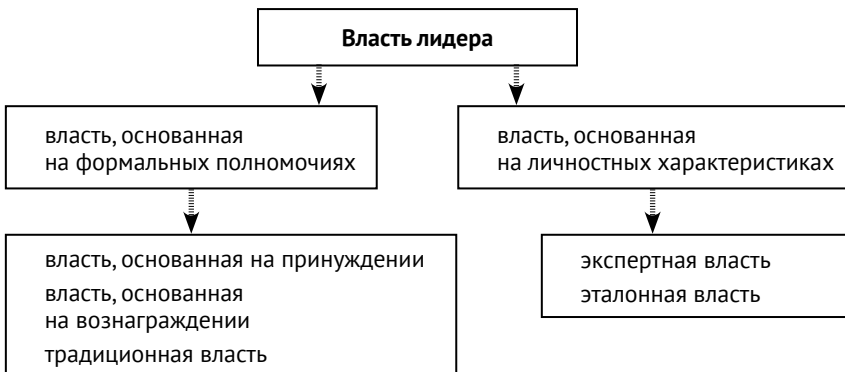


Рис. 1 Типы лидерской власти

Следует различать лидерство и такое понятие, как **ВОЖДЬ** или **ВОЖДИЗМ**. Между ними существует принципиальная разница: лидер направляет усилия людей для достижения общей цели, которая в результате приносит благо для него, его последователей и общества; вождь же преследует исключительно собственные цели и стремления. Для вождя, как и для лидера, могут быть характерны такие качества как уверенность в себе, настойчивость, сила воли, однако он их использует не для развития своих последователей, а для манипуляций, принуждений, удовлетворения собственных тщеславных амбиций. Самой главной целью вождя является сохранение и приумножение собственной власти. Для достижения этого результата он может использовать различные средства, в том числе неэтичные и аморальные. Классическими историческими примерами вождей являются Адольф Гитлер, Муаммар Каддафи, Иосиф Сталин, Ким Чен Ын.

Если руководитель организации думает исключительно о собственных интересах, формирует внутреннюю атмосферу нестабильности, подозрительности и тревоги, подавляет инициативу и творчество, это свидетельствует о наличии черт вождизма. Чаще всего это приводит компанию к плачевным результатам, особенно в долгосрочной перспективе, так как работающие там люди становятся неспособными принимать решения, брать на себя ответственность, действовать нестандартно в критических ситуациях, поэтому с уходом их руководителя организация начинает рушиться как «карточный домик». Стабильное и долговременное процветание компаний, в том числе и в фармацевтической сфере, возможно только при наличии атмосферы доверия и сотрудничества, способствующей появлению и развитию новых лидеров.

1.3 Менеджер и лидер

При изучении лидерства часто возникают спорные вопросы о сходстве и различиях между лидером и менеджером.

Менеджер – это руководитель в организации, ответственный за управление людьми и процессами. Функциями менеджера

являются планирование, организация и контроль за выполнением сотрудниками поставленных перед ними задач.

В аптеке менеджерами являются заведующие аптеками, их заместители либо заведующие отделами.

В аптечных сетях и оптовых фармацевтических фирмах – это генеральный директор, его заместители, начальники подразделений (продаж, логистики и закупки, финансов, персонала, маркетинга и т.д.), для аптечных сетей – также заведующие аптеками.

В производственных фармацевтических фирмах – это генеральный директор, руководители подразделений по производству, закупкам и логистике, контролю качества, финансам, персоналу, стратегическому развитию, продажам, маркетингу, юридическому сопровождению, а также руководители производственных цехов и прочее.

Количество менеджеров, сфера их ответственности, название должностей (организационная структура) зависит от специфики деятельности организации, ее размера, качества управления и других факторов.

Роль эффективного менеджера в организации сложно переоценить, так как без выполнения операционных функций, ежедневного контроля выполнения задач и достижения запланированных показателей стратегическое видение лидера и его инновации просто не смогут быть воплощены в реальность. Профессор Стэнфордского университета Роберт Саттон отмечал следующее: «Мы порой превозносим лидерство слишком высоко и забываем о менеджменте, что может привести к крайне нежелательным результатам».

Менеджмент и лидерство имеют множество схожих функций, таких как работа с людьми, достижение целей, влияние на сотрудников и прочее. Однако существуют и принципиальные различия, например, менеджер в большей степени занимается организацией функциональных процессов, а лидер – формированием видения развития компании и ее трансформацией. Лидера от менеджера также отличают его личностные качества и характеристики, которые отражают его мировоззрение и позволяют эффективно влиять

на людей и убеждать их в необходимости достижения целей. Бен-нис и Нанус (1985) выразили свое понимание в различиях между менеджером и лидером в следующей известной фразе: «Менеджер делает вещи правильно, а лидер делает правильные вещи».

Более детально информация о функциональных различиях между менеджером и лидером представлена в табл. 1.

Таблица 1
Функции менеджера и лидера в организации

Менеджер	Лидер
<i>Организация планирования в компании:</i> - согласование с лидером целей; - определение целевых показателей (объем продаж лекарственных средств, доля рынка); - распределение ресурсов - и определение временных рамок достижения целей	<i>Формирование направления развития компании:</i> - формулирование видения развития компании и создание «картины будущего»; - определение общей стратегии и целей организации (выход на новые рынки, создание новых препаратов)
<i>Организация процессов:</i> - установление процедур и правил; - подбор и расстановка кадров; - распределение задач; - обеспечение процесса выполнения поставленных задач (реализация лекарственных средств)	<i>Регулирование процесса:</i> - создание команды; - обсуждение целей с менеджерами и их корректировка; - формирование приверженности к своим идеям; - инициирование изменений
<i>Контроль и решение проблем:</i> - разработка стимулов и побуждений для сотрудников для достижения целей (с большим акцентом на внешнюю мотивацию); - принятие эффективных управленческих решений и генерирование творческих идей; - контроль реализации задач и устранение проблем	<i>Вдохновение и поддержка сотрудников:</i> - вдохновение сотрудников на достижение целей; - предоставление им возможностей и свободы для реализации задач; - стимулирование у людей внутренней мотивации и стремления к самосовершенствованию; - создание новых лидеров

Следует отметить, что когда менеджер участвует в формировании видения развития организации и вдохновлении сотрудников на достижение целей, он выполняет лидерские функции. Когда лидер вовлекается в процесс планирования, организации и контроля, то он реализует функции менеджера. Часто совмещение функций менеджера и лидера свойственно организациям с ограниченным количеством сотрудников. К примеру, небольшим по размеру аптечным предприятиям, где заведующий, как правило, выполняет как функции лидера, так и менеджера.

Для фармацевтической отрасли, особенно в сфере разработки новых оригинальных лекарственных препаратов, где требуется инновационность и высокий уровень качества управления, тандем лидера и менеджера является залогом успешного развития и достижения запланированных результатов.

КРАТКИЕ ВЫВОДЫ:

1. Эволюция лидерства началась с начала прошлого столетия: если вначале лидер ассоциировался с властью и влиянием, то в процессе становления теорий лидерства стало уделяться внимание его личностным качествам, поведению в различных ситуациях, развитию последователей, достижению общей цели и успешной трансформации организации.

2. Понятие лидерства включает в себя несколько характеристик, среди наиболее важных следует отметить способность вдохновлять последователей и достигать общей поставленной цели.

3. Власть и влияние являются неотъемлемой частью лидерства, однако эффективное лидерство формируется не на «принуждении» к действию, а на личном примере, формировании для последователей привлекательной идеи и стимулировании их желания достигать поставленных целей.

4. Понятия вождь и лидер имеют принципиальные различия, если лидер развивает организацию, людей, который там работают, и формирует новых лидеров, то вождь действует с единственно

важной для себя целью – сохранить и приумножить собственную власть.

5. Следует различать менеджмент и лидерство. Несмотря на схожесть некоторых характеристик, таких как цели, люди, власть и полномочия, существуют и принципиальные различия. Однако, чем меньше организация, например, аптека, тем незримей становится граница между этими двумя понятиями.

ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Алекперова Н. В. Вопросы лидерства в фармации: перспективы и возможности // Фармацевт-практик. – 2015. – №1. – С. 6-7.
2. Морланд Э. 1001 путь к лидерству / пер. с англ. А. А. Горбатовой. – Москва: Эксмо, 2014. – 384 с.
3. Bennis W., Nanus B. Leaders: The strategies for taking charge. New York: Harper & Row, 1985.
4. Kouzes J. M., & Posner, B. Z. The Leadership challenge (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2007.
5. Kotter J. P. Force for change: How leadership differs from management, 1990. [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://books.google.co.uk/books?hl=en&lr=&id=CN3XeWDVyWkC&oi=fnd&pg=PR7&dq#v=onepage&q&f=false>
6. Northouse P. G. Leadership: Theory and practice (7th ed.) – CA: SAGE Publications, 2015.
7. Sutton R. I. True leaders are also managers // Harvard Business Review, 2010 [Электронный ресурс] / Режим доступа: <https://hbr.org/2010/08/true-leaders-are-also-managers/>

РАЗДЕЛ 2

ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА

Для понимания сути лидерства стоит обратить внимание на его развитие, которое началось еще в середине XIX века и до сих пор волнует умы ученых, бизнесменов, общественных и политических деятелей. Основной вопрос, на который пытаются ответить теории лидерства – это *как эффективно влиять на людей для достижения целей*. Именно желание подвести научное обоснование к феномену лидерства позволило сформировать многочисленные теории и рекомендации, некоторые из которых будут представлены в этом разделе.

Основные и наиболее популярные теории лидерства можно классифицировать, выделив следующие группы:

- ориентированные на личность лидера;
- ориентированные на последователей и структуру задач;
- ориентированные на взаимоотношения лидера и последователей (рис. 2).



Рис. 2 Классификация теорий лидерства

2.1. Теории, ориентированные на личность лидера

Особенностью данной группы теорий является то, что исследователи в поиске ответа на вопрос, каким же образом можно эффективно влиять на людей для достижения целей, основной акцент сделали на изучение личности лидера и его поведения. Представленные теории являются ранними, но, тем не менее, осуществляют весомый вклад в понимание лидерства и развитие дальнейших исследований.

2.1.1 Теория «великого человека»

Основой теории «великого человека» (англ. Great Man Theory) послужили мысли, изложенные шотландским философом и писателем Томасом Карлейлем в книге «Герои, почитание героев и героическое в истории», вышедшей в 1840-х годах. Автор анализирует влияние героических личностей на развитие общества, формирование мировоззрения людей, различные исторические процессы. По мнению Карлейла, история мира представляет собой историю великих людей, которые были вождями, воспитателями, образцами, творцами будущего, и все достижения человечества являются результатом деятельности великих людей.

Автор отмечает, что способность стать лидером (в интерпретации автора – героем) предполагает некий божественный дар, который проявляется в таких качествах как благородство, храбрость, искренность, мудрость, желание изменить мир к лучшему и прочее. В то же время Томас Карлейль отмечал, что исследуемая им тема обширна и требует дальнейшего изучения и осмысления.

Ценностью теории «великого человека» является то, что впервые было предложено теоретическое обоснование феномена лидерства, например, как можно с помощью личного примера, вдохновения и убеждения влиять на людей и привносить изменения в общество.

2.1.2 Теория качеств

Следующая теория лидерства – теория качеств (черт) появилась спустя десятилетия, в 1920-х годах, и сутью ее стало изучение личностных, социальных, физических и интеллектуальных качеств человека, которые отличают лидера от остальных людей.

Наиболее известным ученым, который посвятил свою жизнь изучению теории качеств, является Мелвин Стогдилл. В период с 1907 по 1947 гг. он проанализировал более 120 результатов исследований различных групп для определения черт, которые характеризуют их лидеров. По результатам его исследований были выделены восемь качеств, характерных для лидеров во всех анализируемых им группах, среди которых: интеллект, настойчивость, уверенность в себе и прочее. В то же время ученый отмечал, что лидерские качества «работают» в определенных ситуациях и проявляют себя в результате взаимоотношений между лидером и членами группы. Фактически выводы, сделанные Стогдиллом по результатам его исследований, являются обоснованием бихевиористических и ситуационных подходов в теории лидерства.

Результаты следующих исследований Стогдилла, которые были проведены в период с 1948 по 1970 гг., представлены в книге «Руководство лидера» (1974 г.). Автор более детально изучил материалы новых 163 исследований и дополнил свой перечень лидерских качеств. В частности, он обратил внимание на такие черты, как умение справляться со стрессом, разочарованиями и неудачами, на качества, которые связаны с достижением целей, а именно: разумный риск, креативность и настойчивость в их достижении. Также обратил внимание, что важным качеством лидера является его умение и способность влиять на поведение других людей.

В табл. 2, которая была взята из книги Питера Нордхауза «Лидерство: теория и практика», кратко представлены основные группы лидерских черт и характеристик, которые были идентифицированы адептами теории качеств.

Таблица 2
Качества и характеристики лидера

Автор, год	Качества и характеристики лидера
Стогдилл (1948)	Интеллект, бдительность, проницательность, ответственность, инициативность, настойчивость, уверенность в себе, коммуникабельность
Мэнн (1959)	Интеллект, мужественность, умение управлять, доминирование, коммуникабельность, устойчивость
Стогдилл (1974)	Стремление и настойчивость в достижении целей, принятие риска и креативность в решении задач, инициативность, уверенность в себе и персональная идентификация, ответственность и готовность принять последствия принятых решений и действий, сопротивление стрессу, готовность терпеть разочарования и неудачи, способность влиять на поведение других людей, способность решать задачи
Лорд ДеВадер и Аллигер (1986)	Интеллект, мужественность, доминирование
Киркпатрик и Локк (1991)	Инициативность, мотивация, честность, уверенность, познавательные способности, понимание задачи
Заккаро, Кемп и Бадер (2004)	Познавательные способности, коммуникабельность, добросовестность, эмоциональная стабильность, открытость, умение договариваться, мотивация, эмоциональный интеллект, самоконтроль, социальный интеллект, умение решать задачи

Существует большая вариабельность выделенных различными учеными качеств лидера, тем не менее, его познавательные способности и интеллект, в том числе эмоциональный и социальный, представлены в результатах всех приведенных исследований.

Особенностью теории качеств является концентрация на личности, ее качествах и характеристиках, что, безусловно, является важным аспектом в понимании лидерства и того, как можно влиять на людей и добиваться от них желаемых результатов. Многие исследованные лидерские черты и характеристики являются

приобретенными, например, самоконтроль, умение договариваться и решать проблемы, эмоциональный интеллект, социальный интеллект и прочее, что свидетельствует о важности этой теории в дальнейшем понимании роли лидера, пути его развития и само совершенствования.

Теория качеств остается достаточно популярной среди исследователей, так как сложно сформулировать универсальный набор черт, характерных для лидера, поэтому с развитием социальной психологии, социологии, менеджмента, экономики, изменением общественной структуры и прочих факторов перечень лидерских качеств будет постоянно дополняться и пересматриваться.

2.1.3. Поведенческие (бихевиористические) теории

В поведенческих (бихевиористических) теориях акцентируется внимание не на личностные качества лидера, а на его действия и поступки. «Лидерами не рождаются, а становятся», то есть можно стать лидером при помощи обучения и наблюдения. Первые исследования поведенческих теорий были проведены в 1950-х годах в **университете Огайо**. На основании анализа результатов опроса (анкетирования) были выделены две модели поведения лидеров:

- *поведение, ориентированное на внимание к потребностям подчиненных*, – формирование в коллективе дружественной и благоприятной для работы обстановки;
- *поведение, ориентированное на структуры и задачи*, – инициирование действий, направленных, прежде всего, на решение задач.

Подобные исследования были также проведены в конце 1950-х годов в **университете Мичигана** под руководством профессора Лайкерта. В результате анализа были выделены три модели поведения лидера, две из которых схожи с теми, которые были предложены учеными университета Огайо:

- *поведение, ориентированное на задачи*, – лидер уделяет основное внимание постановке целей, структурированию

задач, распределению полномочий и контролю работы сотрудников;

- *поведение, ориентированное на сотрудничество*, – лидер уделяет основное внимание взаимоотношениям внутри коллектива, демонстрируя внимательность к подчиненным, поддержку и помощь при реализации задач, признание их заслуг в результате достижения поставленных целей. Поведение, ориентированное на отношения, – это концентрация на результат, базирующийся на личном взаимодействии руководителя с подчиненными;
- *партисипативное поведение (основанное на участии)* – по мнению исследователей, эта модель лидерского поведения является наиболее эффективной, так как позволяет сотрудникам участвовать в процессе принятия решений и определении задач, необходимых для достижения целей организации. Акцент делается в основном на коллективной работе, а не на индивидуальном взаимодействии. Лидер, который использует модель поведения, основанную на участии, способствует формированию эффективной и сплоченной команды, обеспечивающей достижение результата.

Следующая поведенческая теория лидерства, в которой характеризуются различные модели поведения лидера, – это **теория Роберта Блейка и Джейн Моутон («управленческая решетка»)**, которая впервые была опубликована в 1964 году. Также как и предыдущие исследования, проведенные в университетах Огайо и Мичигана, «управленческая решетка» базируется на двухмерной структуре, которая предполагает ориентацию лидера либо на задачу и производство, либо на людей. Согласно данной структуре, Р. Блейком и Дж. Моутон были сформулированы пять моделей поведения лидеров в организации (рис.3).



Рис. 3 Стили лидерства согласно «управленческой решетке»
Р. Блейка и Дж. Моутон

1.1 «Обедненное (минимальное) управление» характеризуется низким уровнем ориентации как на задачу, так и на сотрудников. Такой стиль лидерства является крайне неэффективным, так как руководитель не только не формулирует четкие цели и задачи, не контролирует процессы в организации, но также не формирует благоприятную атмосферу в коллективе и не мотивирует своих сотрудников.

1.9 «Управление загородным клубом» – стиль поведения, ориентированный, в основном, на формирование хороших взаимоотношений в коллективе и создание творческой атмосферы. Лидер, использующий данный стиль поведения, ожидает, что высокая степень внутренней свободы и мотивации сотрудников приведет к желаемым результатам. Однако низкая ориентация на структурирование организационных процессов и отсутствие должного внимания со стороны руководителя к выполнению сотрудниками поставленных перед ними задач может стать причиной неудовлетворительного уровня производительности.

9.1 *«Власть – подчинение»* – этот стиль поведения характеризуется высокой степенью ориентации лидера на выполнение задач и низкой – на человеческие взаимоотношения. Как отмечали Р. Блейк и Дж. Моутон, данный стиль позволяет достичь высокого уровня производительности, но только в краткосрочной перспективе. Отсутствие необходимого внимания к сотрудникам, нежелание видеть их потребности и стремления приводит к снижению творческой активности и низкой мотивации людей на достижение целей. При длительном использовании стиля «власть-подчинение» наблюдается отток наиболее высокомотивированных и активных кадров и, как следствие, снижение производительности труда.

5.5 *«Организационное управление или статус кво»* – промежуточный стиль, который характеризуется как приемлемой степенью производительности и организации функциональных процессов, так и поддержанием определенного уровня человеческих взаимоотношений. Такой стиль приводит к выполнению поставленных задач, но не мотивирует подчиненных из-за отсутствия интересных, развивающих, нестандартных проектов. При длительном использовании лидером данной модели поведения организация не будет успешно развиваться и добиваться значимых результатов.

9.9 *«Команда»* – данный стиль предполагает высокий уровень внимания как к производственным процессам и задачам, так и к созданию благоприятной, дружественной, творческой рабочей атмосферы и повышению мотивации сотрудников. Лидер стремится к изменениям, повышению производительности труда, достижению амбициозных целей, при этом создавая условия, при которых сотрудники максимально эффективно решали бы поставленные перед ними задачи и испытывали чувство удовлетворения от достигнутых результатов. Этот стиль поведения наиболее продуктивен в отношении профессиональных и высокомотивированных людей, которые ответственно подходят к решению задач, готовы работать в команде, и им не требуется постоянного внешнего контроля.

Авторы отмечали, что руководители в реальной деятельности часто колеблются между стилями «Власть – подчинение» и «Команда». Например, для достижения краткосрочных целей, используют стиль 1.9, а в случае ухудшения внутриорганизационного климата возвращаются к стилю 9.9. По мнению Р. Блейка и Дж. Моутон, «команда» является наилучшим и истинно лидерским стилем поведения, так как обеспечивает долгосрочное и эффективное развитие организации, а также высокую степень удовлетворенности сотрудников.

Поведенческие теории имеют весомое значение для понимания сути лидерства, так как приводят научное обоснование эффективного поведения лидера в организации, кроме того, они позволили сформировать такое понятие как «**стили лидерства**», речь о которых пойдет в следующем разделе. Однако стоит отметить, что многие из предложенных моделей поведения относятся не только к лидерам, но и к менеджерам, в частности те, где делается акцент на структурирование задач и функциональных процессов в организации.

Истинно лидерскими стилями являются партисипативный стиль (основанный на участии), разработанный учеными университета Мичигана, и стиль «команда», предложенный Р. Блейком и Дж. Моутон. Несмотря на важные выводы, которые были сделаны адептами поведенческой теории лидерства, остались открытыми вопросы, связанные с влиянием на поведение лидера различных ситуационных факторов.

2.2 Теории, ориентированные на последователей и структуру задач

Адепты данных теорий рассматривают эффективность поведения лидера в организации с точки зрения сложившихся ситуаций. Целью исследований стало как обоснование ситуационных факторов, влияющих на лидерство, так и разработка соответствующих рекомендаций относительно поведения и действий лидера в тех или иных обстоятельствах.

2.2.1 Ситуационная теория

Наиболее известной ситуационной теорией лидерства является теория, разработанная **Полем Херси и Кеном Бланшаром** (1969 г.). В ней авторы анализируют успешность поведения лидера в зависимости от степени зрелости подчиненных ему сотрудников. Выделяют два основных компонента зрелости:

- *профессиональная зрелость* – наличие профессиональных знаний и навыков, необходимых для успешного выполнения поставленных задач;
- *мотивационная зрелость* – наличие желания и мотивации для выполнения работы.

В соответствии с этим авторы выделяют четыре уровня зрелости (табл. 3).

Таблица 3
Уровни зрелости сотрудников в организации

Уровень зрелости	Профессиональная зрелость	Мотивационная зрелость
M1	низкая	низкая
M2	низкая	высокая
M3	высокая	низкая
M4	высокая	высокая

В зависимости от уровня зрелости сотрудников и ориентации лидера либо на задачи, либо на людей, П. Херси и К. Бланшар выделяют четыре лидерских стиля (рис.4):

- «*указывающий*» (высокая ориентация на задачу и низкая – на человеческие отношения) – подходит для сотрудников с уровнем зрелости M1, когда подчиненным для эффективной реализации поставленных задач необходимы четкие инструкции и строгий контроль;
- «*обучающий*» (высокая ориентация на человеческие отношения и на задачу) – является наиболее целесообразным

для сотрудников с уровнем зрелости М2, когда лидер дает четкие указания, что и каким образом делать, контролирует работу сотрудников, но в тоже время поддерживает их желание взять на себя ответственность за достижение результата;

- «*поддерживающий*» (высокая ориентация на человеческие отношения и низкая – на задачу) – стиль эффективен для сотрудников с уровнем зрелости М3, лидер, прежде всего, мотивирует сотрудников для выполнения задач, привлекает их к процессам планирования и принятия решений;
- «*делегирующий*» (низкая ориентация на задачу и низкая – на человеческие отношения) – стиль целесообразен для сотрудников с уровнем зрелости М4, в этом случае лидер минимально вмешивается в процесс реализации задач, формируя только видение и пути дальнейшего развития организации.

Ориентация на задачу	высокая	Указывающий М1	Обучающий М2
	низкая	Делегирующий М4	Поддерживающий М3
		низкая	высокая
		Ориентация на людей	

Рис. 4 Стили лидерства согласно ситуационной теории
П. Херси и К. Бланшара

Практической ценностью ситуационной теории П. Херси и К. Бланшара является описание наиболее целесообразных стилей поведения лидера в зависимости от уровня зрелости сотрудников в организации. В то же время эта теория демонстрирует, каким образом степень зрелости исполнителей влияет на степень вовлеченности

лидера в функциональные процессы. Чем ниже уровень зрелости сотрудников, тем более рутинными обязанностями занимается лидер, упуская при этом возможности для роста и развития. И наоборот, чем выше у людей уровень профессиональной зрелости и мотивации, тем больше возможностей у лидера развивать компанию, повышать ее конкурентоспособность, искать новые пути получения прибыли, удовлетворения потребностей клиентов и прочее.

Задачей лидера является создание высокопрофессиональной и мотивированной команды, так как «делегирующий» стиль поведения является наиболее эффективным для развития компании и достижения успеха в долгосрочной перспективе.

2.2.2 Теория обстоятельств

Теория обстоятельств дополняет ситуационную теорию, обосновывая влияние различных обстоятельств на стиль поведения лидера. Модель лидерства, которая была предложена Фредом Фидлером в 1970-х гг., заключается в утверждении, что эффективность лидера зависит от того, насколько стиль его поведения по отношению к сотрудникам соответствует влиянию ситуационных факторов (рис. 5).

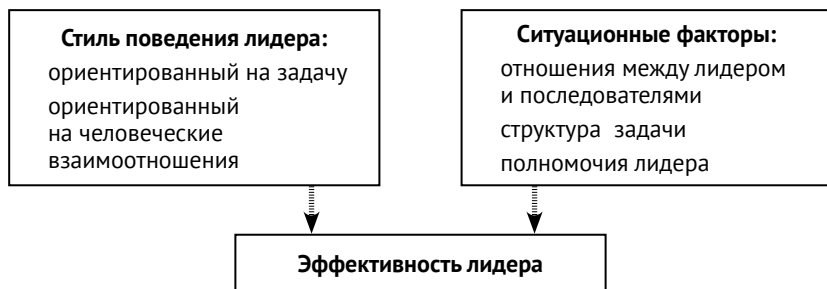


Рис. 5. Теория обстоятельств Ф. Фидлера

Для начала Фидлер предположил, что каждый человек имеет свой базовый стиль, который ориентирован либо на задачу, либо на человеческие взаимоотношения. Для подтверждения своей

гипотезы он разработал анкету *оценки наименее предпочитаемого сотрудника* (*least-preferred co-worker questionnaire* – LPC). Респондентам было предложено вспомнить всех сотрудников, с которыми им приходилось работать, выбрать *наименее приятного* и оценить его по шкале от 1 до 8 баллов (табл.4).

Таблица 4
Анкета по оценке наименее предпочитаемого сотрудника (LPC)

недружелюбный	1	2	3	4	5	6	7	8	дружелюбный
неприятный	1	2	3	4	5	6	7	8	приятный
несоглашающийся	1	2	3	4	5	6	7	8	соглашающийся
напряженный	1	2	3	4	5	6	7	8	спокойный
равнодушный	1	2	3	4	5	6	7	8	участливый
скучающий	1	2	3	4	5	6	7	8	заинтересованный
непреданный	1	2	3	4	5	6	7	8	преданный
не готов к сотрудничеству	1	2	3	4	5	6	7	8	готов к сотрудничеству
враждебный	1	2	3	4	5	6	7	8	поддерживающий
закрытый	1	2	3	4	5	6	7	8	открытый
неискренний	1	2	3	4	5	6	7	8	искренний
злой	1	2	3	4	5	6	7	8	добрый
бестактный	1	2	3	4	5	6	7	8	тактичный
ненадежный	1	2	3	4	5	6	7	8	надежный
угрюмый	1	2	3	4	5	6	7	8	жизнерадостный
конфликтный	1	2	3	4	5	6	7	8	покладистый

По результатам анкетирования Фидлер оценивал самих респондентов. Например, если наименее предпочитаемый сотрудник характеризовался относительно положительно (высокая LPC оценка), то базовый стиль респондента оценивался как ориентированный на человеческие взаимоотношения, и наоборот.

По мнению Ф. Фидлера, оба стиля лидерства могут быть эффективны, но зависят от влияния следующих ситуационных факторов:

- *отношения между лидером и подчиненными* – степень доверия и уважения лидера подчиненными;
- *структура задачи* – степень структурированности задач, которая определяется ясной для сотрудников формулировкой, а также понятным и измеримым результатом;
- *полномочия лидера* – степень влияния лидера на подчиненных, чем больше у лидера власти (увольнять, принимать на работу, вознаграждать, наказывать и прочее), тем больше у него возможностей влиять на поведение сотрудников.

В зависимости от степени благоприятности ситуационных факторов Ф. Фидлер предлагал наиболее целесообразный лидерский стиль (табл. 5).

Таблица 5
Эффективность лидерского стиля в зависимости
от благоприятности ситуационных факторов

№	Отношения лидера с подчиненными	Структура задания	Полномочия лидера	Наиболее эффективный стиль лидерства
1	хорошие	структурирована	сильные	на задачу
2	хорошие	структурирована	слабые	на задачу
3	хорошие	неструктурирована	сильные	на задачу
4	хорошие	неструктурирована	слабые	на людей
5	плохие	структурирована	сильные	на людей
6	плохие	структурирована	слабые	на людей
7	плохие	неструктурирована	сильные	на людей
8	плохие	неструктурирована	слабые	на задачу

Согласно теории Ф. Фидлера в наиболее благоприятных (1, 2, 3) либо крайне неблагоприятных ситуациях (8) эффективен стиль лидерства, ориентированный на задачу, в промежуточных ситуациях (4, 5, 6, 7) – на человеческие взаимоотношения.

Например, для нового заведующего аптекой с сильными формальными полномочиями наиболее целесообразно будет использовать стиль лидерства, ориентированный на человеческие взаимоотношения, так как отношения между ним и коллективом еще находятся на низком доверительном уровне. В то же время в ситуации, когда в слаженном коллективе с достаточным уровнем лидерских полномочий необходимо реализовать новый проект, более целесообразным будет стиль, ориентированный на задачу.

По мнению Ф. Фидлера, эффективность лидера определяется, прежде всего, ситуативными факторами, поэтому необходимо выбирать лидера с подходящим базовым стилем лидерства под конкретную ситуацию. Персональный базовый стиль автор рассматривал как константу, которая свойственна каждой личности и лидеру проще «подстроить под себя» ситуационные переменные, чем наоборот. Теория Ф. Фидлера имеет значительное практическое значение, так как позволяет лидерам оценивать свою роль и возможности в соответствии с ситуацией.

2.2.3 Теория «путь-цель»

Теория «путь-цель», которая была разработана Теренсом Митчелом и Робертом Хаусом в 1970-х годах, также анализирует влияние ситуационных факторов на поведение лидера, в частности, акцентируется внимание на том, как лидеру эффективно мотивировать людей для достижения желаемых целей. Сутью теории «путь-цель» является мотивация сотрудников посредством определения желаемой цели; выявления путей её достижения; поддержки сотрудников; устранения преград, возникающих в процессе реализации задач.

В этой теории рассматриваются несколько компонентов, которые влияют на формирование мотивации людей при достижении поставленной лидером цели, а именно:

- *стиль поведения лидера;*

- *характеристика сотрудников;*
- *характеристика задачи (рис. 6).*



Рис. 6. Теория «путь-цель» Т. Митчела и Р. Хауса

Хаус и Митчелл выделяют четыре *стиля поведения лидера*:

- *директивный* – ориентация на четкие инструкции для сотрудников относительно поставленных перед ними задач: определение желаемого результата, того, каким образом задача будет выполнена и график ее исполнения, необходимых стандартов, процедур и правил (схожий со стилем, ориентированным на задачи);
- *поддерживающий* – ориентирован на создание дружеской обстановки, на внимание к потребностям сотрудников, стиль наиболее целесообразен для улучшения морального климата в коллективе, если задачи неинтересны, связаны со стрессовыми ситуациями, не приносят желаемого

морального удовлетворения (схожий со стилем, ориентированным на человеческие взаимоотношения);

- *участвующий (партиципативный)* – лидер поощряет сотрудников к активному участию в процессе принятия решений, стиль является подходящим для повышения и поддержания на высоком уровне морального духа и желания сотрудников реализовывать поставленные задачи;
- *ориентированный на достижение* – лидер устанавливает высокие стандарты достижения целей, постоянно стремится к совершенству и ожидает от сотрудников такого же стремления к постоянному повышению производительности, стиль подходит для амбициозных и ориентированных на достижение целей сотрудников.

Авторы подчеркивают, что лидеры могут быть гибкими в выборе того или иного стиля в зависимости от следующих ситуационных факторов: характеристика сотрудников и характеристика задач.

Характеристика сотрудников определяется в зависимости от того, насколько поведение лидера влияет на их удовлетворенность в процессе достижения целей, а именно:

- потребность в поддержке лидера;
- стремление к структурированности задач;
- стремление к контролю;
- самооценка собственных возможностей и способностей.

Например, по отношению к сотрудникам, которым необходима поддержка лидера в реализации задач, эффективно использовать поддерживающий стиль лидерства, а сотрудники, которые работают в ситуации неопределенности, и им важна четкость и структурированность, будут более удовлетворены директивным стилем.

Стремление людей к контролю рассматривается с точки зрения внутреннего или внешнего фокуса. Внутренний фокус предполагает, что сотрудник рассматривает происходящее с ним как следствие его решений или поведения, а внешний – что подчиненный оценивает сложившуюся ситуацию как результат воздействия внешних сил, которые от него не зависят. Сотрудник с внутренним

фокусом контроля предпочитает, как правило, партисипативный стиль лидерства, так как готов взять на себя ответственность и поэтому стремится участвовать в процессе принятия решений. Сотруднику с внешним фокусом контроля удобнее, чтобы ситуацию контролировали другие, поэтому он лучше воспринимает директивный стиль, когда получает четкие инструкции для выполнения поставленных перед ним задач.

Самооценка сотрудником собственных способностей и возможностей также играет важную роль в понимании влияния поведения лидера на уровень удовлетворенности и мотивации сотрудников. Например, к подчиненным с высоким уровнем самооценки собственной компетенции в решении поставленных задач менее всего подходит директивный стиль лидерства, и наоборот.

Характеристика задач включает в себя следующие компоненты:

- структура задач;
- формальная система власти (распределение полномочий);
- рабочая группа.

Если задачи ясны и хорошо структурированы, понятна формальная система распределения полномочий внутри организации, действуют четкие процедуры и правила, то сотрудники меньше будут нуждаться в директивном стиле лидерства и вмешательстве в рабочий процесс. Это позволит лидеру заниматься вопросами стратегического планирования и развития организации в долгосрочной перспективе, а не тратить время на решение рутинных вопросов.

В случае, если система распределения полномочий не структурирована, не сформулированы правила и стандарты в организации, задачи требуют дополнительных пояснений, то вовлеченность лидера в рабочий процесс становится необходимостью. Кроме того, важна характеристика задач, например, если они повторяющиеся, то от лидера ждут поддерживающего стиля поведения. Характеристика рабочей группы также влияет на стиль поведения лидера: чем группа более сплоченная и ориентированная на выполнение задач, тем меньше возникает необходимость в поддержке лидера.

В теории «путь-цель» уделяется внимание важности оказания помощи лидера в ситуациях, когда появляются преграды в достижении целей: сотрудники будут чувствовать себе «защищенными» и более мотивированными на эффективную реализацию задач, если лидер поддержит их в случае возникновения проблем.

В табл. 6 представлены несколько вариантов практической реализации теории «путь-цель», предложенных Питером Нордхаузом в книге «Лидерство: теория и практика».

Таблица 6
Примеры использования теории «путь-цель» Т. Митчела и Р. Хауса

Стиль поведения лидера	Члены группы	Характеристика задачи
директивный «обеспечение инструкций и правил»	догматичные; сторонники авторитарной власти	неопределенные; нечеткие процедуры и правила; высокой сложности
поддерживающий «обеспечение заботы и опеки»	низкомотивированные; нуждаются в поддержке; нуждаются в контакте с лидером	повторяющиеся; рутинные; неинтересные; механические
участвующий «обеспечение вовлеченности»	независимые; нуждаются в четкости постановки задач и контроле	неопределенные; нечеткие; неструктурированные
ориентированный на достижения «обеспечение изменений»	стремятся к совершенству; имеют высокие ожидания и амбиции	неопределенные; сложные; «бросающие вызов»

Несмотря на то, что теория Т. Митчела и Р. Хауса является довольно сложной и многофакторной, она практична, так как объясняет особенности поведения лидера по отношению к своим последователям в процессе достижения целей. Во многом

эти рекомендации полезны менеджерам, в том числе и в фармацевтической сфере, когда необходима сильная вовлеченность в контроль ситуации и исполнения рутинных обязанностей. Истинный лидер будет стремиться к формированию команды высокомотивированных сотрудников, стремящихся к достижению целей, которые «бросают вызов» и обеспечивают динамичное развитие организации.

2.3 Теории, ориентированные на взаимоотношения лидера и последователей

Данные теории являются наиболее современными, они анализируют феномен лидерства с точки зрения взаимоотношений между лидером и его последователями. Большое внимание уделяется важности развития, мотивации, вдохновения сотрудников для эффективного достижения поставленных целей.

2.3.1 Теория «обмена между лидером и последователем»

Теория «обмена между лидером и последователем» (Leader-Member Exchange), которая была разработана Джорджем Граенем с коллегами в 1970-х годах, сосредоточена на взаимодействии между лидером и сотрудниками. Лидер и последователи формируют между собой вертикальные связи по следующему принципу:

- взаимоотношения высокого качества или «*в группе*» (in-group);
- взаимоотношения низкого качества или «*вне группы*» (out-group) (рис. 7).

Взаимоотношения «*в группе*» характеризуются высоким уровнем доверия, уважения, взаимной симпатии и влияния. Сотрудники вовлечены в процесс принятия решений, обеспечены необходимой информацией, между ними и лидером налажен процесс коммуникаций, который позволяет обмениваться мнениями, учитывать взаимные потребности.

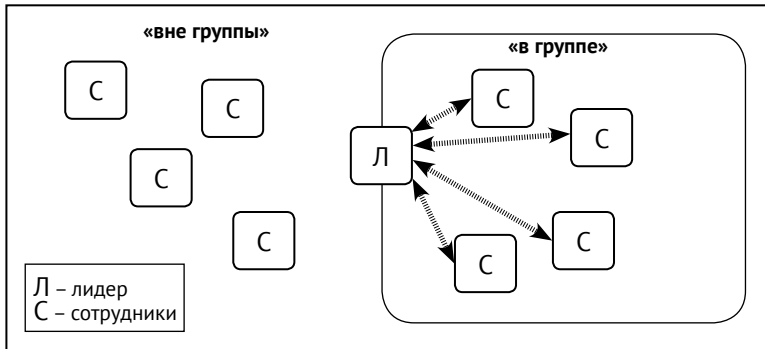


Рис. 7 Типы связей между лидером и последователями согласно теории «обмена между лидером и последователем»

Довольно часто взаимовыгодный обмен между лидером и сотрудниками «в группе» выходит за рамки формальных взаимоотношений. Например, материальное поощрение, возможность дополнительных полномочий, признание заслуг и прочие возможности, которые может предложить лидер, обмениваются со стороны сотрудников на высокие стандарты выполнения задач, готовность проходить «лишнюю милю», лояльность, принятие последствий организационных изменений и прочее.

Взаимоотношения «вне группы» характеризуются формальным взаимодействием между лидером и сотрудниками: «прийти на работу – выполнить свои обязанности – уйти домой». Как правило, обмен между ними происходит на уровне выплаты материальной компенсации (зарботной платы) взамен на выполнение работы согласно функционально-должностной инструкции.

На вовлеченность сотрудников в статус «в группе» влияют следующие факторы:

- насколько лидеру и сотруднику комфортно работать вместе, их психологическая совместимость;
- насколько эффективно сотрудник пытается расширить свою вовлеченность в организационные процессы;

- насколько сотрудник готов к выполнению заданий, в том числе и за рамками официальных полномочий и должностных инструкций.

В последующих исследованиях «теории обмена между лидером и последователем», которые были проведены в 1990-х годах, был смещен акцент с изучения разницы между особенностями взаимоотношений «в группе» и «вне группы» на необходимость формирования организационной эффективности, которая базировалась бы на создании взаимоотношений высокого качества со всеми сотрудниками компании.

Исследователи выявили, что следствием качественного взаимного обмена между лидером и сотрудниками являются следующие результаты:

- уменьшение «текучести» сотрудников из организации;
- более высокий уровень исполнения задач;
- улучшение процесса распределения полномочий;
- более динамичное продвижение по службе;
- повышение уровня организационных обязательств;
- увеличение степени участия сотрудников в процессе принятия решений;
- улучшение взаимоотношений в коллективе;
- большее внимание и поддержка сотрудников со стороны лидера;
- повышение степени участия сотрудников в организационных мероприятиях.

Были выделены три последовательных этапа построения взаимоотношений между лидером и сотрудниками:

- фаза «незнакомец»;
- фаза «знакомство»;
- фаза «зрелое партнерство» (табл. 7).

Таблица 7
Характеристика этапов построения взаимоотношений
между лидером и сотрудниками

Название этапа	Характеристика этапов
«незнакомец»	взаимодействие между лидером и сотрудником только в определенных рамках; отношения на договорной основе (согласно функционально-должностной инструкции); взаимоотношения в соответствии с предписанными организационными ролями; низкий уровень взаимного обмена и коммуникаций; мотивация сотрудников в большей степени направлена на собственные интересы, а не на интересы группы
«знакомство»	формируется с «предложения» лидера или подчиненного улучшить рабочие взаимоотношения; проведение тестирования на готовность сотрудника взять на себя новую организационную роль (полномочия) и желание лидера предоставить такую возможность; переход от фазы исключительно формальных взаимоотношений к более открытым и доверительным; улучшение качества взаимного обмена в связи с повышением степени доверия и уважения; мотивация сотрудников в большей степени направлена на интересы группы, чем исключительно на собственные выгоды
«зрелое партнерство»	создание высококачественного взаимного обмена между лидером и подчиненными; формирование высокой степени взаимного доверия, уважения, обязательств по отношению друг к другу; уверенность во взаимной надежности, которая проверена временем и опытом; готовность к взаимной поддержке, в том числе и при проведении организационных изменений; формирование позитивных результатов, как для субъектов взаимоотношений, так и для организации в целом

По сути, результаты исследований продемонстрировали, что повышение качества обмена между лидером и сотрудниками позитивно влияет на всех участников этого процесса, способствует

стабильному развитию компании, как в краткосрочном, так и долгосрочном периоде.

Практической ценностью теории обмена является обоснование равного взаимодействия лидера и подчиненного в организационном процессе, кроме того, впервые уделяется необходимое внимание важности коммуникаций в лидерстве. Многие из положений теории характеризуют также взаимодействие менеджера со своими подчиненными, особенности построения взаимосвязей между руководителем и различными группами сотрудников. Лидерский подход в данной теории заключается в формировании атмосферы доверия со всеми сотрудниками коллектива, построении эффективной системы коммуникаций, создании сплоченной команды и мотивации людей не только на получение личных выгод, но и на успех компании.

2.3.2 Транзакционная теория

Впервые термин транзакционного лидерства был использован в 1970-х годах Джеймсом Бернсом, который определил его как процесс, основанный на обмене между лидером и подчиненным (например, выполнение поставленных перед сотрудниками задач обменивается на материальное вознаграждение или возможность карьерного роста).

В дальнейшем (в 1980-х годах) Бернард Басс с коллегами отметили важность транзакционного лидерства для успешной имплементации организационных целей, но в то же время выделили его «ограниченность» с точки зрения истинного лидерства. Особенностью данного стиля является то, что делается акцент не на внутренней мотивации сотрудников, необходимости в их развитии, создании атмосферы доверия в коллективе и прочих факторах, а на индивидуальных интересах лидера и подчиненных при достижении целей организации.

Выделяют два аспекта транзакционного лидерства:

- «*ожидаемое вознаграждение*» – представляет собой процесс взаимного обмена между сотрудником, который выполняет поставленные перед ним задачи, и лидером, который взамен предлагает вознаграждение;
- «*руководство ситуацией*» – рассматривается с точки зрения двух факторов – активного и пассивного. Активное «руководство ситуацией» означает контроль за ошибками или недоработками сотрудников во время выполнения ими заданий и корректировка их действий для достижения желаемого результата. Пассивное «руководство ситуацией» характеризуется тем, что лидер не вмешивается в процесс исполнения заданий, а реагирует только на последствия ошибок и возникшие проблемы.

Транзакционное лидерство в большей степени описывает менеджерский подход к управлению, который характеризуется вниманием к организационным процессам, следованием и строгим соблюдением сотрудниками стандартов и правил. Также данный подход является эффективным для обеспечения результатов на «нижней линии» («bottom line») в случае реализации четких и структурированных задач.

2.3.3 Трансформационная теория

Сутью трансформационной теории лидерства является способность лидера эффективно проводить изменения (трансформации) в организации для достижения поставленных целей путем эффективного взаимодействия с последователями, с учетом принятия и уважения системы их ценностей, этических стандартов, потребностей, ожиданий и стремлений.

Ранние исследования трансформационной теории были проведены в конце 1970-х годов Бернсом, который отметил необходимость формирования между лидером и последователями связей, которые повышают взаимную мотивацию и нравственность. Автор отмечал, что этот процесс двусторонний и взаимозависимый.

В 1980-х годах Басс с коллегами дополнили и расширили трансформационную теорию Бернса, сделав акцент на следующих ее аспектах:

- большее внимание на потребности последователей, чем лидера;
- повышение осведомленности людей о важности и значимости поставленных целей и результатов их достижения;
- стимулирование последователей ориентироваться не только на собственные интересы, но и на интересы организации;
- формирование у людей потребностей высокого уровня, повышение их внутренней мотивации, стремления к творчеству и инновациям;

Авторы выделяют следующие факторы, определяющие трансформационное лидерство (табл. 8).

Таблица 8
Характеристика факторов трансформационного лидерства

Название фактора	Характеристика фактора
идеализированное влияние	формулирование лидером четкого видения развития организации; формирование понятных и важных для сотрудников ценностей, нравственных и этических стандартов; создание атмосферы взаимного доверия и готовности к организационным изменениям
вдохновляющая мотивация	мотивация людей на достижение поставленных целей; вдохновение их уверенностью и энтузиазмом; объяснение им значимости и необходимости реализации запланированных инициатив
интеллектуальное стимулирование	стимулирование интеллектуального потенциала последователей; поиск инновационных путей достижения целей; поддержка индивидуальных инициатив; открытость в принятии и анализе новых идей

внимание к личности	обучение и развитие людей; внимание к ценностям, восприятию, способностям, стремлениям последователей; помощь в определении и развитии сильных сторон сотрудников; акцентирование внимания на необходимости их саморазвития
------------------------	---

Свой вклад в развитие трансформационной теории лидерства внесли Уоррен Беннис и Берт Нанус, которые провели опрос 90 лидеров и на основании полученных результатов определили четыре лидерских стратегии для успешной трансформации организации:

- формулировка ясного, убедительного и привлекательного видения развития организации в будущем;
- создание социальной «архитектуры», определяющей систему ценностей в организации, которая понятна и близка людям и способствует достижению целей;
- формирование доверия у последователей благодаря последовательной реализации мероприятий, направленных на достижение желаемого результата;
- развитие творческого потенциала в организации, основанное на самоуважении и акцентировании внимания на сильных сторонах (позитивный пример лидера придает уверенности подчиненным, а также способствует их стремлению к обучению и саморазвитию).

Джеймс Кузес и Барри Познер проанализировали ответы 1300 лидеров относительно их «самого удачного лидерского эксперимента» и сформулировали свою модель трансформационного лидерства, состоящую из следующих пяти стратегий:

- моделирование лидером «собственного пути» и влияние на последователей через коммуникации и личный пример поведения;
- вдохновение лидером последователей для достижения поставленных целей и видения развития организации;

- готовность лидера «бросать вызов» ситуации, желание экспериментировать, находить новые способы улучшения организационных результатов;
- поддержка лидером инициативы сотрудников, их желания проявлять активность и творчество, уважение и доверие к их точке зрения, умение слушать и использовать идеи других людей;
- признание лидером эффективной работы сотрудников, умение похвалить, оценить их результаты, продемонстрировать свою признательность.

Модели Бенниса и Нануса, а также Кузеса и Познера носят рекомендательный характер и определяют стратегии лидера для успешного проведения преобразований в компании.

Трансформационная теория лидерства является довольно популярной и эффективной для проведения различных изменений в организации, так как способствует формированию организационной культуры, где поощряется творчество, инновационность, открытость, уважение другого мнения, принятие новых идей, моральные и этические ценности. Кроме того, акцентируется внимание на формировании общей цели, которая мотивирует сотрудников, сплачивает их, дает им ощущение собственной значимости и успешности. Безусловно, трансформационная теория требует «высокой планки» для лидера и, самое главное, его искреннего желания прилагать для этого максимально возможные усилия.

КРАТКИЕ ВЫВОДЫ:

1. Сутью теорий лидерства является поиск ответа на вопрос, каким образом лидер может эффективно влиять на своих последователей для достижения желаемой цели.

2. Не существует единой и общепризнанной классификации теорий лидерства, этот вопрос во многом носит субъективный характер и зависит от точки зрения и личного видения исследователей.

3. Многие теории лидерства дают описание и характеристику не только модели поведения лидеров, но также и менеджеров, например, транзакционная теория. Наиболее «лидерской» является трансформационная теория.

4. Лидерство является еще «открытой книгой», так как важность этого явления в обществе неоспорима, то высока вероятность появления новых и доработка уже существующих теорий лидерства.

ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Блейк Р. Р., Моутон Д. С. Научные методы управления. – Киев: Наукова думка, 1990. – 247 с.
2. Евтихов О. В. Стратегии и приемы лидерства: теория и практика. – СПб.: Речь, 2007. – 238 с.
3. Карлейль Т. Герои, почитание героев и героическое в истории. – М.: Астрель, 2012. – 228 с.
4. A review of leadership theory and competency frameworks. R. Bolden, J. Gosling, A. Marturano, P. Dennison. South West of England, Regional development agency, University of Exeter, July 2004 [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://business-school.exeter.ac.uk/documents/discussion_papers/cls/mgmt_standards.pdf
5. Bass B. M. Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press, 1990.
6. Bass B. M., Riggio R. E. Transformational leadership (2nd ed.) Mahwah, New York: Lawrence Erlbaum, 2006.
7. Bennis W., Nanus B. Leaders: The strategies for taking charge. New York: Harper & Row, 1985.
8. Burns J. M. Leadership. New York: Harper & Row, 1978.
9. Fiedler F. E. Personality, motivational systems and behavior of high- and low-LPC person // Human relations. – 1972. – Vol. 25. – P. 391– 412.
10. Hersey P., Blanchard K. H., Johnson D. E. Management of organizational behavior: Leading human resources. Eighth edition. Upper Saddle river, NJ: Prentice Hall, Inc, 2001.
11. Kouzes, J. M., Posner, B. Z. The leadership challenge (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2007.
12. Leadership, ethics, and policing: Challenges for the 21st century. Ed. Meese III, P. J. Ortmeier. Pearson Education, Inc. published by Prentice Hall, 2004

- [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://wps.pearsoncustom.com/wps/media/objects/4172/4272973/CJ401-OL_Ch03.pdf
13. Molloy P. L. A Review of the managerial grid model of leadership and its role as a model of leadership culture, 1998 [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.aquarico.com/web-storage/Publications/Aquarius%20Grid%20Paper%20Mar%202098.pdf>
 14. Northouse P. G. Leadership: Theory and practice (7th ed.) – CA: SAGE Publications, 2015.
 15. Stogdill R. M. Handbook of leadership. A survey of theory and research. New York: Free Press, 1974.

РАЗДЕЛ 3

ТИПОЛОГИЯ И СТИЛИ ЛИДЕРСТВА

Различные теории лидерства позволили сформировать и дать основные характеристики лидера, который благодаря своим качествам характера, манере поведения и конкретным действиям оказывает значительное влияние на своих последователей. В данном разделе мы остановимся на описании основных типов и стилей поведения лидера, которые были предложены как теоретиками и исследователями в области лидерства, так и психологами, и успешными бизнесменами.

3.1 Типы лидеров

Одним из первых типологию лидеров в середине XIX века довольно подробно для своего времени охарактеризовал Томас Карлейль в книге «Герои, почитание героев и героическое в истории». Несмотря на художественное описание различных типов героев, которые, несомненно, подпадают под современную терминологию «лидер», автор попытался выделить определенные типы. Например, храброго и бесстрашного Одина, героя скандинавских былин, который, по мнению Карлейля, был учителем и вождем, благодаря которому «существование его народа стало явственным, мелодичным, он первый сделал их жизнь живой»; великих поэтов Данте и Шекспира, чей внутренний гений, интеллект, страстность, искренность оказали влияние на миллионы людей во всем мире с помощью их бессмертных произведений; пастора Лютера – реформатора и духовного лидера народа; Кромвеля и Наполеона – правителей, «воле которых все подчиняется и находят в этом свое благополучие» и прочее. Мысли, которые излагает автор, демонстрируют, что великие люди, которые изменили мир, ход истории и влияли на судьбы миллионов людей, добились этого благодаря внутренней силе, интеллекту, смелости и другим

качествам и личностным особенностям, что и является во многом отображением истинного лидерства.

В лидерской теории качеств теоретики и исследователи также стремились создать образ лидера, который может эффективно влиять на своих последователей, и выделили такие его особенности как высокий уровень интеллекта, искренность, открытость, настойчивость, уверенность в себе и прочее. В поведенческих теориях и теориях, ориентированных на последователей и структуру задач, на формирование образа лидера влияют, прежде всего, его поведение и действия, немаловажную роль при этом играют сложившиеся ситуации и обстоятельства. Модель поведения лидера в зависимости от влияния различных факторов характеризует его стиль лидерства, о чем речь пойдет ниже.

Наиболее четкий и понятный образ лидера представлен в трансформационной теории. **Трансформационный лидер** обладает следующими характеристиками:

- является генератором изменений в организации;
- верит в людей и их потенциал, создает условия для повышения их уверенности в себе, собственных силах;
- ориентируется и действует с учетом системы внутренних ценностей;
- учится и познает новое всю свою жизнь;
- обладает смелостью и способностью справляться со сложностями.

По мнению Басса, трансформационный лидер соответствует представлениям людей об идеальном лидере, который является для них образцом для подражания и вдохновляет их проходить «лишнюю милю».

О лидере как генераторе изменений писал Питер Друкер. В его интерпретации он является **лидером перемен**, в котором легендарный ученый находит единственную возможность долгосрочного существования организации в современных условиях.

Свое видение лидера и характерные для него черты предложил Эдвард Деминг, среди них можно выделить следующие:

- тренер и советчик, но не судья;
- старается сделать так, чтобы работа доставляла радость всем;
- пытается оптимизировать образование, навыки и способности каждого, помогает совершенствоваться;
- создает атмосферу доверия;
- не ожидает совершенства;
- слушает и учится, не высказывая осуждения тем, кого он слушает.

Бывший глава компании General Electric Джек Уэлч сформулировал свое видение лидерства. Согласно его мнению, существуют три типа руководителей, из которых только один – истинный лидер или **«суровый» лидер**.

Первый тип руководителей – «бесхребетный», который проявляет нерешительность, не контролирует подчиненных, часто и безосновательно меняет стратегию и курс развития организации. Такой руководитель излишне мягок, боится ответственности и не умеет принимать решения.

Второй тип руководителей – «упивающийся властью». Джек Уэлч его характеризовал как склонного к подавлению людей, приписывающего себе все достижения, постоянно критикующего и недовольного сотрудниками, скупого на похвалу и вознаграждения. Отличительными чертами такого руководителя являются неуравновешенность, интриганство, скрытность, стремление манипулировать.

Наконец, третий тип – «суровый» лидер или, как отмечал Джек Уэлч, – «серьезно настроенный». Он продумывает довольно сложные, но при этом понятные и достижимые цели, контролирует эффективность подчиненных, помогает им развиваться и достигать успеха, формирует атмосферу открытости и доверия, принимает все решения «прозрачно» в соответствии с ценностями организации. «Суровый» лидер является грамотным стратегом, его отличает честность, принципиальность и результативность.

Джек Уэлч подчеркивал, что «суровый» лидер ждет от своих сотрудников личной эффективности, поэтому кажется излишне

строгим для тех, кто не готов или недостаточно компетентен для выполнения поставленных перед ним задач. В то же время для высокомотивированных и профессиональных людей работа под руководством такого лидера является шансом раскрыть свой внутренний потенциал, свои возможности при реализации интересных и имеющих высокую планку задач. «Суровый» лидер, согласно оценке Джека Уэлча, старается не угодить своим подчиненным, а помогает им развиваться, вместе создавая успешную и результативную организацию.

Типаж «сурового лидера» довольно интересен, так как его предложил человек, который являлся не только эффективным менеджером, но и лидером одной из наиболее успешных компаний. Кроме того, в 1980-х годах существовал определенный культ личности легендарного лидера. Так описывал его ассистент в то время: «Каждый хотел быть как Джек Уэлч».

Следующий тип лидера – **лидер 5 уровня** – был предложен Джимом Коллинзом, автором бестселлеров «Построенные навечно» и «От хорошего к великому». По его мнению, лидер 5 уровня добивается исключительных и долгосрочных результатов благодаря парадоксальному сочетанию выдающихся личных и профессиональных качеств.

К профессиональным качествам автор относит исключительную «профессиональную волю» лидера, а именно:

- установление высоких стандартов долгосрочного успеха компании;
- демонстрацию непоколебимого стремления к достижению выдающихся долгосрочных целей;
- достижение желаемых результатов, несмотря на трудности;
- готовность полностью брать на себя ответственность за неудовлетворительные результаты.

К личностным качествам, которые характеризуют лидера 5 уровня, относятся следующие:

- скромность, не ищет широкой известности и популярности;
- действует в спокойной манере, не рассчитывая исключительно на харизму и личное обаяние;

- реализует свои честолюбивые устремления через успех компании, выбирает последователей, способных добиваться еще более выдающихся результатов;
- готов приписывать достигнутые результаты заслуге сотрудников, удачно сложившимся внешним обстоятельствам и чистому везению.

Джим Коллинз отмечает, что лидер 5 уровня является транквилизатором перехода от «хорошего к великому», то есть способен значительным образом трансформировать заурядную организацию со средними показателями в эффективную и успешную компанию.

По мнению автора, одним из таких лидеров является бывший руководитель американской аптечной сети Walgreens Чарльз Р. Корк Уолгрин III, благодаря которому компания смогла стать лидером на рынке. Как отмечает Джим Коллинз, Корк Уолгрин был очень настойчив в реализации поставленных целей и задач. Например, когда в компании после многочисленных обсуждений и согласований было решено в течение пяти лет полностью заняться развитием сети аптек (продать более 500 ресторанов), то решение было воплощено в жизнь без колебаний, сомнений и отсрочек. Кроме того, он сумел создать и сплотить вокруг себя команду профессионалов и взрастил плеяду достойнейших кандидатов в собственные приемники, так как ориентировался на достижение успеха Walgreens в долгосрочной перспективе.

Джим Коллинз также приводит в пример бывшего главу фармацевтической компании Abbott Laboratories Джорджа Кейна, который стремился к установлению высочайших стандартов работы и результативности. Например, Кейн решил устранить одну из причин прозябания компании – nepотизм (кумовство, блат), начав создавать команду исключительно из компетентных и мотивированных людей. Стоит отметить, что при этом сам Кейн являлся членом семьи, владевшей компанией, сыном последнего президента, что, безусловно, требовало от него мужества и настойчивости. Со временем, благодаря последовательной и дальновидной политике руководства, стоимость акций компании

Abbott Laboratories превысила средний показатель по рынку почти в 5 раз.

Понятие **обслуживающего лидера (лидера-слуги)** было предложено в 1970-х годах Робертом Гринлифом, многие идеи которого берут свои истоки из христианской этики и морали. Несмотря на то, что лидер традиционно ассоциируется с властью и влиянием, а слуга воспринимается скорее как последователь, стоит более широко взглянуть на совмещение в лидерстве этих двух понятий. Свое влияние обслуживающий лидер использует для того, чтобы служить другим людям, обществу, быть для них полезным. В контексте организации это означает развитие, обучение, помощь, вдохновение сотрудников, вселение в них уверенности в своих силах. Для обслуживающего лидера забота о людях является приоритетной задачей, для него важно формировать дружественную и наставническую атмосферу в коллективе, помогать последователям развивать свой потенциал, ориентировать их на соблюдение высоких морально-этических стандартов.

Можно выделить несколько характеристик, которые присущи обслуживающему лидеру.

Умение слушать – взаимодействие лидера с последователями является двусторонним коммуникативным процессом, поэтому для лидера важно не только доносить свои идеи и видение до людей, но и уметь их внимательно выслушать, вникнуть в их проблемы, понять их точку зрения. Обслуживающий лидер понимает, что навыкам активного слушания можно научиться, если постоянно их практиковать.

Эмпатия – это умение «стать на место другого человека» и посмотреть на ситуацию его глазами. Обслуживающий лидер демонстрирует своим последователям, что ему важны их мысли, желания и чувства. Своим искренним вниманием лидер вселяет в людей уверенность в своих силах и возможностях, поддерживает их стремление к реализации поставленных перед ними задач.

Помощь в решении проблем – обслуживающий лидер заботится о благополучии своих последователей, помогает им в решении

различных, в том числе, и личных вопросов. Гринлиф отмечает, что этот процесс является двусторонним: оказывая поддержку людям, лидер также помогает самому себе.

Сознательность и осведомленность – позволяет обслуживающему лидеру адекватно воспринимать и оценивать различные факторы окружающей его среды, собственные цели и стремления, степень влияния на последователей. Часто эта способность дает ему возможность посмотреть на ситуацию со стороны, увидеть дополнительные перспективы для дальнейшего развития.

Убедительность – использование обслуживающим лидером понятных и четких аргументов для убеждения своих последователей в достижении тех или иных целей вместо опоры на собственный авторитет и жесткое принуждение к действиям. Способность обслуживающего лидера эффективно убеждать людей формирует у них высокую степень лояльности как к нему лично, так и к его идеям и проектам.

Концептуализация – подразумевает способность обслуживающего лидера формировать видение и цели организации, направление ее развития, умение решать возможные проблемы, в том числе, и для получения желаемого результата в долгосрочной перспективе, проявлять креативность и инновационность в сложных или кризисных ситуациях.

Предвидение – означает способность обслуживающего лидера предвидеть тенденции развития будущего, основываясь на событиях, которые произошли в настоящем и прошлом. По мнению Гринлифа, лидер несет персональную ответственность за те или иные ошибки и промахи в процессе формирования перспективных инициатив.

Управление – означает готовность лидера брать на себя полную ответственность за все процессы, происходящие в организации и их последствия. Также обслуживающий лидер формирует атмосферу доверия в коллективе и направляет усилия последователей на создание благ, полезных обществу.

Развитие людей – обслуживающий лидер уделяет значительное внимание развитию своих последователей, воспринимает каждого человека как уникальную личность со своими внутренними ценностями и особенностями. Обслуживающий лидер помогает людям расти как в профессиональном, так и в личном плане. Он дает им возможность раскрыть свой потенциал при выполнении новых и интересных задач, способствует продвижению по службе, помогает в получении новых знаний и развитии дополнительных навыков и умений, интересуется идеями и проектами своих последователей, активно вовлекает их в процесс принятия управленческих решений и т.д.

Построение сообщества – обслуживающий лидер стремится к созданию эффективно действующего сообщества людей, группы единомышленников, которые имели бы общие интересы, ценности, стремления, ощущали свое единство и общность. Такое сообщество позволяет людям чувствовать себя частью чего-то значимого и важного. Лидер не только объединяет своих последователей, дает им возможность чувствовать себя уверенно и безопасно, но также позволяет им сохранять свою индивидуальность и уникальность.

В настоящее время типаж обслуживающего лидера рассматривается не только с точки зрения поведения самого лидера, но также с учетом условий и факторов, влияющих на эффективность его деятельности в процессе достижения поставленных целей (результативность последователей, организационное развитие, положительное влияние на общество). К таким условиям могут относиться организационная культура, личностные лидерские качества, готовность и восприимчивость последователей к идеям и проектам лидера.

Подлинный (аутентичный) лидер был предложен Биллом Джорджем в его книге «Подлинное лидерство: секреты создания непреходящих ценностей». Такой лидер не пытается подражать кому-либо или перенимать у кого-то модель поведения, а прежде всего, старается быть самим собой, понять свои внутренние мотивы

и ценности. Подлинный лидер, по мнению автора, демонстрирует настойчивость в достижении целей, претворяет в реальность свои ценности и принципы, стремится к установлению долгосрочных и плодотворных взаимоотношений, практикует высокий уровень самодисциплины. Подлинный лидер знает, кто он есть.

Сущность подлинного лидера можно описать такими понятиями как цель, ценности, взаимоотношения, самодисциплина, сердечность, а также их характеристиками (рис. 8).

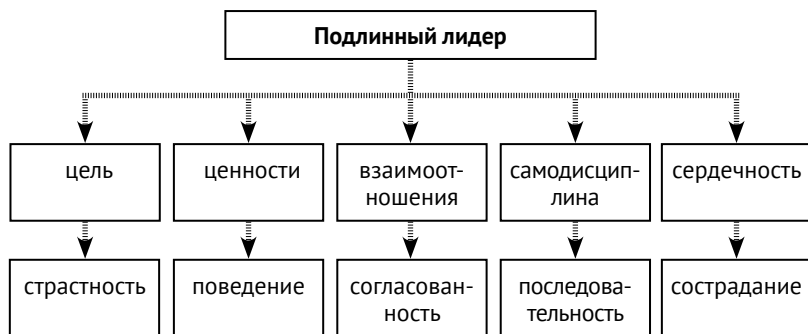


Рис. 8 Характеристики подлинного лидера

Подлинного лидера мотивирует и вдохновляет *цель*, он знает, чего хочет добиться, делает это со *страстностью*, искренне желая сделать свою работу хорошо и получить желаемый результат.

Подлинный лидер имеет свои *ценности* и демонстрирует согласно им свое *поведение*, другими словами, он четко понимает, что правильно, а что нет. В сложных и кризисных ситуациях такой лидер не идет на компромисс со своими принципами и ценностями, а использует сложившиеся обстоятельства для их усиления и укрепления.

Подлинные лидеры открыты для построения доверительных и доброжелательных *взаимоотношений* с другими людьми. Они готовы делиться своим мнением, внимательно и с интересом слушать остальных. Благодаря взаимному доверию и взаимопониманию такие лидеры формируют *согласованность* во взаимоотношениях со своими последователями.

Для подлинного лидера характерна *самодисциплина*, благодаря которой он достигает своих целей. Она помогает ему фокусироваться на приоритетных задачах, придерживаться собственных принципов и ценностей, ориентироваться на высокие стандарты выполнения работы, оставаться спокойным и выдержанным в различных ситуациях, а также демонстрировать во всем этом свою *последовательность*.

Подлинный лидер действует «как *сердцем*, так и головой», он проявляет *сострадание* к людям, интересуется их жизненными историями и обстоятельствами, инициирует различные социальные проекты, старается избавляться от предрассудков, внимателен к другой культуре и системе ценностей.

Билл Джордж с коллегами провел опрос 125 лидеров для того, чтобы понять, каким образом они развивают свои лидерские качества и способности. В результате анализа исследователи пришли к выводу, что лидерство является отражением личных жизненных историй, опыта, переживаний. Каждый из респондентов сознательно или подсознательно анализировал свое внутреннее восприятие лидерства сквозь призму личного опыта и собственной системы ценностей. Именно личное осознание каждым человеком своей истинной цели лидерства делало его эффективным и подлинным лидером.

Нередко жизненные истории подлинных лидеров охватывают не только события, которые стали значимыми для них, но и взаимоотношения в семье, влияние учителей, друзей, наставников и других личностей. Билл Джордж с коллегами приводит в пример драматическую историю жизни бывшего главы фармацевтической компании Novartis Дэниела Васеллы, благодаря которой он смог проанализировать свои истинные стремления, желания, ценности и со временем стать подлинным лидером.

||| *Дэниел Васелла родился в Швейцарии в небогатой семье, был болезненным ребенком: страдал астмой, позднее у него был обнаружен туберкулез и менингит. Практически все свое*

детство он провел в больницах и санаториях, часто оставался один, без присутствия и поддержки родителей. Большое воздействие в этот период жизни на него оказало знакомство с врачом, который был с ним внимателен, чуток, полноценно общался и старался положительно его настроить. Эта встреча повлияла на желание Дэниела стать врачом и помогать людям. После трагических событий в семье (смерти сестры и отца) и череды непростых жизненных обстоятельств он поступает в медицинский университет и заканчивает его с отличием. Со временем попадает в американский филиал фармацевтической компании Sandoz, где делает успешную карьеру, а потом становится главой компании Novartis. Будучи лидером компании Дэниел Васелла делает акцент на создании эффективных лекарственных препаратов для лечения редких и ранее неизлечимых болезней, таких, как, например, хроническая миелоидная лейкемия. Ценностями возглавляемой им компании становятся сострадание, помощь людям и забота о них.

Безусловно, драматические жизненные истории не являются гарантией того, что человек сможет понять себя, свои внутренние мотивы и желания, что позволит ему стать подлинным лидером. Однако без этого самопознания лидер вряд ли сможет находить в себе силы, желания и возможности идти дальше и постоянно развивать компанию.

Стоит также привести цитату главы североамериканского представительства фармацевтической компании Sanofi Анны Уитакер: «Если хотите быть подлинным лидером, вы должны быть самим собой, не бояться быть ранимым или уязвимым, только искренностью можно завоевать настоящее расположение людей. Мы тратим энергию на то, чтобы казаться кем-то, вместо того, чтобы тратить ее на людей и бизнес. Быть самим собой и раскрыться перед другими людям кажется по-настоящему сложным. Но реальное осознание того, что тебе не нужно никого копировать, а только

быть собой, подлинным лидером способствует мощному приливу сил, энергии, уверенности в себе, готовности к новым вызовам».

3.2 Стили лидерства

Поведенческие теории лидерства и теории «обстоятельств» позволили сформировать основные **стили лидерства**, то есть модель поведения лидера в организации, направленную на формирование внутрикорпоративной среды, взаимоотношения с подчиненными, позволяющую максимально эффективно достигать поставленных организационных целей.

Одним из первых классификацию стилей лидерства предложил немецкий, а впоследствии американский социальный психолог **Курт Левин**. Согласно его исследованиям выделяют три основных стиля лидерства:

- *директивный (авторитарный)* – принятие лидером решений без учета мнений и видения ситуации подчиненными, строгая система субординации, жесткий контроль исполнения задач, минимальное внимание к человеческому фактору;
- *демократический* – участие подчиненных в принятии решений, предоставление им самостоятельности в соответствии с их квалификацией и выполняемыми функциями, поддержка инициатив, создание атмосферы доверия в организации;
- *либеральный* – отсутствие у лидера желания брать на себя ответственность за постановку целей, принятие решений, мотивацию сотрудников и прочее.

Также в поведенческих теориях лидерства, где акцент делается на два измерения (лидер, ориентированный на производственные показатели, и лидер, ориентированный на построение человеческих взаимоотношений) можно выделить четыре стиля лидерства профессора Мичиганского университета **Ренсиса Лайкерта**:

- *эксплуататорско-авторитарный* – лидер практически не доверяет подчиненным, не поощряет их за производственные

показатели, часто критикует, единолично оценивает информацию и принимает решения;

- *благосклонно-авторитарный* – лидер частично уверен и в определенной степени доверяет своим подчиненным, мотивирует их как поощрением, так и страхом наказания, позволяет им принимать решения по некоторым вопросам, но под строгим контролем;
- *консультативно-демократический* – лидер в значительной мере доверяет подчиненным, стремится конструктивно использовать их идеи, поощряет за достижения;
- *партисипативно-демократический* – лидер полностью доверяет подчиненным по всем вопросам, конструктивно использует их идеи, поощряет, привлекает к постановке целей и оценке работы, способствует эффективным внутриорганизационным коммуникациям.

По мнению Р. Лайкерта, последний стиль лидерства является наиболее действенным и эффективным.

Стили лидерства, которые были предложены исследователями ситуационной теории, включали в себя не только поведенческие характеристики лидера, но и особенности его последователей. Например, согласно **теории «жизненного цикла» П. Херси и К. Бланшара**, существуют четыре стиля лидерства в зависимости от степени «зрелости» исполнителей:

- *директивный* – лидер использует четкие инструкции и строгий контроль при взаимодействии с подчиненными из-за невысокой степени их «зрелости», то есть уровня знаний, квалификации, практических навыков, низкой степени внутренней мотивации, неготовности брать на себя ответственность и получать новые знания и навыки: «Я сказал – ты сделал»;
- *обучающий* – лидер в одинаковой степени ставит четкие, понятные задачи, поддерживает энтузиазм подчиненных, их желание развиваться и брать на себя дополнительную ответственность: «Я показал как – ты сделал»;

- *поддерживающий* – лидер совместно с подчиненными участвует в процессе планирования и принятия решений, квалификация и профессионализм сотрудников находятся на высоком уровне, однако они недостаточно мотивированы и не всегда готовы брать на себя дополнительную ответственность: «Мы обсудили – ты сделал»;
- *делегирующий* – лидер и подчиненные в одинаковой степени профессиональны и мотивированы для эффективного выполнения задач и принятия решений: «Я делегировал полномочия – ты сделал».

Среди наиболее детально охарактеризованных стилей лидерства можно выделить те, которые были предложены американским автором, психологом, научным журналистом, автором всемирно известных книг по эмоциональному интеллекту **Дэниелом Гоулманом** и его коллегами Ричардом Бояцисом и Ани Макки, а именно:

- *принудительный (директивный)*;
- *авторитетный*;
- *аффилиативный (отеческий)*;
- *демократический*;
- *эталонный*;
- *наставнический*.

Согласно исследованиям, *принудительный (диктаторский) стиль* лидерства разрушает климат внутри коллектива, создает атмосферу недоверия, вызывает боязнь проявлять инициативу и предлагать инновации, что, как следствие, приводит к снижению основных показателей эффективности. Он практически нивелирует систему внутренней мотивации людей и их ощущение причастности к организации. Данный стиль лидерства можно охарактеризовать как «Делай, как я сказал».

Принудительный стиль лидерства может быть эффективным в случае острых кризисных ситуаций в организации, для достижения целей в кратчайшие сроки, в том случае, если сотрудники обладают невысоким уровнем компетенции.

Небольшая сеть аптек находится в кризисной ситуации: крупная кредиторская задолженность в связи с непродуманными инвестициями, недостаточность оборотных средств для закупки товаров аптечного ассортимента, уменьшение количества клиентов и размера среднего чека в связи с перебоями с поставками и т. д. Владелец сети аптек пригласил, по его мнению, достаточно эффективного менеджера для нормализации ситуации. Новый руководитель практически сразу принял решения о сокращении рабочих мест, сдачи в аренду помещений, продажи активов и т. д. Как результат, аптечная сеть осталась временно на плаву. Вместе с тем, внутренняя атмосфера в коллективе ухудшилась, за любые промахи вводилась система штрафов и наказаний, инициатива сотрудников не приветствовалась, их мнения не учитывались, система внутриорганизационных коммуникаций катастрофически ухудшилась. Руководитель постоянно проявлял свое недовольство, всех критиковал. В итоге, многие сотрудники, наиболее эффективные и результативные, уволились, продажи упали, финансовая ситуация стала опять ухудшаться. Владельцу сети пришлось снова менять ее руководителя.

Общее влияние диктаторского стиля лидерства на внутренний климат в коллективе – негативное.

Наиболее эффективным стилем лидерства является *авторитетный стиль*. Стоит отметить, что это истинно лидерский стиль, использование которого позволяет улучшить как производственные и финансовые результаты, так и внутриорганизационный климат, и взаимоотношения в коллективе. Авторитетный лидер четко видит и понимает стратегию развития предприятия, его миссию и ценности, осознает роль сотрудников в достижении целей предприятия, умеет донести до них необходимую информацию, ценит их вклад в достижение результатов, определяет стандарты, но при этом поощряет инициативу и свободу действий в рамках выделенных стандартов. Авторитетный лидер делает акцент не только

на внешней мотивации (материальное вознаграждение), но и на внутренней (самореализация, чувство удовлетворенности от достигнутых результатов и т.д.). Авторитетный стиль можно кратко описать как «Следуй за мной».

Данный стиль является целесообразным практически в любых ситуациях, но наиболее подходящим он является в условиях стагнации предприятия, ограниченного развития, необходимости пересмотра и ревизии стратегии и целей организации.

Крупное аптечное предприятие практически не развивается: уровень товарооборота, показатели среднего чека, рентабельность за последние годы практически не повышаются, персонал выполняет свои задачи без энтузиазма, стратегия развития аптеки не определена. Новый заведующий аптеки, понимая стоящие перед ним задачи, первую неделю провел не только в ревизии основных показателей эффективности аптеки, но и общаясь с сотрудниками, как заведующими отделов, так и рядовыми провизорами. Сформулировав для аптеки видение и миссию, где делается акцент на предоставлении фармацевтических услуг населению высочайшего качества и обеспечении их необходимыми товарами аптечного ассортимента, были предложены стратегические инициативы, внедрение которых позволит аптеке стать лидером на рынке (высокое качество обслуживания, широта ассортимента, гибкая ценовая политика и т.д.) Новый руководитель, понимая, что эффективная имплементация мероприятий по достижению разработанных целей зависит, прежде всего, от персонала, начал проводить интенсивную информационную работу. Сотрудникам разъяснялись предложенные миссия, стратегия, ценности, доносилась информация о том, каким образом они могут сделать свой вклад в достижение цели. Новый руководитель мотивировал не только материальным вознаграждением (увеличением премиального фонда и его распределением

в зависимости от достижения показателей эффективности каждого сотрудника, отдела и аптеки в целом), но и делал акцент на внутренней мотивации (дополнительное обучение, получение новых знаний, формирование чувства причастности сотрудников к улучшению имиджа и финансово-экономическим показателям аптеки). Также поощрялась инициатива сотрудников, заведующие отделов аптеки вносили свои предложения по корректировке ассортимента, работе с посетителями, повышению профессионализма провизоров и т. д. Их мнения не только выслушивались, но и принимались во внимание, поэтому сотрудники чувствовали себя полезными и значимыми для организации. В течение нескольких месяцев финансово-экономические показатели аптеки повысились: были увеличены показатели среднего чека, количество чеков, уровень товарооборота и рентабельности. Аптека стала лидирующей в регионе.

Авторитетный стиль лидерства имеет исключительно позитивное влияние на внутренний климат коллектива.

Основная суть *аффилиативного* или *отеческого* стиля лидерства заключается во фразе «Люди – это главное». Лидер-«отец» основной своей задачей считает построение доверительных и теплых отношений в коллективе. Этот стиль лидерства поощряет инициативу, так как сотрудники не боятся рисковать и ошибаться, не навязывают жесткие правила и стандарты достижения целей, акцентируется внимание на гармоничных взаимоотношениях, открытости, желании помогать и поддерживать друг друга. Лидер данного типа не скупится на похвалу, одобрительные слова и поступки.

Отеческий стиль лидерства эффективен в том случае, когда необходимо наладить внутренний климат в коллективе, создать атмосферу доверия, взаимопонимания и открытости. Данный лидерский стиль редко используется постоянно, так как со временем может привести к снижению дисциплины в организации, ухудшению производственных и финансовых результатов.

В аптеке исключительно серьезное внимание уделяется вопросам соблюдения лицензионных условий розничной реализации лекарственных средств и товаров аптечного ассортимента, требованиям фармацевтического порядка, при этом отношения между руководителем и подчиненными очень формальные, нет поощрений за инициативу, старательность, желание повышать компетенцию и профессионализм. Мотивация сотрудников снижается, провизоры выполняют свою работу согласно функционально-должностным инструкциям, но при этом без энтузиазма, посредственно, наблюдается умеренная текучесть кадров, финансово-экономические показатели стабильны, но не являются удовлетворительными. Заведующий аптекой, побывав на специализированном тренинге и проанализировав ситуацию в своей аптеке, пришел к выводу о необходимости улучшения внутренней атмосферы в коллективе. Он начал интересоваться проблемами своих подчиненных, узнавать систему их ценностей, взглядов на жизнь, проявлял искреннюю заинтересованность, стал регулярно хвалить их за хорошо выполненную работу. Отношения в коллективе заметно улучшились, сотрудники стали более доброжелательными, в том числе, и к посетителям аптеки, инициативны; стандарты обслуживания клиентов улучшились, показатели среднего чека повысились, текучесть кадров снизилась.

Использование аффилиативного стиля лидерства в целом позитивно влияет на внутренний климат в организации.

Демократический стиль лидерства заключается в коллегиальном принятии решений, когда уделяется значительное внимание обсуждению проблем и вариантов их решения. Демократический лидер не навязывает свою точку зрения и свое видение ситуации, а пытается совместно с подчиненными выработать стратегию и цели развития организации, скорректировать их в зависимости от обстоятельств. Данный стиль лидерства можно охарактеризовать фразой «Хочу знать ваше мнение».

Стиль лидера-демократа не подходит в период кризиса, когда необходимо быстро менять сложившуюся ситуацию, и в том случае, если сотрудники недостаточно компетентны, чтобы предлагать конструктивные и эффективные варианты её решения. Проведение большого количества собраний, которые не приводят к решению поставленных вопросов, снижают мотивацию сотрудников, у них появляется ощущение того, что в организации нет лидера.

Демократический стиль лидерства подходит в тех случаях, когда руководитель не уверен в правильности своих решений и ему требуется совет грамотных и квалифицированных сотрудников, либо в том случае, когда руководитель осознает пути достижения целей организации, но при этом хочет получить дополнительную информацию.

Директор аптечной сети, проанализировав финансово-экономические показатели компании, ситуацию на региональном аптечном рынке, пришел к выводу о необходимости изменений. Первым делом он решил организовать совещание с менеджерами сети (руководителями финансового, коммерческого, юридического, кадрового подразделений, с директором по развитию сети, заведующими аптек и т. д.), предварительно дав им возможность и время обдумать дальнейший план развития аптечной сети и предложить варианты корректировки существующей стратегии. Во время совещания директор компании внимательно выслушал своих менеджеров, давая им возможность высказать свое мнение и определить для себя оптимальные способы достижения поставленных целей. В результате консенсуса руководитель остановился на вариантах дальнейшей диверсификации поставщиков, расширении товарного ассортимента, спектра дополнительных услуг, проведения акций по стимулированию сбыта, постепенном изменении концепции формата аптек.

Демократический стиль управления в целом характеризуется как позитивный с точки зрения формирования внутреннего организационного климата.

Эталонный стиль лидерства, несмотря на свое название, имеет противоречивые характеристики. С одной стороны, лидер имеет четкое представление о развитии организации, высокие стандарты достижения целей, постоянно стремится к совершенству и идеальному исполнению поставленных задач. С другой стороны, он не утруждает себя объяснением своего видения и путей достижения целей, особо не прислушивается к мнению своих сотрудников, легко избавляется от ненужных, по его мнению, людей, если они не соответствуют его завышенным ожиданиям. Руководитель, использующий эталонный стиль лидерства, как правило, не уделяет особого внимания системе вознаграждения, редко хвалит, но зато часто критикует за несоответствие полученных результатов его ожиданиям. Сотрудники в таком коллективе стараются предугадать желания лидера вместо того, чтобы заниматься реализацией задач в процессе достижения целей организации, у них нет ощущения причастности к общему делу, что значительно снижает их внутреннюю мотивацию. Эталонный стиль лидерства можно охарактеризовать фразой: «Делай как я».

Данный стиль лидерства может быть целесообразен только если под руководством эталонного лидера работают высококвалифицированные и мотивированные сотрудники, которые готовы выполнять свою работу эффективно и быстро, что соответствует высокому ожиданию их руководителя. Другими словами, это должна быть команда единомышленников, в иных случаях, этот стиль лидерства нежелателен.

Директор оптово-розничной фармацевтической компании четко определился с дальнейшей стратегией развития – это расширение доли рынка как за счет постоянных и лояльных потребителей, так и за счет выхода на новые региональные рынки. Для скорейшего достижения цели он постоянно вызывает «на ковер» менеджеров, ответственных за продажи, маркетинг, закупки, финансы, организационное развитие. Генеральный директор требует от них четкого выполнения

целей и задач, беспрекословного исполнения сроков, при этом не выслушивает их замечаний и идей. Менеджеры боятся предлагать свои варианты решения проблем, так как сразу попадают под шквал критики и недовольства. Все это снижает их внутреннюю мотивацию, они боятся брать на себя ответственность и проявлять инициативу. Из-за невыполнения задач или ошибок при их реализации директор компании сменил уже несколько менеджеров, однако все равно недоволен ситуацией. Он считает, что его сотрудники плохо справляются с работой и виноваты в этом исключительно сами. Он редко хвалит за реализацию запланированных показателей, не акцентирует внимание на достижениях краткосрочных целей. Атмосфера в коллективе не способствует продуктивной деятельности, подчиненные пытаются угадать настроение руководства вместо того, чтобы заниматься своими непосредственными обязанностями.

Эталонный стиль лидерства практически всегда негативно влияет на внутренний климат в коллективе.

Последний из предложенных стилей лидерства Дэниела Гоулмана – это *наставнический стиль*. Руководитель-«наставник» помогает сотрудникам выявить их сильные и слабые стороны, способствует развитию их профессиональных навыков, помогает справиться с неуверенностью при выполнении задач и в процессе коммуникаций. Не боится поручать ответственные задания менее компетентным работникам с целью их развития и повышения профессионализма, готов всегда помогать советом и консультацией. Данный стиль лидерства очень важен, хотя он и не дает краткосрочный эффект, но значительным образом улучшает климат в коллективе, повышает продуктивность работы сотрудников, их ответственность и мотивацию при достижении общекорпоративных целей.

Этот стиль, по мнению авторов, встречается довольно редко, так как требует кропотливой и терпеливой работы с подчиненными, на что у руководителей часто не хватает времени. Наставнический стиль лидерства продуктивен в отношении сотрудников, которые сами хотят

работать над своими слабыми сторонами, стремятся повысить свою квалификацию, получить новые навыки. В ином случае этот стиль лидерства бесполезен. Кроме того, лидером-«наставником» должен быть только опытный и высококвалифицированный руководитель. Этот стиль характеризуется следующей фразой – «Попробуй так!»

В оптовой фармацевтической сфере решили провести реорганизацию и создать отдел маркетинга. На должность руководителя отдела пригласили менеджера с соответствующей квалификацией и опытом работы на фармацевтическом рынке. Новый руководитель, обговорив с директором сети цели, задачи и целевые показатели эффективности отдела, начал организовывать работу с подчиненными. Видя, что некоторым сотрудникам, которые перешли в отдел маркетинга из отдела продаж, не хватает теоретических знаний и практического опыта, но при этом есть высокий потенциал, желание учиться и понимание ценностей организации, руководитель отдела маркетинга решил дать им возможность проявить себя. Прежде всего он четко очертил их задачи и конкретные действия по поиску и анализу информации о конкурентах, клиентах, рынке, его экономической конъюнктуре, работе с корпоративным сайтом, инструментами продвижения продукции и т.д. Новый руководитель при постановке задач объяснял, каким образом полученная информация повлияет на структуру и объем продаж компании, улучшение имиджа предприятия, формирование стратегии развития. Он рекомендовал теоретические материалы, книги о маркетинге (с учетом желания самих сотрудников), делал акцент на необходимости получения дополнительных знаний и навыков, подсказывал советом, не боялся давать ответственные поручения, развивал, направлял и поддерживал сотрудников, акцентируя внимание на их сильных сторонах. В итоге, руководитель отдела маркетинга смог создать команду единомышленников, мотивированных сотрудников, которые ответственно относились к выполнению своих задач и достижению показателей эффективности, стремились к получению новых знаний и осознали роль отдела маркетинга в общекорпоративной стратегии развития организации.

Наставнический стиль лидерства имеет позитивное влияние на внутриорганизационный климат и развитие потенциала сотрудников.

Предложенные стили лидерства эффективны в зависимости от ситуации, уровня мотивации и квалификации персонала. Опытный руководитель может использовать в своем арсенале несколько стилей лидерства, наиболее оптимальным вариантом является сочетание авторитетного, отеческого, демократического и наставнического стилей.

КРАТКИЕ ВЫВОДЫ:

1. В лидерстве не существует единого, принятого всеми типажа эффективного лидера. Многие исследователи воспринимают образ лидера зачастую сквозь призму собственных восприятий, стандартов, видения.

2. Несмотря на отсутствие унифицированного типа лидера, существуют определенные признаки, которые выделили исследователи, например, выдающиеся личностные качества, лидерское поведение, способность эффективно трансформировать организацию и добиваться результатов, способствующих дальнейшему развитию организации.

3. Эффективный лидер не использует один и тот же стиль лидерства, а постоянно меняет и комбинирует их.

4. Стили лидерства зависят от конкретной ситуации, запланированных целей и задач, внешних факторов, а также от квалификации персонала, степени его мотивации, желания развиваться и получать новые знания и навыки.

5. Наиболее эффективными являются стили лидерства, которые направлены как на достижение целей, повышение результативности организации, так и на мотивацию сотрудников и их развитие. Например, по Гоулману – это авторитетный стиль, остальные стили его дополняют и усиливают.

ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: Почему оно может значить больше, чем IQ / Пер. с англ. А. Исаева – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 560 с.
2. Друкер П., Макьярелло Дж. Друкер на каждый день. 366 советов успешному менеджеру / Пер. с англ. А. Рыбьянец – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 432 с.
3. Евтихов О. В. Стратегии и приемы лидерства: теория и практика. – СПб.: Речь, 2007. – 238 с.
4. Карлейль Т. Герои, почитание героев и героическое в истории / Пер. с англ. – М.: Астрель, 2012. – 228 с.
5. Коллинз Дж. От хорошего к великому. – СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2004. – 303 с.
6. Нив. Г. Р. Пространство доктора Деминга: принципы построения устойчивого бизнеса / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 370 с.
7. Уэлч Дж., Уэлч С. Ответы на 74 ключевых вопроса о современном бизнесе / Пер. с англ. Ю. Е. Корнилович – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 192 с.
8. A review of leadership theory and competency frameworks. R. Bolden, J. Gosling, A. Marturano, P. Dennison. South West of England, Regional development agency, University of Exeter, July 2004 [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://businessschool.exeter.ac.uk/documents/discussion_papers/cls/mgmt_standards.pdf
9. Discovering your authentic leadership. B. George, P. Sims, A. N. McLean, D. Mayer // Harvard Business Review, February 2007.
10. Goleman D. Leadership that gets results // Harvard Business Review, March–April 2000.
11. Hersey P., Blanchard P. So, you want to know your leadership style? // Training and Development Journal, February 1974.
12. Collins J. Level 5 Leadership: The triumph of humility and fierce resolve // Harvard Business Review, July–August 2005.
13. Lewin K., Lippitt R., White R. K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates // Journal of Social Psychology, October 1939.
14. Likert R. The human organization. It is management and values. N.Y.: Mc Graw-Hill, 1967.
15. Northouse P. G. Leadership: Theory and practice (7th ed.) – CA: SAGE Publications, 2015.
16. Russell F. R., Stone A. G. A review of servant leadership attributes: Developing a practical model // Leadership and Organization Development Journal. – 2002. – №23/3. – P. 145-157.
17. Sanofi's Anne Whitaker. On leadership and agility during revolutionary change in pharmaceutical industry, October 2012 [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.business.rutgers.edu/news/sanofis-anne-whitaker-leadership-and-agility-during-revolutionary-change-pharmaceutical-industr>

РАЗДЕЛ 4

КАЧЕСТВА ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО ЛИДЕРА

Эволюция теории лидерства начиналась с поиска ответа на вопрос о лидерских качествах, которые определяли способность лидера влиять на последователей с целью достижения поставленной цели. Многие ученые занимались исследованиями лидерских качеств, например, Стогдилл посвятил изучению этого вопроса практически всю свою профессиональную деятельность. Несмотря на большое количество проведенных исследований, не был разработан единый перечень лидерских качеств. Кроме того, этот перечень постоянно обновляется и дополняется.

Для изучения качеств и характеристик фармацевтического лидера остановимся на следующих группах:

- профессиональные качества (компетенции);
- личностные качества;
- интеллектуальные качества (компетенции).

4.1 Профессиональные качества (компетенции) лидера

Изучение лидерских качеств и компетенций фармацевтического лидера следует начать с его профессиональных знаний и навыков. Как отмечал американский теоретик в области менеджмента Майрон Трайбус: «Вы можете управлять тем, что вы не понимаете, но вы не можете быть там лидером».

В этом подразделе мы остановимся только на базовых определениях, которые характеризуют профессиональные качества (компетенции) лидера.

Профессиональные компетенции – это умения, навыки и знания, необходимые для результативного выполнения задач согласно занимаемой должности. Основные навыки и умения

фармацевтических работников, как правило, определены функционально-должностными инструкциями.

Например, функционально-должностная инструкция заведующего аптекой, который также может быть и лидером, состоит из следующих разделов и компетенций:

Общие положения: требования к образованию, опыту работы, прочее.

Задачи и обязанности: планирование, организация и контроль финансово-хозяйственной деятельности аптеки; обеспечение товарного ассортимента, контроль за соблюдением правил его хранения и реализации; работа с персоналом по их подбору, обучению, повышению квалификации и прочее.

Права: возможность принимать решения в рамках своих полномочий, делегировать полномочия, взаимодействовать с другими предприятиями и государственными органами от имени аптеки и прочее.

Ответственность: за несоблюдение служебных обязанностей, за правонарушения согласно национальному законодательству и прочее.

Знания: национального законодательства, регулирующего деятельность аптеки, основ бухгалтерского учета и отчетности; фармацевтического рынка, вопросов ценообразования, экономических показателей эффективности предприятия, требований к контролю качества, хранению и реализации лекарственных препаратов и других товаров аптечного ассортимента, прочее.

Профессионализм – совокупность профессиональных компетенций, поведения и действий индивидуумов в соответствии с их профессией.

Профессионализм в современном фармацевтическом бизнесе подразумевает не только выполнение своих задач в рамках профессиональных компетенций, но также:

- постоянное самосовершенствование, получение новых знаний и навыков;
- установление высоких стандартов осуществления фармацевтической деятельности;
- служение интересам, здоровью и благополучию клиентов;

- креативность и инновационность;
- сознательность и надежность;
- гордость за свою профессию.

В связи с тем, что фармацевтический бизнес является, в первую очередь, социальным, ориентированным на сохранение и улучшение здоровья и повышение качества жизни людей, необходимо обратить внимание на **этическую сторону профессиональной деятельности** фармацевтического работника, и, конечно же, лидера. Этическая сторона профессиональной фармацевтической деятельности касается взаимоотношений с клиентами, коллегами, врачами, а также другими представителями системы здравоохранения и бизнеса.

Стоит отметить, что высокий уровень профессионализма необходим не только лидерам фармации, а также менеджерам и рядовым сотрудникам. Необходимость в обучении, получении новых знаний и навыков, высокие стандарты выполнения своих обязанностей являются базовыми требованиями для всех субъектов фармацевтической деятельности.

4.2 Личностные качества лидера

Какие же личностные качества лидера отличают его от остальных людей и дают ему возможность влиять, достигать цели и иногда менять мир? Ответ на этот вопрос остается открытым. Тем не менее, в соответствии с трансформационной теорией и теорией качеств нами предложен следующий перечень личностных качеств фармацевтического лидера:

- | | |
|-----------------------------|---|
| • харизма | • самоконтроль |
| • искренность | • самодисциплина |
| • умение вдохновлять | • свободолюбие или стремление к свободе |
| • страсть | • служение людям |
| • видение | • стремление к получению новых знаний |
| • предвидение | • интеллект |
| • инновационность | и познавательные способности |
| • результативность | |
| • ответственность за других | |

Харизма – это понятие характеризует лидера и является его «визитной карточкой». Первое определение харизмы, которое предложил Макс Вебер звучит следующим образом: «*харизма* – это особая персональная характеристика личности, которая дает ей сверхчеловеческие или исключительные возможности, в результате чего личность воспринимается как лидер». Согласно Большому толковому социологическому словарю, «*харизма* – это особые личностные качества либо способности, требуемые от индивидуума (например, религиозного или политического лидера) и необходимые ему самому, чтобы оказывать влияние на большие массы людей, становящиеся его приверженцами».

Автор теории харизматического лидера Хауз (в 1970-х гг.) связывает персональные характеристики харизматичного лидера и его поведение со способностью влиять на последователей. Среди эффектов, действующих на последователей, автор называет доверие к лидеру, преданность его идеям, эмоциональную вовлеченность.

Какие же качества человека делают его привлекательным для других и способствуют его влиянию на остальных людей?

Прежде всего, – это *позитивное отношение к жизни, к себе, к окружающим*. Харизматичный лидер старается не только видеть в любых ситуациях положительные аспекты, но и передает этот настрой своим последователям. Кроме того, харизматичный лидер ценит окружающих его людей, поощряет их в различных начинаниях и помогает им реализовать свой потенциал. Как сказал лидер и британский политик Бенджамин Дизраэли: «Величайшее благо, которое вы можете сделать для другого человека, – это не просто поделиться с ним вашими богатствами, но и показать ему его собственные».

Для постоянного генерирования позитивного настроения харизматичный лидер должен обладать *уверенностью в себе*, что дает ему понимание правильности своих целей и путей их достижения. Следует отметить, что уверенность лидера должна базироваться не только

на внутренних ощущениях, интуиции, предыдущем положительном опыте, но и на реальной и адекватной оценке текущей ситуации.

Твердость характера и настойчивость также являются показателями харизмы, так как позволяют лидеру справляться с трудностями, достигать поставленных целей и помогать окружающим оставаться позитивно настроенными и мотивированными. Для харизматичного лидера важно не только видеть желаемую цель, но и быть способным ее достичь.

Для того, чтобы четко и понятно доносить информацию о целях и видении развития организации харизматичный лидер должен обладать *коммуникабельностью*. Коммуникабельность позволяет ему эффективно влиять на своих последователей, получать обратную связь, понимать настроение и мотивацию окружающих его людей.

Харизматичный лидер также должен быть *эмоционально устойчивым и эмоционально зрелым*, что позволяет ему справляться с негативными эмоциями, такими как уныние, депрессия, страх, гнев. Эмоционально зрелый лидер может проводить ревизию своих эмоций, мыслей, поступков, развивать положительные черты характера и бороться с негативными качествами (гордыня, чрезмерная требовательность, цинизм, капризность). Основные составляющие харизмы представлены на рис. 9.

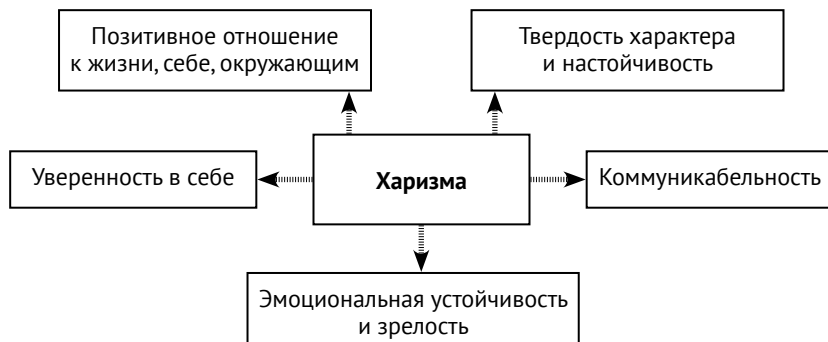


Рис. 9 Основные составляющие харизмы

Умение вдохновлять – это следующее качество, которое позволяет стать лидером. Умение вдохновлять для лидера – это способность побуждать и мотивировать людей к реализации поставленных перед ними задач. Для этого он должен информировать сотрудников и объяснять им преимущества от результата достижения целей, например:

- *польза для общества:* разработка лекарственного средства для лечения редких или ранее неизлечимых заболеваний (СПИД, гепатит С, болезнь Альцгеймера и прочее); разработка эффективного, безопасного, но в то же время доступного генерикового лекарственного средства; эффективная лекарственная терапия для клиентов аптеки как результат оказания им профессиональной фармацевтической помощи; удобство в приобретении посетителем аптеки необходимого товара аптечного ассортимента и получение им позитивных эмоций от внимательности и профессиональной компетенции провизора и прочее.
- *польза для компании:* повышение финансового-экономических показателей компании; улучшение ее имиджа; привлечение новых клиентов, сохранение и приумножение лояльности постоянных клиентов и прочее.
- *польза для сотрудников:* материальное вознаграждение, получение новых знаний, навыков, чувства причастности к успешной и социально значимой организации, возможность для творчества, развития своих способностей, самосовершенствования и т. д.

Блестящие коммуникативные навыки, владение ораторским искусством, а также способность лидера вселять в своих последователей уверенность в собственных силах и возможностях играют не последнюю роль в процессе их вдохновения. Умение найти «правильные слова», понимание системы ценностей людей, а также пример лидера, его достижения, личностные качества побуждают людей стремиться к реализации поставленных перед ними целей.

Кроме того, людям нравится чувствовать свою причастность к чему-то значимому, притягательному, важному для них, что очень точно охарактеризовал Антуан де Сент-Экзюпери: «Если вы хотите построить корабль, не заставляйте людей собирать дерево и не раздавайте им разные задания. Лучше просто воспитайте в них мечту о бесконечном и безбрежном океане».

Лидерское качество, тесно связанное с харизмой и умением вдохновлять и побуждать людей – это **страсть** или **страстность в реализации своей цели**. Страсть рассматривается как сильная эмоция, которую сложно контролировать. Однако именно это качество способно превратить обычного человека в лидера, который благодаря страстному стремлению достичь желаемого результата готов преодолевать любые возможные препятствия. Страстность является своеобразным «топливом», энергией, которая позволяет лидеру достигать поставленных целей и значительным образом воздействовать на окружающих его людей. В то же время страсть необходимо дополнять другими лидерскими качествами, которые способствуют контролю над ней, как очень сильной и порой разрушительной эмоцией, и направляют ее для достижения исключительно позитивных и полезных для общества результатов.

Как и в любой сфере, фармацевтические лидеры достигают поставленных целей благодаря страстному желанию осуществить запланированное, к примеру, создать новый инновационный лекарственный препарат для лечения гепатита С, что успешно реализовала американская биофармацевтическая компания Geleard Science. Также страстностью можно назвать огромное желание молодого ученого и основателя компании Janssen Pharmaceutica Пола Янссена создавать новые фармацевтические субстанции, в результате чего на свет появилось около 80 всемирно известных лекарственных препаратов, среди которых можно упомянуть галоперидол, левамизол, миконазол, дипидолор, мебендазол и прочие.

Следующее важное качество для лидера – это **искренность**. Томас Карлейль в своей книге «Герои, почитание героев

и героическое в истории» уделял особое внимание этому качеству и писал следующее: «Искренность, глубокая, великая, подлинная искренность составляет первую характерную черту великого человека, проявляющего тем или иным образом свой героизм». Безусловно, искренность оказывает значительное влияние на последователей лидера, так как формирует к нему доверие, уверенность в его системе ценностей, словах, поступках. Открытый и честный лидер мотивирует своих последователей собственным примером. Бывший руководитель компании General Electric Джек Уэлч таким образом характеризовал искренность: «Искренние люди говорят правду и умеют держать свое слово, они берут ответственность за свои действия, признают ошибки и исправляют их. Они знают законы их страны, отрасли, компании и соблюдают их».

Вопрос доверия очень актуален в фармацевтической отрасли, так как улучшает не только взаимоотношения между лидером и сотрудниками, но и способствует формированию позитивного имиджа организации. Например, если заведующий аптекой не проявляет открытость, честность, искренность по отношению к своим обязанностям и подчиненным, то вряд ли этого стоит ждать от сотрудников, которые, как правило, воспринимают его манеру поведения как образец для подражания. Все это находит отражение в финансово-хозяйственных показателях аптеки, так как лояльность и приверженность клиентов к аптеке во многом зависит от демонстрации провизорами искренности, открытости и заинтересованности в желании оказать им помощь и поддержку.

Способность формулировать **видение** будущего также является определяющей характеристикой лидера. Согласно толковому словарю, видение – это способность представлять и планировать будущее, а для лидера это означает умение сформулировать представление о желаемой цели и определить пути ее достижения. Умение формировать видение развития организации является чертой, отличающей лидера от менеджера. Кроме того, эта способность мотивирует подчиненных и коллег, определяет для них значимость поставленных задач.

Бывший руководитель крупнейшей фармацевтической компании Novartis Дэниел Васелла отмечал, что «Лидеру необходимо определить общую цель развития компании, а затем объяснять и убеждать людей в необходимости ее достижения для долгосрочного успеха компании».

Способность формулировать видение развития организации зачастую путают с **предвидением**. Последнее, безусловно, также является качеством лидера и представляет собой способность предугадывать потребности будущего. К примеру, для фармации – это может быть создание препаратов с учетом индивидуальных особенностей организма каждого человека или универсальной вакцины, предупреждающей развитие онкологических заболеваний.

Следующее качество, которое характерно для лидера – это **инновационность**. Эта черта является также основной для фармацевтических компаний, которые являются мировыми лидерами. Так, топ-10 в мире по объему продаж, среди которых такие европейские и американские компании как Novartis, Roche, Sanofi, Pfizer, Merck, Johnson & Johnson инвестируют в научные разработки в среднем около 18% от их товарооборота. Именно инновационные и лекарственные препараты становятся основным источником дохода фармацевтических компаний и средством для дальнейших инвестиций. Инновации также служат фундаментом для создания фармацевтических организаций, как например, биофармацевтической компании Novobiotic, объявившей в 2015 году об открытии и доклинических исследованиях нового класса антибиотиков.

Стоит отметить и высокую степень риска при разработке новых лекарственных препаратов. Так, американская фармацевтическая компания Merck потратила уже десятки миллионов долларов на создание лекарственного средства для лечения болезни Альцгеймера, однако желаемый результат, который способен изменить жизнь миллионам людей, пока еще не достигнут.

Производители генериковых лекарственных средств также могут работать достаточно успешно на рынке и удовлетворять спрос потребителей в качественных и доступных лекарственных

препаратах, однако они будут последователями, а не лидерами. Стив Джобс, легендарный руководитель компании Apple отмечал: «Инновации – вот что отличает лидера от догоняющего». Инновации в фармацевтическом бизнесе играют еще и огромную социальную роль, так как способствуют сохранению здоровья пациента и повышению качества его жизни.

Инновационность представляет собой широкое понятие, которое, кроме инновационного продукта подразумевает инновационность в технологиях, управлении и в мышлении. Именно это качество позволило главе американской аптечной сети трансформировать заурядную компанию Walgreens в лидера национального фармацевтического розничного рынка. Корк Уолгрин создал новый инновационный стандарт «аптека на углу», в Walgreens стали еще в 1980-х годах первыми использовать электронную сеть Intercom для формирования единого информационного пространства аптечной сети, были внедрены компьютеризированные системы складских запасов и прочее.

Задачей лидера является не только ориентация на постоянные инновации и изменения в компании, но и на поощрение и развитие инновационности у своих коллег и подчиненных. Создание благоприятной рабочей атмосферы способствует развитию творческой мысли, стремлению создавать новый товар или услугу, улучшать существующие процессы и технологии, и как результат, формирует в компании систему устойчивого и постоянного инновационного развития.

Качество, характерное для лидера и определяющее его успешность, – это **результативность**. Как отмечал Питер Друкер: «Лидерство измеряется результатами». Результативность – это стремление достигать поставленных целей, способность добиваться желаемого результата, несмотря на возможные трудности и препятствия. Для лидера она определяется не только достижением определенных целей (создание и успешное продвижение на рынок лекарственного препарата, расширение доли рынка, запланированный уровень продаж и прочее), но и следующими критериями:

- постоянство в достижении целей;
- создание системы долгосрочного и устойчивого развития организации;
- формирование новых лидеров в компании и развитие у сотрудников лидерских качеств.

Задачей истинного результативного лидера является достижение поставленных целей не ради личных амбиций и интересов, а, прежде всего, для долгосрочного процветания компании, развития сотрудников и пользы общества.

Ответственность за других также является ключевым фактором лидерства. Известный теоретик в области управления качеством Эдвардс Деминг акцентировал внимание на том, что за все положительные и отрицательные результаты в организации на 98% отвечает руководитель.

Действительно, лидер отвечает за формирование видения развития организации, определение целей и путей их достижения, создание команды, которая четко осознает поставленные перед ними задачи и готова их выполнять. Если лидер в организации не может донести до сотрудников свою идею, объяснить им поставленные перед ними цели и задачи, то на нем лежит полная ответственность:

- за формирование целей, которые не соответствуют основным требованиям *SMART*, а именно: не являются конкретными (*Specific*), измеримыми (*Measurable*), достижимыми, привлекательными, согласованными (*Achieved/Attractive/Agreed*), обеспеченными ресурсами (*Resourced*), сформулированными во времени (*Timed*);
- за подбор персонала и создание команды, чья компетенция не позволяет им выполнять возложенные на них функции и задачи;
- за неумение эффективно мотивировать людей для достижения ими целей организации;
- за формирование рабочей атмосферы и системы ценностей в организации, которая подрывает доверие к лидеру, например, системы двойных стандартов и прочее.

Ответственность фармацевтического лидера заключается в том, что решения, которые он принимает, отражаются не только на финансово-экономических показателях организации, на сотрудниках, партнерах по бизнесу, но, прежде всего, на здоровье и качестве жизни клиентов, потребителей лекарственных препаратов. Если речь идет об аптеках, то качество обслуживания клиентов и соблюдение провизорами стандартов фармацевтической опеки, сотрудничество с надежными и проверенными поставщиками для исключения возможности реализации фальсифицированных препаратов, грамотный мерчандайзинг, отсутствие очередей и прочее являются непосредственной сферой ответственности лидера.

Автор книг «От хорошего к великому» и «Построенные навечно» Джим Коллинз отмечал, что истинный лидер «смотрит в зеркало, а не в окно», когда речь идет об ответственности за неудовлетворительные результаты и, наоборот, «смотрит в окно, а не в зеркало», когда организация достигает успеха. Другими словами, ответственность за неудачи лидер берет на себя, а не перекладывает ее на сотрудников или неблагоприятные внешние обстоятельства, а успех приписывает везению, команде и внешним факторам.

Ответственность за других – это также понимание того, что собственный пример лидера является эталоном для его последователей. Чаще всего сотрудники «копируют» стиль поведения лидера, поэтому его положительный пример, искренность, желание достигать поставленных целей, тяга к знаниям, инновациям, уважение к людям, умение построить доверительные взаимоотношения в коллективе являются важными факторами успешного развития организации.

Самоконтроль – качество, которое позволяет оставаться лидером и не терять связь с реальностью в отношениях с людьми. Достижение успеха, славы, понимание собственных возможностей и влияние на других людей может привести к тому, что человек зазнается, станет заложником собственных амбиций, что приведет его к неудачам и разочарованиям.

Истинный лидер старается адекватно анализировать собственные мысли, высказывания, действия, поступки и, при необходимости, корректирует их. Он понимает, что работа с людьми, решение возможных конфликтных ситуаций, развитие и обучение персонала для решения поставленных перед ними задач требует от него умения контролировать собственные негативные эмоции, такие как раздражительность, заносчивость, гнев, страх и прочее. Более детально материал об оценке и управлении собственными эмоциями представлен в подразделе про интеллектуальные компетенции.

Самоконтроль лидера тесно связан с таким понятием как **самодисциплина**. Последнее требует от него каждодневных усилий в работе над преодолением собственной лени, нежеланием выполнять определенные функции и задачи, например, вникать в информационные отчеты о деятельности компании, выслушивать мнение коллег и подчиненных, принимать необходимые решения. К снижению самодисциплины также относится невыполнение рутинных дел и обязанностей (просмотр электронных писем, подписание документов, прием посетителей и т. д.)

Лидеру, как и любому человеку, свойственно «эмоциональное выгорание», поэтому профилактикой стресса может стать его семья, друзья, их поддержка и понимание, а также дополнительные увлечения, к примеру, искусством или благотворительностью. Бывший руководитель компании Novartis Дэниел Васелла указывал на необходимость иметь советчика (партнера, друга), которому можно полностью доверять, кто понимает, поддерживает и позволяет сохранять необходимый «эмоциональный баланс».

Кроме того, лидеру стоит помнить о необходимости соблюдения режима сна, отдыха, следить за здоровьем и, желательно, поддерживать физическую форму. Например, Уинстон Черчилль, которого легендарный теоретик менеджмента Питер Друкер относит к истинному лидеру XX века, вернувшему Европе силу духа и моральные ценности, уделял сну и отдыху необходимое время даже в период огромного груза ответственности за судьбы миллионов людей.

Самоконтроль и самодисциплина относятся к тем качествам личности, которые требуют каждодневного труда и усилий, другими словами, – это приобретенные, а не врожденные черты характера, подтверждающие тезис о том, что лидером можно стать, а не только родиться. Лао-цзы сказал: «Управлять другими – признак силы. Управлять собой – признак истинной власти».

Свободолюбие или **стремление к свободе** – важное качество для лидера, основа его мировоззрения. Только свободный человек может творить и создавать, заниматься инновациями, совершать революционные открытия и прорывы. Свобода подразумевает, в том числе, и освобождение от внутренних ограничений и запретов, то есть от собственных страхов, боязни ошибиться, выглядеть смешным, некомпетентным, непонятым и прочее.

Питер Друкер так характеризует это понятие: «Реальная свобода – это не свобода от чего-либо, это не избавление. Это воля выбирать между тем, чтобы делать или не делать что-то, действовать одним или другим путем, придерживаться той или иной веры. Это тяжелейшее бремя, лежащее на человеке, который определяет как линию своего поведения, так и поведение общества в целом, и несет ответственность за оба решения».

Характеристикой свободы для лидера является не только ответственность за последствия принятых им решений, которые могут влиять как на него, так и на последователей и общество в целом, но также и принятие им свободы для остальных людей. Как заметил американский писатель Уильям Вайт: «Свобода – это единственная вещь, которую невозможно получить, не дав ее другим». Однако свобода и ее проявления имеют ограничения, которые определяет не только лидер компании, но также и национальное и международное законодательство, свод внутренних организационных положений и правил, а также морально-нравственные и этические стандарты поведения.

Для лидера предоставление свободы является необходимым условием развития организации, так как творчество и инновации возможны только в той среде, которая способствует их появлению.

Это относится и к фармацевтическим компаниям, которые занимаются производством оригинальных лекарственных препаратов, поэтому постоянные инновации являются основным условием их лидерства на рынке.

Так как свобода предполагает ответственность, то ее предоставление сотрудникам зависит от их внутренней готовности ее принять, уровня их компетенции и степени внутренней мотивации. Так, например, стили лидерства, предложенные П. Херси и К. Бланшаром, ориентированы на профессиональные компетенции исполнителей и их внутреннюю готовность и желание выполнять поставленные задачи. Директивный стиль лидерства предполагает профессиональную и мотивационную неготовность исполнителей принять на себя полномочия, которые предполагают свободу в проявлении творчества. Делегирующий стиль, наоборот, рассчитан на сотрудников, которые являются высокомотивированными и компетентными, поэтому предоставление им свободы в решении поставленных перед ними задач является необходимым условием эффективности их работы. Чем больше свободных и творческих личностей в организации, тем она более успешная и инновационная.

Итак, стремление к свободе для лидера имеет следующие характеристики:

- ответственность за последствия принятых им решений, как на уровне сотрудников организации, так и на уровне взаимоотношений с партнерами, клиентами и обществом;
- создание условий для проявлений свободы и творчества, а также поощрение свободолюбия у сотрудников;
- определение критериев ограничения проявления свободы в организации (законодательство, свод внутренних положений и правил);
- поощрение развития инноваций в организации;
- акцент на внутреннюю мотивацию у сотрудников, которая подразумевает саморазвитие и самосовершенствование.

Служение людям как качество лидера можно также рассматривать как причину существования лидерства, его сущность. Власть истинного лидера должна использоваться для достижения целей, которые направлены на улучшение уровня жизни людей, удовлетворение их потребностей, что, в конечном итоге, является залогом стабильного и успешного развития организации. В значительной степени это относится к фармацевтическим организациям, которые занимаются как производством, так и реализацией лекарственных препаратов. Служение людям в фармацевтической сфере подразумевает:

- создание и обеспечение необходимого объема производства лекарственных препаратов, в том числе для лечения и профилактики редких, хронических и на данный момент неизлечимых заболеваний;
- экономическая и физическая доступность лекарственных препаратов для населения;
- оказание необходимой консультативной помощи клиенту в аптеке;
- повышение информированности населения в вопросах профилактики заболеваний и рационального использования лекарственных средств;
- эффективное и плодотворное сотрудничество между специалистами системы здравоохранения для оптимизации фармацевтической помощи населению;
- создание рабочих мест, развитие сотрудников, обеспечение необходимого уровня их жизни и прочее.

К примеру, глава биофармацевтической фирмы Bioson Киран Мазумдар смогла не только основать крупнейшую в Индии компанию, продукция которой представлена во многих странах мира, обеспечить потребителей доступными и высококачественными препаратами, но и создала в небольшом индийском городке столь необходимые для него рабочие места. Служение людям является характеристикой истинного лидера, так как требует от него внутренней свободы, уверенности в себе, понимания высокой

степени собственной ответственности и прочих черт, для развития которых необходимы каждодневные усилия. Для лидера в организации это означает трансформацию его личностных амбиций в успех компании и создание среды, формирующей новых результативных лидеров.

Как заметил Альберт Швейцер: «Не знаю, какой будет ваша судьба, но одно я знаю наверняка: по-настоящему счастливы будут те из вас, кто искал и нашел путь служения другим».

Стремление к получению новых знаний – качество, которое необходимо для того, чтобы оставаться лидером. Без получения новых знаний невозможно проводить желаемые преобразования в компании и эффективно заниматься ее развитием. Эдвардс Деминг отмечал, что путь к преобразованию, который основывается на системе глубинных знаний, требует присутствия лидера, и что без знаний невозможно делать прогнозы в управлении и формировать видение развития организации.

Какие же знания нужны лидеру для постоянного развития? В теории лидерства нет четкого ответа либо перечня знаний, необходимых для лидера, так как многие из них приобретаются в процессе постановки задач и достижения целей. Однако стоит выделить следующие три набора знаний, которые непосредственно относятся к функциям лидера (не менеджера):

- знания специфики деятельности компании (например, производство лекарственных препаратов или их реализация в аптеке);
- знания общих принципов ведения бизнеса (финансы, маркетинг, продажи, работа с персоналом);
- знания социальной психологии и психологии личности.

У лидера нет предела получаемых знаний, но только он определяет их целесообразность с учетом имеющихся ресурсов (например, времени на обучение) и конкретных целей и задач. Кроме того, лидер должен создавать такую систему ценностей в организации, которая бы способствовала стремлению сотрудников к образованию. Знаниям нет замены, и именно они являются

источником конкурентоспособности и долгосрочного развития организации.

Интеллект или **познавательные способности лидера** – качество, без которого человек вряд ли сможет стать лидером и влиять на мысли и поведение других людей. Для того чтобы лидировать в организации необходимо уметь анализировать информацию и воспринимать ее с учетом влияния различных факторов, поэтому лидеру нужно обладать интеллектом, по крайней мере, не ниже уровня его последователей, а также постоянно развивать свои интеллектуальные компетенции.

Как отмечали исследователи теории качеств, наличие интеллектуальных и познавательных способностей не означает гарантированное достижение успеха. Стоит остановиться на одном эксперименте, который начал проводить психолог Томас Терман еще в 1920-х годах для определения взаимосвязи между уровнем интеллекта детей и условиями их жизни. В 1956 году эксперимент был продолжен и были сделаны окончательные выводы, которые заключались в том, что интеллектуальные способности человека играют важную, но не определяющую роль в достижении им успеха. Не менее существенными являются такие качества как трудолюбие, образованность, целеустремленность и прочее. В то же время, интеллектуально развитый человек понимает важность развития собственных талантов и качеств характера, необходимых для достижения успеха. Поэтому, интеллект – это базовое качество лидера, которое влияет на его способность достигать желаемого результата.

4.3 Интеллектуальные качества (компетенции) лидера

Интеллект или интеллектуальные компетенции в современной науке описываются значительно шире, чем просто врожденные и генетически обусловленные познавательные способности человека. Эти исследования также важны для понимания сути

лидерства и факторов, которые влияют на формирование лидера в организации.

Выделяют, как правило, четыре вида интеллекта (интеллектуальных компетенций), которые способствуют формированию и развитию лидерских качеств:

- *коэффициент интеллекта – IQ (Intellectual quotient (intelligence));*
- *эмоциональный интеллект – EQ (Emotional quotient (intelligence));*
- *социальный интеллект – SQ (Social quotient (intelligence));*
- *интеллект изменений – CQ (Change quotient (intelligence)).*

Коэффициент интеллекта, хорошо известный как IQ, широко используется для идентификации интеллекта и, как следствие, его показатели важны для определения потенциала успешного лидера. IQ позволяет выявить генетическую предрасположенность каждого человека, его способность к логическому мышлению, любознательность, склонность к науке и т.д. Однако нет прямой зависимости между результативностью лидера и уровнем его коэффициента интеллекта, например, многие люди с высоким уровнем IQ работают в подчинении у тех, у кого уровень IQ является более низким.

Более интересный с точки зрения теории лидерства – эмоциональный интеллект. Основное его принципиальное отличие от коэффициента интеллекта – это то, что ему можно научиться, его можно развить и значительным образом повысить.

Что же такое эмоциональный интеллект? Согласно определению Дэниела Гоулмана, **эмоциональный интеллект** – это умение управлять своими собственными эмоциями, а именно:

- проводить самоанализ и распознавать собственные эмоции, которые негативно влияют на процесс принятия решений, а также факторы, которые способствуют появлению этих эмоций (в основном, к ним относятся гнев, страх и депрессия);
- управлять своими эмоциями, то есть не подавлять их, а использовать для продуктивного решения ситуации;

- самостоятельно себя мотивировать для достижения поставленной цели;
- развивать эффективные коммуникативные навыки, так как это основа любых полноценных взаимоотношений;
- эффективно взаимодействовать в команде для взаимовыгодного обмена опытом и знаниями.

Заведующий аптекой очень эмоционально реагирует на небольшие нарушения фармацевтического порядка в аптеке, медлительность сотрудников, неаккуратность выкладки лекарственных препаратов и других товаров аптечного ассортимента. Он легко впадает в гнев, сердится и критикует своих подчиненных. Со временем проанализировав свое поведение, его неэффективность для достижения целей, ухудшающийся организационный климат и значительное снижение доверия в коллективе, руководитель аптеки решил начать управлять своими эмоциями. Он стал специально идентифицировать ситуации, которые вызывали у него негативные эмоции (гнев, раздражение), и переключать все свое внимание на рациональное осознание проблемы и поиск вариантов ее решения. Заведующий аптекой начал спокойнее выслушивать провизоров, более детально вникать в ситуации, которые ранее вызывали у него негативные эмоции. Так, например, выяснилось, что медлительность сотрудника была обусловлена его плохим самочувствием, а неаккуратная выкладка препаратов – сильной загруженностью провизора в этот день.

Развитие эмоционального интеллекта, самоконтроль и умение эффективно управлять собственными эмоциями способствует развитию **социального интеллекта** – умению распознавать и управлять эмоциями других людей (непосредственных подчиненных, коллег по работе, партнеров по бизнесу и т.д.).

Механизм распознавания эмоций других людей схож с механизмом идентификации собственных эмоций. Значительную роль

в этом процессе играют *невербальные коммуникации*, такие как жесты, мимика, голос, положение тела, тактильные коммуникации, язык тела и прочее. Многие социальные психологи настоятельно рекомендуют обращать на них внимание, особенно при проведении переговоров, совещаний, обсуждений рабочих вопросов с подчиненными. Со временем опыт наблюдения и анализ эмоций собеседников позволит получать желаемый результат в процессе коммуникаций.

Значительное влияние для развития социального интеллекта имеет умение слушать, или *активное слушание*. Имеется в виду не просто предоставление возможности собеседнику выговориться, а именно искреннее желание услышать и понять информацию, которую он хочет до вас донести. Как правило, это требует определенных усилий, сосредоточенности, внимательности, в том числе и к невербальным коммуникациям (55% общения происходит именно на несловесном уровне).

Существует три основных барьера в процессе активного слушания:

- посторонние мысли; ассоциации с личным опытом;
- оценка слов собеседника (согласен/не согласен, правильно/неправильно);
- подготовка к собственному выступлению («Сейчас я ему скажу.....»).

Следующий важный критерий социального интеллекта – это эмпатия к собеседнику. Согласно Большой психологической энциклопедии, *эмпатия* (от греч. *empathia* – сопереживание) – это постижение эмоционального состояния, проникновение-вчувствование в переживания другого человека.

Известно также следующее определение *эмпатии*, которое предложил американский психолог Карл Роджерс, – это осознанное сопереживание текущему эмоциональному состоянию другого человека без потери ощущения внешнего происхождения этого переживания.

Развитие эмпатии очень важно для лидера, так как это позволяет настроиться на эмоциональный фон другого человека, понять

его переживания, чувства и дает возможность более эффективно влиять на его мысли, поведение и дальнейшие действия. Кроме того, развитие эмпатии, забота об эмоциональном состоянии других людей формирует атмосферу доверия и открытости, что влияет на результативность работы организации в долгосрочной перспективе.

Навыки идентификации эмоций, а также развитие эмпатии дают возможность лидеру *помочь другим людям справиться с негативными последствиями этих эмоций*, что позволит им чувствовать себя более уверенными в собственных силах, повысит их внутреннюю мотивацию, а также укрепит влияние лидера в процессе достижения общекорпоративных целей. Понимание эмоций других людей (коллег, подчиненных, партнеров по бизнесу) – это еще и знание человеческой психологии, системы ценностей, убеждений, веры, ожиданий, так называемых *VABE* (values, assumption, belief, expectation).

Одним из важных навыков, который приходит с развитием эмоционального и социального интеллекта, – *умение эффективно решать конфликтные ситуации*, особенно, межличностные. Если развитие эмоционального интеллекта дает возможность оценить с «холодным рассудком» критические замечания, найти в них полезную для себя информацию, а также суметь рационально объяснить собеседнику свое видение развития ситуации для эффективного решения проблем, то человек с развитым социальным интеллектом может выступать модератором в конфликтных ситуациях. Например, доступно объяснять конфликтующим сторонам, почему их слова, действия, поведение вызывают негативную реакцию у других людей, как они могут более рационально и эффективно донести свои идеи, что на самом деле кроется за обидами и недовольством, как они могут управлять своими собственными эмоциями и т.д.

|| *Руководитель оптовой фармацевтической компании после формирования отдела маркетинга стал замечать развитие*

конфликтных ситуаций между руководителями отделов маркетинга и продаж. Чаще всего эти конфликты возникали на почве различий во мнениях о компетенциях отделов, сроках выполнения взаимозависимых задач, нежелании слышать альтернативные мнения, убежденности каждого в собственной правоте. Все это стало приводить к нежелательной конкуренции между отделами, а не к сотрудничеству и, как следствие, неудовлетворительному уровню показателей продаж. Руководитель компании, пообщавшись с менеджерами, первым делом предложил им письменно оформить свое видение роли отделов в структуре компании, внести соответствующие поправки в Положения об отделах маркетинга и продаж для их последующего рассмотрения и утверждения. Также он пообщался непосредственно с каждым из них. Например, объяснил руководителю отдела продаж целесообразность проведения маркетинговых исследований для долгосрочного развития компании, преимущества сотрудничества, необходимость перехода от негативного восприятия изменений в организации к поиску новых возможностей, важность развития в себе умения слушать и воспринимать альтернативную информацию. Отметил, что необходимо обращать внимание на конкретные проблемы и поиск их решения, а не фиксироваться на личностных ощущениях, восприятиях и обидах. Также руководитель организации рекомендовал начальнику отдела продаж свои негативные эмоции (раздражение, недоверие, страх) по поводу взаимодействия с отделом маркетинга переводить исключительно в рациональное звено (формировать свои предложения в служебных записках).

Умение эффективно разрешать конфликтные ситуации, находить ключ к пониманию эмоций других людей – это бесценный дар, который дает истинную власть и возможность успешно

развивать организацию в условиях открытости, доверия, позитивных взаимоотношений.

Следующий вид интеллекта, развитие которого имеет большое значения для лидерства, – **интеллект изменений** или **способность к переменам**, а именно:

- умение определять и предвосхищать необходимость изменений;
- понимание сути необходимых изменений;
- результативное осуществление и комфортная имплементация изменений.

Для того чтобы видеть и понимать сигналы о необходимости перемен следует быть открытым для получения информации от потребителей, коллег, бизнес-партнеров, индикаторов рынка и т.д. Но самое главное – это видеть в переменах возможность, а не угрозу, что характерно как раз для людей с высоким СQ. Легендарный Джек Уэлч так говорил об изменениях: «Меняйтесь, прежде чем вам придется сделать это в ответ на появившиеся угрозы». Выдающийся теоретик менеджмента Питер Друкер призывал быть готовым к новой реальности и противостоять искушению опираться на знания, которые не подвели вчера, но завтра уже могут стать ошибочными.

Многие сталкиваются с боязнью перемен, страхом перед неизвестностью, поэтому лидер с высоким уровнем СQ планирует перемены, понимая, что эффективное осуществление процесса изменений в организации, прежде всего, зависит от грамотного планирования. Чем более продуман и прописан план, промежуточные цели, показатели эффективности, необходимые ресурсы, тем более успешным является процесс трансформации и, как следствие, желаемый результат.

Для большинства людей перемены – это выход из их «зоны комфорта», то есть привычного состояния, где им все понятно, существуют только минимальные риски, нет пугающей неопределенности. Многие не готовы преодолевать страхи перед неизвестностью, поэтому остаются в своей «зоне комфорта». Даже существует

статистика, что 80% выигравших в лотерею в США через несколько лет становятся банкротами, так как не могут изменить своим привычкам в ответ на новые вызовы. Лидер с высоким уровнем СQ воспринимает необходимость перемен с позитивным мировосприятием, готов преодолевать свои страхи, находит удовольствие в постоянном расширении своей «зоны комфорта».

Кроме того, лидер перемен вдохновляет и заряжает уверенностью своих последователей, объясняя им положительные аспекты изменений и их необходимость для процветания организации.

Питер Друкер так писал о лидерах перемен: «В период быстрых структурных изменений выживают лишь лидеры перемен. Лидер перемен видит в изменениях благоприятную возможность: ищет новизну, умеет правильно определять перспективные тенденции и эффективно использовать их как внутри, так и вне организации».

Компания Walgreens является крупнейшей аптечной сетью на рынке США: более 8 тысяч аптек в 50 штатах. Доходность ее акций превышает среднерыночные показатели в несколько раз, показатели роста были выше, чем у таких мировых гигантов как General Electric, Merck, Coca-Cola, Intel. В 2012 году согласно рейтингу Forbes компания входила в топ-100 наиболее известных мировых брендов. В настоящее время компания совершила экспансию на мировой рынок (25 стран) после слияния с другой национальной американской аптечной сетью – Alliance Boots, и под брендом Walgreens Boots Alliance позиционирует себя как самая крупная мировая аптечная сеть. Таких удивительных результатов компания смогла добиться с приходом к руководству компании лидера перемен Чарльза Р. «Корк» Уолгрена III. После преобразований, связанных с коррекцией концепции бизнеса: изменением форматов аптек, их менеджмента, продажи активов, Walgreens еще в начале 1980-х годов стали пионерами в создании широкой электронной

сети Intercom, что позволило аккумулировать информацию о клиентах в одном информационном центре и превратить аптечную сеть страны в «районную аптеку» для каждого клиента. Компания стала первой на аптечном рынке в применении компьютеризированной системы контроля складских запасов, использовании сканеров и т. д. С появлением интернет-аптек Walgreens одними из первых создали успешный интернет-сайт – www.walgreens.com, который интерактивно позволяет делать заказы онлайн, пополнять рецепты для хронических больных, получать рекомендации провизоров, участвовать в программах лояльности и прочее.

Формирование лидерских качеств зависит от желания развивать свои способности: идентифицировать и управлять как собственными эмоциями, так и эмоциями других людей, совершенствовать коммуникативные навыки и умения эффективно решать конфликтные ситуации, быть готовым и постоянно инициировать преобразования в организации.

КРАТКИЕ ВЫВОДЫ:

1. Профессиональные качества лидера зависят от специфики деятельности компании, важны не только соответствующие знания, умения и навыки, но также стремление к постоянному их развитию и расширению.
2. Не существует унифицированного перечня личностных качеств лидера, он может постоянно обновляться и корректироваться, то же относится к лидеру в фармации. Тем не менее, стоит выделить наиболее важные и принципиальные качества фармацевтического лидера – это инновационность и служение людям.
3. Интеллектуальные компетенции как разновидности человеческого интеллекта также можно отнести к личностным качествам лидера, их развитие является залогом успешного лидерства в долгосрочной перспективе.

ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Алекперова Н. В. Вопросы лидерства в фармации: перспективы и возможности // Фармацевт-практик. – 2015. – №1. – С. 6-7.
2. Галій Л. В. Посадові інструкції працівників організацій з роздрібною реалізацією лікарських засобів. – Х.: Вид-во НФаУ, 2008. – 56 с.
3. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: почему оно может значить больше, чем IQ / Пер. с англ. А. Исаева – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 560 с.
4. Джери Д., Джери Дж. Большой толковый социологический словарь. В 2-х томах / Пер. с англ. Н. Н. Марчук. М.: Вече, АСТ, 1999.
5. Друкер П., Макьярелло Дж. Друкер на каждый день. 366 советов успешному менеджеру / Пер. с англ. А. Рыбнянец – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 432 с.
6. Карлейль Т. Герои, почитание героев и героическое в истории / Пер. с англ. – М.: Астрель, 2012. – 228 с.
7. Коллинз Дж. От хорошего к великому. – СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2004. – 303 с.
8. Максвелл Д. С. 21 обязательное качество лидера / Пер. с англ. В. М. Баженов. Мн.: Попурри, 2004. – 176 с.
9. Максвелл Д. С. 21 неопровержимый закон лидерства / Пер. с англ. Мн.: Попурри, 2005. – 448 с.
10. Мнушко З. Н., Алекперова Н. В., Пестун И. В. Аптека Walgreens на рынке США // Фармацевт-практик. – 2015. – №1. – С. 46-47.
11. Мнушко З. М., Алекперова Н. В., Пестун И. В. Узагальнення історії розвитку та факторів успіху відомої аптечної мережі США // Актуальні питання фармацевтичної і медичної науки та практики. – 2013. – №1 (11). – С. 85-87.
12. Морланд Э. 1001 путь к лидерству / пер. с англ. А. А. Горбатовой. – М.: Эксмо, 2014. – 384 с.
13. О компании Novobiotic [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.novobiotic.com/news/>
14. Нив Г. Р. Пространство доктора Деминга: принципы построения устойчивого бизнеса / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 370 с.
15. Пинтосевич И. 10 заповедей успеха – К.: ООО «Издательский дом Украинский медиа холдинг», 2010. – 224 с.
16. Сазерленд Д., Кэнуэлл Д. Стратегический менеджмент / Пер. с англ. – Днепрпетровск: Баланс Бизнес Бук, 2005. – 440 с.
17. Стив Джобс: путь лидера. Главные изречения об успехе, бизнесе и жизни – М.: Эксмо, 2012. – 200 с.

18. Уэлч Дж., Уэлч С. Ответы на 74 ключевых вопроса о современном бизнесе / Пер. с англ. Ю. Е. Корнилович – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 192 с.
19. Cherry K. Are people with high IQs more successful? [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://psychology.about.com/od/intelligence/a/does-high-iq-equal-success.htm>
20. Clawson J. G. Leadership and intelligence // The University of Virginia Darden School Foundation, Charlottesville, VA., 2001.
21. Leadership skills for a high-performance pharmacy practice. D. A. Zilz, B. W. Woodward, T. S. Thielke, R. R. Shane, B. Scott // Am J Health-Syst Pharm. – 2004. – Vol. 61. – P. 2562-2574.
22. Leading in the 21st century: An interview with Daniel Vasella, 2012 [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.mckinsey.com/insights/leading_in_the_21st_century/an_interview_with_daniel_vasella
23. Noor W., Kleinrock M. Pharma 50 Insight: The accelerating growth of special market, June 2014 [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.imsconsultinggroup.com/deployedfiles/consulting/Global/Content/How%20We%20Help/Strategy%20&%20Portfolio/pharma50_2014.pdf
24. Northouse P. G. Leadership: Theory and practice (7th ed.) – CA: SAGE Publications, 2015.
25. Sorensen T. D., Traynor A. P., Janke K. K. Inviting scholarship in leadership in pharmacy // Innovations in Pharmacy. – 2010. – Vol. 1, №1, Article 1. – P. 1-6.

РАЗДЕЛ 5

ЛИДЕР И ЭТИКА

Этика поведения лидера и формирование соответствующих ценностей в организации являются ключевыми принципами ее функционирования, а также успешного, стабильного и долгосрочного развития. В значительной степени это относится к предприятиям фармацевтического и аптечного бизнеса, особенно в вопросах профилактики и сохранения здоровья, повышения качества жизни людей, проведения научных исследований и разработок, продвижения на рынок фармацевтической продукции, соблюдения морально-этических принципов во взаимоотношениях с клиентами, партнерами, специалистами здравоохранения, общественными институтами.

5.1 Основы этического лидерства

Этика как наука (греч. *ethos* – привычка, обыкновение, нрав) возникла еще до нашей эры, во времена Платона и Аристотеля, объектом ее изучения является мораль, нравственность, добродетель, как отдельного индивидуума, так и общества в целом. Существуют различные принципы, правила, стандарты этики, которые регулируют нормы поведения и взаимоотношения людей в обществе, различных субкультурах, организациях и т.д. Поведение лидера, система его ценностей и принципов, взаимоотношения с последователями, особенности принятия им решений также можно рассматривать с точки зрения этики.

Согласно теории Лоренса Кольберга, который проводил исследования морального мышления детей и подростков, предлагая решить им различные ситуационные дилеммы, мораль и этические стандарты можно развивать, чаще всего они проходят следующие стадии:

- *послушание и наказание;*
- *индивидуализм и обмен;*

- *межличностные соглашения и договоренность;*
- *поддержание общественного порядка;*
- *взаимодействие с обществом и соблюдение индивидуальных прав;*
- *универсальные принципы.*

Кольберг сформировал три кластера из данных стадий морального развития (табл. 9).

Таблица 9
Уровни развития морали

Уровень 1: предшествующий морали фокусирование на собственных интересах и выгоде, стремление избежать наказания и получить вознаграждение	
Стадия 1	<i>Послушание и наказание</i> (Я следую правилам, поэтому не должен быть наказан)
Стадия 2	<i>Индивидуализм и обмен</i> (Я буду делать это для тебя, если ты будешь делать это для меня)
Уровень 2: условной морали фокусирование на соответствии ожиданиям общества	
Стадия 3	<i>Межличностные соглашения и договоренности</i> (Я попытаюсь быть хорошим и делать то, что от меня ожидают другие люди)
Стадия 4	<i>Поддержание общественного порядка</i> (Я буду следовать правилам и придерживаться того порядка, который существует в обществе)
Уровень 3: высокой морали фокусирование на самосознании	
Стадия 5	<i>Взаимодействие с обществом и соблюдение индивидуальных прав</i> (Я взаимодействую с другими людьми и стараюсь делать лучше для всех нас)
Стадия 6	<i>Универсальные принципы</i> (Я действую согласно моим внутренним универсальным принципам справедливости)

Первый уровень можно описать как уровень, предшествующий морали, так как люди в первую очередь ориентируются на свои интересы и приоритеты в вопросах этики и морали.

На первой стадии – *послушание и наказание* – индивидуум действует с учетом понимания последствий тех или иных его поступков, за которые он может быть наказан или, наоборот, вознагражден. Подобная схема также может осуществляться в организациях, где сотрудник старается строго соблюдать правила и действовать по инструкции, чтобы избежать наказания и получить вознаграждение, в том числе и в вопросах морально-нравственных установок и этики поведения.

Вторая стадия – *индивидуализм и обмен* – предусматривает решение человеком моральных дилемм в соответствии с его собственными интересами и приоритетами, при этом им не учитываются интересы коллектива или сообщества. На данной стадии морального развития люди готовы на взаимовыгодный обмен. Это во многом коррелирует с транзакционной теорией лидерства, где руководитель получает желаемый результат от сотрудников взамен на предоставление им различных благ. Этот обмен между руководителем и подчиненными, коллегами или партнерами может касаться и различных моральных обязательств.

Следующий уровень и стадии морального развития ориентируют человека не только на собственные интересы, но и на соответствие его поведения правилам и ожиданиям общества.

На третьей стадии – *межличностные соглашения и договоренности* – индивидуум делает моральный выбор в соответствии с ожиданиями других людей и стремлением выглядеть в их глазах «хорошим человеком». Например, сотрудник старается решать те или иные моральные дилеммы в соответствии с правилами и ценностями, принятыми в организации. Это позволяет ему чувствовать высокую степень причастности к компании, ощущать себя полноценным членом коллектива.

На четвертой стадии – *поддержание общественного порядка* – человек решает моральные вопросы с учетом правил того

сообщества, в котором он живет и работает, например, проявляя уважение к власти, законам, принципам работы общества и т.д. Например, сотрудник организации, решая различные моральные дилеммы, ориентируется в первую очередь на существующие в компании правила и положения.

Последний уровень морального развития характеризуется тем, что человек формирует свои собственные этические стандарты и критерии поведения, которые включают в себя такие базовые принципы как уважение к личности, свободе, справедливости.

На пятой стадии – *взаимодействие с обществом и соблюдение индивидуальных прав* – индивидуум решает моральную дилемму с учетом его собственного понимания общественного благополучия. Для него важны такие ценности как жизнь, свобода, справедливость, он признает, что каждый человек индивидуален и может иметь другое, отличное от него, мнение. Сотрудник с данным уровнем развития морального мышления воспринимает внутриорганизационную политику, правила и процедуры с точки зрения их соответствия общепринятым моральным и нравственным ценностям.

Шестая, заключительная стадия – *универсальные принципы*. На этой стадии человек опирается на универсальные принципы морали и этики. Он следует исключительно своим внутренним стандартам, которые основываются на справедливости, уважении и предоставлении равных прав и возможностей всем людям. Сотрудник с таким уровнем морального мышления готов отстаивать собственные принципы даже в ситуациях, когда они противоречат существующим нормам и правилам.

Эти уровни морального мышления важны для понимания сущности поведения лидера, создающего долгосрочные проекты, успешные команды и формирующего лидерское сознание у других людей. Истинный лидер, который имеет свое видение, систему ценностей и принципов находится на высшем уровне морального мышления. В противном случае, он либо не сможет реализовать свои идеи, вдохновлять и поддерживать людей в процессе трансформации организации, либо не будет способен обеспечить

долгосрочное развитие компании, ее успешное функционирование после его ухода. Кроме того, лидерская система ценностей, в том числе ее морально-этическая составляющая, закладывает основы корпоративной культуры компании, является ориентиром и примером для остальных людей.

Этика лидера может быть охарактеризована в соответствии с его поведением или характером. Лидерское поведение рассматривается с точки зрения *телеологии* (на что ориентируется индивидум при принятии решений, и каковы их последствия), *деонтологии* (что должен делать человек для выполнения своих морально-этических обязательств), а характер лидера характеризуется наличием различных *добродетелей* (рис. 10).

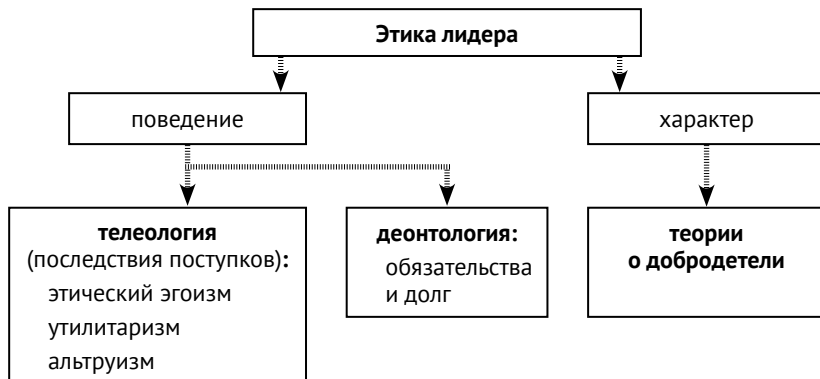


Рис. 10 Характеристика лидерской этики

Согласно телеологической теории этики существуют три вида поведения человека в зависимости от ориентации либо на собственные интересы, либо на интересы других людей:

- *этический эгоизм* (высокая ориентация на собственные интересы и низкая – на интересы других людей);
- *утилитаризм* (средняя ориентация, как на собственные интересы, так и на интересы других людей);
- *альтруизм* (низкая ориентация на собственные интересы и высокая – на интересы других людей).

Для *этического (разумного) эгоизма* свойственна приоритетность личных интересов над интересами других людей. Он довольно характерен для организаций, где используется транзакционное лидерство, то есть существует взаимовыгодный обмен между лидером и сотрудниками в соответствии с их индивидуальными потребностями. Примером этического эгоизма может являться желание начальника отдела продаж способствовать значительному увеличению объемов реализации товаров с целью получения персонального вознаграждения и морального удовлетворения от достигнутого результата.

Утилитаризм можно охарактеризовать как стремление к созданию наибольшего блага для наибольшего количества людей, то есть максимизации возможной пользы. Например, крупная фармацевтическая компания в рамках спонсирования научных проектов и поддержки молодых ученых стремится распределять денежные средства среди наибольшего количества претендентов или, обеспечивая медицинские учреждения оборудованием, закупает те диагностические аппараты, в которых существует наибольшая потребность.

Альтруизм характеризуется тем, что человек в большей степени заботится о благе других людей, чем о собственных предпочтениях. Если для лидера приоритетными являются интересы последователей, то ему свойственна альтруистическая модель этического поведения. Альтруизм характерен для типажа обслуживающего лидера Гринлифа, а также для трансформационного лидерства.

С точки зрения деонтологической этики, лидер должен собственным примером демонстрировать свою приверженность высоким морально-этическим стандартам, а именно: быть искренним в своих словах и поступках, ответственным, придерживаться установленных ценностей, демонстрировать великодушие, сострадание, уважение к другим людям и т. д. Стоит помнить, что поведение лидера не должно ущемлять моральные права других людей или способствовать формированию таких условий, в которых

сотрудники не смогут соблюдать морально-этические нормы. Например, лидер фармацевтической компании, который заявляет о необходимости следовать закону, вести честную конкурентную борьбу, думать прежде всего о потребностях потребителей, но в то же время инициирует политику подкупа врачей медицинскими представителями при продвижении лекарственных препаратов, конечно же, не придерживается этики и морали. Кроме того, он ставит своих сотрудников в условия, в которых они вынуждены выбирать между собственными моральными принципами и возможностью добросовестно выполнять свою работу и получать за это вознаграждение.

Вопросы деонтологии являются принципиально важными в фармацевтической сфере, так как здоровье и качество жизни людей – приоритетная человеческая ценность. Поэтому на фармацевтическом лидере лежит большая ответственность за соблюдение этических принципов в профессии, так как он является примером и образцом для подражания для своих последователей, в том числе и в вопросах нравственности и морали.

Если в телеологических и деонтологических теориях этики объектом изучения является поведение индивидуума, то в теориях добродетели – его характер. В них делается акцент на сущность человека, на присущий ему нрав. По мнению Аристотеля, добродетель и нравственность не являются врожденными, а приобретаются и развиваются человеком, также они могут быть воспитаны у него семьей, ближайшим окружением, социумом. Основная цель добродетельных теорий не показать человеку, что он должен делать, а объяснить ему, каким он должен быть.

Согласно учению Аристотеля, добродетельный и высокоморальный человек демонстрирует такие качества как мужественность, великодушие, честность, умеренность, общительность, скромность, искренность, самоконтроль, справедливость и т.д. Эти добродетели позволяют индивидууму благополучно взаимодействовать в социуме и чувствовать себя счастливым, так как, по мнению Аристотеля, счастье – это особое состояние

удовлетворенности, получаемое от совершения добродетельных поступков. Таким образом, следует отметить, что добродетели исходят из определенных действий, а последние, в свою очередь, свидетельствуют об их наличии. Если говорить о лидере организации, то многие его добродетели описаны в теории «великого человека», теории качеств, трансформационной теории. Лидерская мораль отражается и реализуется в его действиях и поступках, именно они являются «лакмусовой бумагой» его добродетелей.

5.2 Деструктивное и неэтичное лидерство

Если у лидера отсутствуют этические и моральные стандарты, то его поведение является деструктивным и вредным для организации. Типаж аморального лидера был описан Бассом и определен им как *псевдотрансформационный лидер*. В отличие от трансформационного лидера, для которого этика имеет ключевое значение, псевдотрансформационный лидер ориентируется исключительно на достижение собственных целей, игнорируя при этом элементарные нравственные ценности и интересы других людей. При этом такой лидер может обладать силой воли, настойчивостью, уверенностью в себе, способностью убеждать своих последователей и прочими незаурядными качествами, однако использует он их для манипуляций и получения личной выгоды. Деструктивный или псевдотрасформационный лидер не думает о благополучии и интересах людей, нарушает их базовые права, играет на их страхах и фобиях, его негативными чертами характера являются высокомерие, подозрительность и чрезмерные амбиции.

Падилем, Хоганом, Кайзером была предложена модель «*токсического треугольника*», описывающего взаимосвязь деструктивного лидера, его последователей и соответствующую внутреннюю среду (рис. 11).



Рис. 11 Модель «токсического треугольника»

По мнению исследователей, деструктивный лидер характеризуется наличием определенной харизмы, способностью влиять на других людей и манипулировать ими, склонностью к самолюбованию и тщеславию. Часто для таких лидеров характерны негативные жизненные истории, которые повлияли на формирование их аморального и деструктивного мировоззрения.

Последователи деструктивного лидера делятся на два типа: *конформеры* и *нарушители*. Конформеры следуют за таким лидером для удовлетворения потребности в причастности к определенному сообществу людей и формированию ощущения собственной значимости. Как правило, они являются психологически незрелыми людьми, имеют низкую самооценку, у них отсутствуют моральные и ценностные ориентиры, поэтому они воспринимают поведение и поступки лидера как данность и норму, их легко вовлечь в процесс различных деструктивных действий.

Нарушители следуют за деструктивным лидером, так как имеют собственные амбиции, стремятся получить желаемый для них статус и личную выгоду, им свойственна алчность и эгоизм, также они разделяют мировоззрение такого лидера и систему его ценностей.

Деструктивное и аморальное лидерство характеризуется наличием благоприятной для него атмосферы и внутреннего климата. Например, неопределенность и нестабильность, а также ощущение постоянной тревожности позволяют лидеру формировать в своих последователях чувство неуверенности, что используется

им для реализации желаемых для него изменений. Ценности, которые декларируются лидером или отражают модель его поведения, не учитывают морально-этическую составляющую, также они направлены на подавление творческих инициатив, взаимовыгодного сотрудничества, инакомыслия и прочего. Для этой атмосферы характерны интриги, взаимные обвинения, закрытые и неэффективные коммуникации, формирование «культы личности» в отношении деструктивного лидера.

Элементы неэтичного поведения свойственны различным организациям, однако фармацевтические компании имеют свою собственную специфику. Например,

- *в процессе продвижения продукции* – подкуп врачей; реклама, не отвечающая требованиям национального законодательства; распространение заказных публикаций; использование ресурсов Интернет, в частности, социальных сетей для восхваления компании; сокрытие информации о побочных эффектах и прочее.
- *в процессе проведения исследований* – этические нарушения при проведении исследований и клинических испытаний; несоблюдение прав интеллектуальной собственности; подтасовка и сокрытие реальных, но нежелательных для компании результатов исследований; ориентация на производство более прибыльных, чем социально необходимых лекарственных препаратов и прочее;
- *в конкурентной борьбе* – монополизация рынка, блокирование производства и продажи генериковых препаратов; лоббирование собственных интересов в государственных органах, организация мероприятий в средствах массовой информации по формированию негативного имиджа компаний-конкурентов и т. д.

Многие аспекты этих нарушений регулируются национальным и международным законодательством, однако этические нормы зачастую являются сферой моральной ответственности руководства той или иной компании. Приведенные примеры указывают на

то, что основной целью компаний, которые нарушают этические стандарты, является получение желаемой прибыли любой ценой, также этому способствует отсутствие реальной социальной ответственности и недостаток морали в той среде, в которой они функционируют. Роль лидера в этических нарушениях компании является основной, так как именно он формирует и популяризирует систему ценностей, которая игнорирует соблюдение морально-этических принципов, что со временем становится основой корпоративной культуры организации.

5.3 Принципы этического лидерства

Основные принципы этического лидерства базируются на теории этики, в том числе биоэтики, этики бизнеса, социальной ответственности, теориях лидерства. Их можно условно охарактеризовать несколькими словами: уважение, справедливость, служение людям, искренность, объединение людей (рис. 12).



Рис. 12 Принципы этичности лидера

Уважение к другим людям – один из важных элементов этического поведения, который подразумевает внимательность к потребностям и чувствам других людей. Для лидера организации важно понимать, что его сотрудники обладают собственными целями, интересами, ценностями, поэтому использовать их деятельность исключительно для личной выгоды является неэтичным поступком. Лидер, который уважает других людей, демонстрирует и соответствующее поведение: учитывает профессиональные стремления

сотрудников, позволяет им проявлять творческую инициативу, полностью принимает их личностные особенности (религиозные, общественные, политические взгляды и т.д.), борется с личными предрассудками. Уважение включает в себя доверие к идеям и проектам своих сотрудников, готовность считаться с другим мнением, быть толерантным к иной точке зрения.

Используя, например, наставнический стиль лидерства и навыки социального интеллекта лидер помогает своим последователям раскрыть собственный потенциал, понять каким образом их персональные цели, ценности, потребности и стремления могут быть интегрированы в систему функционирования организации. Если лидер проявляет уважение к личности сотрудников, то это вселяет в них уверенность, способствует их инициативности, стремлению к получению новых знаний и навыков, и, как следствие, – увеличению показателей эффективности работы организации. Личный пример лидера в последовательной и системной демонстрации уважения к людям становится со временем внутренней ценностью компании, которой стараются придерживаться и другие сотрудники. Стоит отметить, что уважение к другой личности в организации – это взаимный процесс, который подразумевает соответствующее поведение и эффективность сотрудника. Как отмечал основатель консалтинговой компании McKinsey Марвин Бауэр: «Во всех успешных профессиональных группах уважение к личности определяется не должностью, а компетентностью, репутацией и лидерскими качествами».

Этот универсальный этический принцип является характерным для фармацевтических предприятий и аптек. Если заведующий аптекой с уважением относится к своим сотрудникам, поддерживая при этом необходимый уровень дисциплины и фармацевтического порядка, то это повышает их уверенность в себе и желание брать на себя ответственность. Также провизоры начинают с уважением относиться друг к другу и посетителям аптеки, формируя при этом позитивный и благоприятный имидж аптечного учреждения.

Служение другим людям – этот этический лидерский принцип, который частично был охарактеризован в разделе про лидерские качества, базируется, в основном, на альтруистическом поведении, когда индивидуум заботится в большей степени о благополучии других людей, чем о собственных интересах. Альтруистический лидер поддерживает своих сотрудников, предоставляет им различные возможности для развития и самовыражения, играет активную роль в формировании команды.

Данный принцип является широко распространенным в последних исследованиях лидерства и лидера, к примеру, в трансформационной теории, теории о подлинном лидере, лидере 5 уровня. Также вопросы этического альтруизма в лидерстве и служения людям были подняты Гринлифом в описании типажа обслуживающего лидера, основными обязанностями которого являются забота о целях и интересах других людей, эмпатия, умение слушать, убеждать, формировать атмосферу доверия и открытости и т.д.

Примером служения людям можно назвать стремление лидера думать и заботиться, прежде всего, об интересах компании, чем о личных интересах. Это проявляется, например, в формировании такой внутриорганизационной системы, которая позволит компании успешно функционировать и после ухода лидера. Также показателем этого принципа является подготовка, наставничество и воспитание новых лидеров и менеджеров, которые могли бы стать достойными преемниками, и в дальнейшем способствовать развитию организации.

В фармации вопрос служения людям является, пожалуй, ключевым, так как основная обязанность фармацевтических работников – это сохранение жизни и здоровья человека. В разных странах, в том числе и в Украине, приняты этические кодексы поведения фармацевтов, первым пунктом которых является фокусирование на пациенте и его потребностях, то есть на служении его интересам в вопросах здоровья и повышения качества жизни. Поведение фармацевтического лидера должно подчеркивать этическую значимость фармацевтической профессии в сфере служения

людям и высокую ответственность не только перед отдельными людьми, но и перед обществом в целом.

Справедливость как этический принцип лидерства базируется на формировании лидером общих прав и возможностей для всех своих последователей. Этот постулат детально охарактеризован американским философом Д. Ролзом в его теории справедливости, согласно которой именно справедливость является первой добродетелью общественных институтов, а все люди, независимо от их социального статуса, имеют равные права на свободу и уважение своих прав и интересов.

Соблюдение лидером данного принципа характеризуется теми решениями, которые он принимает, особенно в вопросах распределения организационных ресурсов, вознаграждения или наказания персонала. Стоит отметить, что ресурсы компании всегда ограничены, поэтому лидеру порой сложно принять решение, которое бы все сотрудники воспринимали как справедливое, что, в свою очередь, может приводить к возникновению различных конфликтных ситуаций.

Некоторые решения, которые принимает лидер, могут быть довольно спорными, в том числе и в морально-этических вопросах, например, когда на определенную должность назначают не заслуженного работника, который много лет проработал в компании и ожидает своего повышения, а нового молодого сотрудника из другой организации. Поэтому необходимо иметь четкие, определенные и распространяющиеся абсолютно на всех корпоративные правила и стандарты, чтобы сотрудники воспринимали решения лидера как честные и справедливые.

Существуют несколько принципов, ориентирующих на принятие справедливых решений, предложенные Бошамбоном и Боуи:

- *равные возможности и права;*
- *индивидуальные потребности;*
- *правовые аспекты;*
- *индивидуальный вклад;*
- *заслуги;*
- *социальный вклад.*

При открытии новой аптеки в сети, директору необходимо сделать выбор из нескольких претендентов, которые считают, что имеют право занять должность заведующего аптекой (**равные возможности и права**). Один из претендентов – это сотрудник, у которого произошло в семье несчастье, он находится в тяжелом финансовом положении и ему очень необходима эта работа (**индивидуальные потребности**). Следующий претендент – это человек, который имеет инвалидность и определенный правовой статус (**правовой аспект**). Двое кандидатов, работая на должности провизора, проявляли усердие, добросовестность, трудились часто в сверхурочное время и в праздники (**индивидуальный вклад**). Также один претендент – работает с начала создания компании и зарекомендовал себя с исключительно положительной стороны (**заслуги**). Еще один кандидат является активным членом аптечной общественной организации (**социальный вклад**).

При принятии директором аптечной сети этого решения им учитываются такие факторы как возраст, стаж, квалификация, профессионализм, состояние здоровья, личностные характеристики претендентов и т.д. Тем не менее, лидер также должен ориентироваться и на соблюдение этических принципов справедливости, особенно, в решении кадровых вопросов.

Искренность – еще один этический лидерский принцип, характеристика которого уже была приведена в разделе о лидерских качествах. Отсутствие искренности является не только неэтичным по отношению к другим людям, но также приводит к ухудшению показателей работы организации, особенно, в долгосрочной перспективе. Если лидер не является искренним в своих словах и поступках, часто говорит неправду, то со временем он теряет доверие своих последователей. Сотрудники начинают сомневаться в его надежности, необходимости следовать его идеям и видению, теряют свой позитивный настрой и энтузиазм, их уважение

к лидеру постепенно пропадает, и он уже не может эффективно влиять на них для достижения поставленных целей.

Отсутствие искренности и честности также значительно ухудшает межличностные взаимоотношения и коммуникации в организации. Если сотрудники понимают, что с ними неискренни, что ими пытаются манипулировать, то они, в свою очередь, начинают думать исключительно о собственных интересах, а не об организационных целях. То же относится к акционерам, клиентам, поставщикам и иным партнерам. В конце концов, неискренность приводит к тому, что взаимоотношения перестают быть эффективными, взаимовыгодными и чаще всего полностью себя исчерпывают.

Искренность для лидера подразумевает также открытость, что может представлять для него определенную сложность, так как не каждый человек психологически готов раскрыться перед другими людьми, быть полностью искренними. Иногда это даже может быть деструктивным для компании, если нет полного доверия ко всем сотрудникам организации. Поэтому должен быть определенный баланс между неразглашением той или иной информации и готовностью делиться ею с другими людьми для укрепления взаимовыгодного сотрудничества. Тем более, что в эпоху глобализации и современных технологий тенденция открытости и доступности информации приобретает все большую актуальность и своевременность.

Объединение людей – этот принцип базируется на формировании лидером общей цели, для достижения которой он вдохновляет своих последователей. С этической точки зрения, ее достижение должно приносить бонусы не только самому лидеру, но и членам его команды, людям, в сотрудничестве с которыми он стремится получить желаемый результат. Лидер изначально должен принимать во внимание не только собственные интересы, но и выгоды своих последователей, насколько в процессе достижения цели они смогут раскрыть свой внутренний потенциал, получить новые знания, материальную

выгоду и удовлетворить другие свои потребности. Лидер, который лишь манипулирует людьми и думает исключительно о собственном благополучии, не сможет построить устойчивый и долгосрочный бизнес, в лучшем случае, он только получит среднесрочную прибыль. Такой типаж лидера является псевдо-трансформационным и деструктивным, он представляет собой полную противоположность истинному лидеру, для которого формирование общей и значимой для всех цели является приоритетной задачей.

Кроме того, этический лидерский принцип построения сообщества базируется на том, что общая цель, ради достижения которой лидер и его последователи прилагают совместные усилия, должна не только удовлетворять все участвующие в процессе получения желаемого результата стороны, но и быть полезной для общества. Такая цель не только представляет своего рода добродетель, но и является вдохновляющим фактором для людей, так как им важно чувствовать себя причастным к чему-то полезному и важному, ощущать, что их усилия могут принести пользу многим людям. Именно это чувство является движущим фактором различных волонтерских организаций, где люди работают в том числе для получения морального удовлетворения от социально значимых результатов своей деятельности.

Особое значение формирование социально значимой цели имеет для фармацевтической отрасли, так как здоровье и качество жизни людей являются основными декларируемыми ценностями фармацевтического бизнеса. Поэтому фармацевтическому лидеру важно не только объяснять своим последователям как достижение такой цели повлияет на них лично и на компанию в целом, но и акцентировать внимание на ее общественной значимости и пользе для других людей.

В настоящее время вопросы этики и морали являются ключевыми для фармацевтических компаний, особенно с мировым именем. Например, топ-менеджером фармацевтической компании Novartis наравне с финансовым директором и директором

по персоналу является глава подразделения по соблюдению этической политики. Стоит отметить, что практически все компании имеют свой кодекс поведения, который регулирует ключевые правовые и этические нормы их функционирования. К примеру, согласно кодексу поведения компании Pfizer, обязанностью каждого сотрудника является сопротивление неконструктивному, эгоистичному и неэтичному поведению. Также в данном документе описываются обязательства компании по соблюдению этических и правовых норм в следующих направлениях:

- *промышленность* (законодательство, в том числе и антимонопольное; проведение разработок и исследований; производство товаров; борьба с коррупцией; взаимодействие на рынке, с поставщиками, специалистами здравоохранения; обеспечение и отслеживание безопасности, качества и эффективности продукции и прочее);
- *компания* (авторские права, финансы, защита персональных данных, конфиденциальность данных, работа с информацией, конфликты интересов, социальные медиа и прочее);
- *сотрудники* (равные возможности при трудоустройстве, отсутствие дискриминации или притеснения и т. д.);
- *сообщество и социум* (корпоративная ответственность, защита окружающей среды, охрана труда и здоровья, прочее).

Несмотря на особую специфику фармацевтической отрасли в вопросах соблюдения морально-этических и нравственных принципов, их значение является универсальным абсолютно для всех людей, независимо от их материального или социального статуса. Поэтому закончить этот раздел хотелось бы словами одного истинно мудрого человека – Далай-ламы: «Планета нуждается в людях с моралью, которые готовы включиться в борьбу, чтобы сделать мир живым и гуманным».

КРАТКИЕ ВЫВОДЫ:

1. Вопросы этики являются универсальными и важными для всех членов организации, однако именно лидер несет наибольшую ответственность за их соблюдение, так как является примером и образцом для подражания для других людей.

2. Моральное мышление, на котором базируется этичность любого индивидуума, имеет определенные этапы своего развития. Для того, чтобы эффективно влиять на людей и вдохновлять их, истинный лидер должен обладать высоким уровнем морального мышления, которое основывается на нравственной зрелости и наличии собственной системы морально-этических ценностей.

3. Этичность лидера определяется декларируемыми им целями и реальными поступками, благодаря которым раскрываются его внутренние добродетельные черты характера.

4. Лидер, который исключительно в личных интересах манипулирует людьми и обманывает своих последователей, а также формирует безнравственный и неэтичный внутренний климат в коллективе, является псевдотрансформационным или деструктивным лидером.

5. Истинный лидер при принятии решений руководствуется такими этическими принципами как уважение к личности, справедливость, служение людям, искренность и объединение людей ради достижения общей и социально значимой цели.

ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Аристотель. Евдемова этика. – М.: Канон, 2011. – 449 с.
2. Джордж Сорос и другие... о коррупции, власти и безупречности. – М.: Рипол классик / [сост. С.М. Макаренков], 2011. – 192 с.
3. Организационная структура Novartis [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.novartis.com/downloads/about-novartis/people/novartis-org-chart.pdf>
4. Правила делового этикета для сотрудников компании Pfizer («Синяя книга») [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.pfizer.com/files/investors/corporate/bluebook_russian.pdf
5. Avolio B. J., Locke E. E. Contrasting different philosophies of leaders motivation: Altruism & egoism // The Leadership Quarterly. – 2002. – №13. – P.169-191.

6. Bass B.M., Steidlmeier P. Ethics and authentic transformational leadership // The Leadership Quarterly. – 1999. – №10 (2). – P.181-217.
7. Beauchamp T.L., Bowie P. Ethical theory and business (3th ed.) Englewood Cliffs, N.Y.: Prentice Hall, 1988.
8. Dalai Lama. Quotes [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://everydaypowerblog.com/2014/04/29/dalai-lama-quotes/>
9. Kassirer J. Pharmaceutical ethics? // Open Medicine. – 2007. – №1. – P.58-59.
10. Kohlberg L. Essay in moral development, Vol.2: Psychology of Moral Development. New York: Harper & Row, 1984.
11. Managing ethics and compliance: What works and what hurts. L.K. Trevino, G.R. Weaver, D.G. Gibson, B.L. Toffler // California Management Review. – 1999. – vol.41, № 2. – P. 131-151.
12. Northouse P.G. Leadership: Theory and practice (7th ed.) CA: SAGE Publications, 2015.
13. Padilla A., Hogan R., Kaiser R.B. The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers and conductive environment // The Leadership Quarterly. – 2007. – № 18. – P.176-194.
14. Rawls J. A theory of justice. Boston: Harvard University Press, 1971.

РАЗДЕЛ 6

МОТИВАЦИЯ В ЛИДЕРСТВЕ

В вопросах лидерства особое значение имеет мотивация сотрудников для эффективного достижения целей организации. Психолог и писатель Джон Равен отмечал, что «Поведение человека определяется мотивацией гораздо больше, чем способностями, и основной задачей руководителей является сосредоточение своих усилий на оценке мотивации». В отличие от менеджмента, где акцент, в основном, делается на системе материального вознаграждения и оценке персонала, в лидерстве большое значение имеет внутренняя мотивация, желание персонала развиваться, самосовершенствоваться и приносить пользу организации.

6.1 Базовые аспекты мотивации сотрудников в организации

Мотивация способствует вдохновлению сотрудников для реализации поставленных перед ними целей и задач и получения желаемых результатов, так как позволяет удовлетворять их **потребности**, то есть ощущения недостатка в чем-либо.

Наличие неудовлетворенных потребностей обуславливает стремление к конкретным действиям для достижения желаемой цели. Достигнутая цель позволяет удовлетворить определенную потребность. При удовлетворении одной потребности возникают новые, и процесс продолжается (рис. 13).

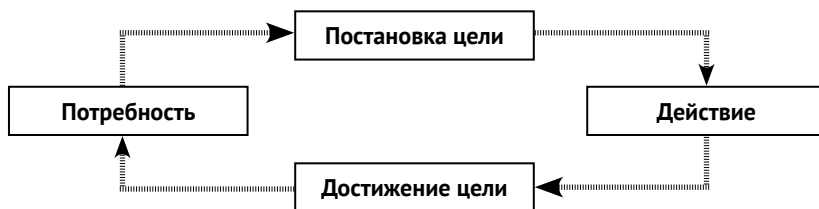


Рис.13 Взаимосвязь между потребностью и достижением цели

Потребности сотрудников часто различаются и меняются в зависимости от времени или обстоятельств. Например, для провизора, который только пришел работать в аптеку, важной потребностью является получение новых знаний и навыков для выполнения функциональных обязанностей и обретения желаемого уровня профессионализма, в то время как более опытный сотрудник может стремиться к повышению в должности и дополнительному финансовому вознаграждению.

Мотивация базируется на определении **мотивов** сотрудников, которые представляют собой осознанные внутренние побуждения, которые они пытаются реализовать, работая в организации. Мотивы сотрудников обусловлены личностными ценностями и убеждениями, а также их представлениями о том, какое место они занимают в организации.

С точки зрения лидерства и управления, понимание мотивов сотрудника для совершения ими тех или иных действий, направленных на достижение целей, является базовым условием построения успешных и результативных взаимоотношений в организации.

Мотивация – это процесс побуждения себя или других к действиям для достижения поставленных целей.

Как правило, выделяют два вида мотивации:

- *внутренняя;*
- *внешняя.*

Внутренняя мотивация возникает в том случае, если сотрудники воспринимают свою работу как интересную, значимую, способствующую их развитию. Важными элементами внутренней мотивации являются ответственность, независимость, самостоятельность, возможность плодотворно использовать собственные знания и навыки для дальнейшего профессионального роста. Герцберг описывал внутреннюю мотивацию как «мотивацию благодаря собственно работе».

Действие внутренних мотивационных факторов является эффективным и длительным, так как отражает внутреннюю сущность людей и их психологические установки. Задачей лидера является

формирование организационной культуры, способствующей развитию внутреннего потенциала и мотивации сотрудников. Как отмечал Эдвардс Деминг: «Задача управления – это создание среды, где каждый сможет получать удовольствие от своей работы».

В фармацевтической отрасли внутренняя мотивация играет значительную роль в процессе достижения организационных целей. Например, для сотрудников аптек – это получение удовольствия от самой работы, личное осознание важности фармацевтической помощи клиенту, а также чувство гордости и удовлетворения за полученный результат (консультативная помощь посетителю аптеки, эффективное и быстрое обслуживание клиентов, грамотное использование принципов мерчандайзинга и прочее). К внутренней мотивации также относится чувство удовлетворения за соответствие собственным представлениям об «идеальном провизоре». Для сотрудников производственных предприятий – это чувство гордости и причастности к успешному созданию и промышленному выпуску нового эффективного и безопасного лекарственного препарата, а также удовольствие от самого содержания работы, собственных достижений и т.д.

Внешняя мотивация формируется извне и представляет собой как положительное подкрепление (заработная плата, признание, похвала и прочее), так и отрицательное – дисциплинарное взыскание, критика, удержание заработной платы и т.д. Внешняя мотивация может подействовать на сотрудников довольно быстро и эффективно, но она не является долговременной, в отличие от внутренней. Например, Эдвардс Деминг утверждал, что под чрезмерным воздействием внешней мотивации удовольствие от работы и творчества отходит на второй план, подчиняясь требованию получить хорошую аттестацию или более высокий рейтинг.

Тем не менее, в организации целесообразно использовать как внешнюю мотивацию, которая позволит привлечь сотрудников, удовлетворить их базовые потребности, так и создавать условия для проявления внутренней мотивации, обладающей более длительным и эффективным воздействием.

На формирование мотивации сотрудников влияют различные мотивационные факторы, среди которых:

- *миссия и цели;*
- *наличие обратной связи;*
- *ключевые ценности организации;*
- *взаимоотношения с руководством и коллегами;*
- *равновесие работы и жизни;*
- *организация рабочей среды.*

Миссия и цель – формирование четкой и понятной стратегии развития организации является мотивирующим фактором для сотрудников. Например, миссия аптеки, которая заключается в предоставлении фармацевтических услуг высокого качества, а также обеспечении населения лекарственными препаратами и другими товарами аптечного ассортимента, способствует формированию целей высокого мотивационного уровня. К ним относятся следующие: улучшение качества фармацевтической консультативной помощи, повышение уровня профессионализма провизоров, создание привлекательного для клиентов имиджа аптеки, достижение запланированных финансовых показателей и т.д. Правильно поставленные цели способствуют удовлетворению различных потребностей у сотрудников, в том числе и высшего уровня – в самовыражении и развитии.

В процессе реализации целей важна *обратная связь*. Она позволяет сотрудникам оценить собственную деятельность и определить ее последствия. К примеру, для провизора с небольшим опытом работы обратная связь позволяет, прежде всего, повысить свои профессиональные компетенции, определить приоритеты в работе, осознать организационные ценности, почувствовать себя более уверенным и мотивированным на достижение желаемого результата.

Мотивационная характеристика целей описывается в теории целей Лотема и Локка, она нашла также свое применение в обосновании таких процессов как управление по целям или МВО (Management by Objectives), где основное внимание уделяется

постановке целей и измерению результатов деятельности. Несмотря на то, что использование МВО может приводить к бюрократическим проволочкам, и слишком много внимания уделяется различным количественным показателям, элементы этой системы используются при формировании оценочной базы для внешней мотивации сотрудников.

Ключевые ценности организации являются основой для создания благоприятной, мотивирующей к достижению результатов рабочей обстановки. Согласно исследованиям, которые были проведены Джоном Парселлом и его коллегами из университета Bath, все успешные компании обладают четко сформированными, устойчивыми, долговременными организационными ценностями. Была обнаружена четкая взаимосвязь между положительным отношением сотрудников к организационным ценностям и политике компании, которая их придерживается, уровнем их мотивации и удовлетворенности, а также результатами деятельности компании.

К наиболее распространенным ценностям организации могут относиться следующие: развитие персонала, стремление к инновациям, ориентация на удовлетворенность клиентов, качество продукции и услуг, обязательства перед обществом и прочее. Как правило, организационные ценности соответствуют миссии и видению развития компании, специфики ее деятельности. Например, для аптеки основными ценностями являются: качество предоставляемой фармацевтической помощи, профессиональное развитие сотрудников, формирование атмосферы доверия и взаимопомощи; для фармацевтического производственного предприятия – качество (безопасность, эффективность) выпускаемых товаров, инновационность, постоянное развитие сотрудников, создание команды профессионалов, прочее.

Взаимоотношения с руководством и коллегами – во многом зависят от организационной культуры, наличия атмосферы доверия в коллективе, отсутствия предпосылок для конфликтов на почве несправедливой системы вознаграждения, нерационального распределения ресурсов, «двойных стандартов» и прочих

факторов, которые снижают мотивацию людей. Лидер компании оказывает непосредственное влияние на формирование внутриорганизационной системы ценностей, также он является образцом поведения для своих сотрудников, в том числе и в вопросах межличностных коммуникаций.

Равновесие работы и жизни – позволяет сотруднику эффективно совмещать рабочие функции с личной жизнью. Это выражается в составлении удобных графиков выхода на работу, возможности регулирования длительности рабочего дня, более гибкой организации труда. Для провизоров этот мотивационный фактор имеет большое значение, так как большинство специалистов в аптеках – это женщины, которым важно иметь возможность уделять необходимое время своей семье. Внимание руководства к фактору равновесия работы и жизни позволяет удержать талантливых и продуктивных провизоров и компенсировать этим невысокое денежное вознаграждение и другие мотивационные инструменты, требующие дополнительных денежных и материальных ресурсов.

Организация рабочей среды представляет собой факторы, влияющие на уровень удовлетворенности / неудовлетворенности людей, в частности, провизоров, а именно: удобство расположения аптеки, наличие приемлемых и комфортных условий труда, организация рабочего места, современная мебель и оборудование и т.д. Для фармацевтических сотрудников, которые работают, к примеру, в научных и исследовательских лабораториях, важно наличие современного оборудования, которое позволит им получать необходимые результаты.

6.2 Теории мотивации

Теории обосновывают процесс мотивации, а также побуждения, мотивы, действия и результаты работы сотрудников при достижении поставленных перед ними целей и задач. Теории мотивации классифицируют по двум группам:

- *содержательные*;
- *процессуальные* (рис. 14).

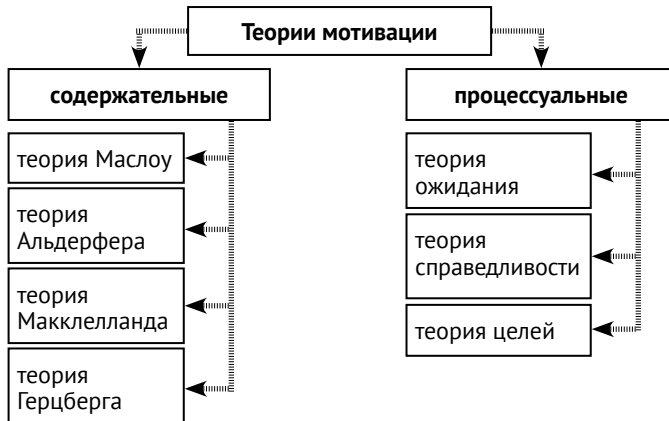


Рис. 14 Теории мотивации

6.2.1 Содержательные теории мотивации

Суть содержательных теорий мотивации заключается в идентификации основных потребностей человека, которые влияют на мотивы его поведения. В этих теориях мотивация рассматривается как взаимосвязь между внутренними неудовлетворенными потребностями человека и его стремлением их удовлетворить с помощью набора конкретных действий. Наиболее известными содержательными теориями мотивации являются следующие:

- иерархия потребностей Маслоу;
- теория Альдерфера;
- теория Макклелланда;
- двухфакторная модель Герцберга.

Одной из наиболее ранних содержательных теорий мотивации является широко известная **иерархия (пирамида) потребностей Абрахама Маслоу** (1954 г.), суть которой заключается в том, что человек стремится удовлетворять свои потребности в определенном иерархическом порядке. После того, как потребность

удовлетворена, она больше не мотивирует человека, поэтому он стремится удовлетворить потребность более высокого уровня. На нижнем уровне иерархии находятся фундаментальные физиологические потребности, далее следуют потребности в безопасности, социальные потребности и потребность в уважении, а высшей является потребность в самовыражении (рис.15).



**Рис. 15 Иерархия (пирамида) потребностей
Абрахама Маслоу**

Удовлетворение *физиологических потребностей* для сотрудников организаций, в том числе и фармацевтических, заключается в обеспечении необходимого уровня заработной платы, обеденных перерывов, отдыха и прочих факторов, которые являются базовыми и которые в большинстве случаев гарантируются трудовым законодательством.

Потребность в безопасности заключается в обеспечении сотрудников комфортными и безопасными условиями труда, социальной защитой, соблюдением принципов трудового законодательства, удовлетворением потребности в стабильной работе и т.д.

Удовлетворением *социальных потребностей* для сотрудников аптечных учреждений является не только возможность общаться

с коллегами, чувствовать их поддержку, работать в условиях дружелюбной и благоприятной обстановки, но также и позитивное взаимодействие с посетителями.

Потребность в уважении, в основном, присуща сотрудникам, которым важно положительно зарекомендовать себя в организации и приобрести желаемый статус. Реализация данной потребности зависит не столько от самих сотрудников, от их ощущения хорошо выполненной работы и достижения поставленных целей, сколько от степени оценки и признания их заслуг руководством и коллегами. Похвала, признание достижений, обратная связь, а также различные атрибуты, подчеркивающие статус сотрудника, могут быть эффективными мотивационными факторами, влияющими на удовлетворение потребности в уважении.

Потребность в самовыражении является высшей потребностью, при удовлетворении которой сотрудник может приносить максимальную пользу организации. В чем же она заключается? В отличие от предыдущих видов потребностей, она раскрывает внутренние мотивы людей, их желания и стремления, которые практически не зависят от внешних подкреплений, таких как денежное вознаграждение, похвала, оценка и прочее.

Какие могут быть внутренние желания и мотивы у сотрудников для их саморазвития и самосовершенствования? Прежде всего, это получение новых знаний, навыков, возможность раскрыть свои таланты и способности, профессиональный потенциал. Поэтому одной из основных задач лидера является предоставление людям возможностей для удовлетворения их потребности в самовыражении.

Например, интересными и мотивационными вызовами для сотрудников фармацевтических и аптечных предприятий могут быть следующие:

- реализация задач, связанных с внедрением инноваций, использованием новых технологий как в работе аптеки, так и оптовых, и производственных предприятий;

- реализация задач, требующих новых знаний и расширения существующих в фармацевтических и смежных дисциплинах;
- реализация задач, связанных с выходом на новые рынки, расширением рынков сбыта (открытие новой аптеки в структуре аптечной сети, реализация лекарственных препаратов за рубежом, организация производства лечебной косметики);
- реализация задач, требующих знаний иностранных языков, умения налаживать контакты с иностранными партнерами и т.д.

Важные факторы, которые влияют на желание сотрудников заниматься самовыражением – их непосредственное участие в принятии и корректировке решений, самостоятельное определение способов достижения целей, а также собственное ощущение важности и полезности для организации. Маслоу утверждал, что «человек – это существо, обладающее желаниями», поэтому его доминирующая на определенный момент времени потребность является мощным мотивирующим фактором поведения, что, без сомнения, необходимо понимать лидеру организации для успешного влияния на своих последователей. В книге «Пространство доктора Деминга» автор задает читателям вопрос: почему люди должны делать работу хорошо, вместо того, чтобы просто отбывать положенное время и уходить, сделав минимум того, что могут? И предлагает три возможные причины: страх, денежные стимулы и их собственные желания. Какая из этих причин является наиболее эффективной? Безусловно, – это собственные желания либо стремления сотрудников.

Схожей с иерархией потребностей Маслоу является **теория Клейтона Альдерфера**, который разделил потребности человека на три группы:

- *потребность существования* (физиологические, безопасности);
- *потребность связи* (социальные потребности и потребность в уважении);
- *потребность роста* (потребность в самовыражении).

В отличие от теории Маслоу, где делается акцент на последовательном удовлетворении потребностей, Альдерфер отмечал, что человек может стремиться удовлетворить потребности разных групп одновременно. Кроме того, по мнению ученого, не всем людям свойственны все вышеперечисленные потребности. Для иллюстрации теории Альдерфера можно привести в пример «бедного художника», который отдает предпочтение потребности в росте и самовыражении, при этом практически игнорируя базовую потребность в «существовании».

В теории Дэвида Макклелланда выделены потребности, которые влияют на мотивацию сотрудников и их эффективность в достижении целей, а именно:

- *потребность в успехе;*
- *потребность во власти;*
- *потребность в причастности.*

Сотрудники, которые имеют потребность в успехе, ориентированы на достижение целей, стремятся к контролю ситуации, для них характерна ориентация на умеренный риск, высокую степень персональной ответственности, обратную связь. Для таких людей реализация целей и достижения важнее, чем, к примеру, вознаграждение за успех. По мнению Макклелланда, сотрудники, ориентированные на успех, готовы усердно трудиться только тогда, когда им интересна проблема сама по себе и, в отличие от других, не готовы ради получения прибыли работать над скучными задачами. Создавая команду, лидеру важно «ставить» на людей с высокой потребностью в успехе, так как их целеустремленность, готовность брать на себя личную ответственность и высокая степень внутренней мотивации важны для развития и трансформации организации.

Сотрудники, у которых существует *потребность во власти*, стремятся доминировать в организации, держать ситуацию под личным наблюдением и контролем, влиять на остальных. Не все люди имеют подобную потребность, поэтому задачей руководителя является «выравнивание» желания подчиненного

удовлетворить потребность во власти с поставленными задачами и целями организации. Иногда сотрудники с такой потребностью, не имея официальных полномочий, становятся «неформальными» лидерами, что также важно учитывать и принимать во внимание «формальному» лидеру компании.

Сотрудники с *потребностью в причастности* стремятся к сотрудничеству, общению, ощущению соучастия с деятельностью той или иной группы, они мотивированы на дружеские и позитивные взаимоотношения.

Для сотрудников фармацевтических и аптечных предприятий также характерны потребности в успехе, власти, причастности. Для провизоров, например, потребность в причастности, которая базируется на стремлении к общению и установлению межличностных связей, является базовой, так как способствует улучшению их коммуникаций с посетителями аптеки и формированию к ним доверия.

Следующая, также известная содержательная теория мотивации, – это **двухфакторная модель Фредерика Герцберга**, в которой утверждается, что существуют две группы факторов, которые влияют на мотивацию сотрудников в организации: приводящие к удовлетворению от работы (*мотивационные*) и не приводящие к неудовлетворению от работы (*гигиенические*). Выводы, сделанные Герцбергом, были обусловлены результатами ответов респондентов на вопрос о том, что они хотят от своей работы (1959 г.). Согласно проведенному анализу, исследователи выявили, что, например, оплата труда – это не мотивационный фактор, поэтому чувство удовлетворения от ее повышения не является длительным, в отличие от чувства удовлетворения, полученного непосредственно от самой работы. Однако несправедливая оплата труда приводит к демотивации сотрудников.

К гигиеническим факторам, которые автор называет «стремлением избежать неудовлетворенности» относят непосредственно политику компании, оплату труда, условия работы, безопасность, стабильность, статус, взаимоотношения с сотрудниками и т.д. Мотивационными факторами, приносящими удовлетворение,

являются характеристики самой работы, а также успех, признание, ответственность, профессиональный рост. Именно мотивационные факторы, стимулирующие сотрудников, по мнению Герцберга, способны вывести компанию на качественно новый уровень развития, поэтому они представляют собой наибольший интерес с точки зрения лидерства.

6.2.2 Процессуальные теории мотивации

Процессуальные теории мотивации объясняют не только потребности людей, мотивирующих их на те, или иные действия, а обосновывают взаимосвязь между мотивами, поведением личности, ее восприятием желаемых результатов и интерпретацией действительности.

Выделяют следующие наиболее распространенные процессуальные теории мотивации:

- *теория ожиданий* (VIE-теория Врума, модель Портера и Лоулера);
- *теория справедливости Адамса*;
- *теория целей*.

Теория ожиданий изначально базировалась на теории VIE (valence, instrumentality and expectancy), предложенной Виктором Врумом (1964 г.), где

- *валентность (valence)* – значимость вознаграждения (насколько ценным и адекватным будет вознаграждение за результат и приложенные усилия);
- *инструментальность (instrumentality)* – вера в то, что полученные результаты приведут к вознаграждению;
- *ожидания (expectancy)* – вероятность того, что приложенные усилия приведут к желаемому результату.

Формула мотивации, согласно этой теории, будет выглядеть следующим образом:

$$\text{Валентность} \times \text{Инструментальность} \times \text{Ожидания} = \text{Мотивация}$$

Согласно теории Врума, сотрудник будет мотивирован в том случае, если существует реальная и приемлемая связь между прилагаемыми усилиями и результатами, а полученный результат воспринимается как эффективное средство удовлетворения потребности.

*Провизору в крупной аптеке предложили должность уполномоченного лица, что предусматривает выполнение новых обязанностей согласно функционально-должностной инструкции. Для того, чтобы быть мотивированным на новые задачи и обязанности, сотруднику важно быть уверенным в том, что он справится с полученной работой, что его предыдущие знания и навыки достаточны для эффективного функционирования на этой должности, а все возможные «пробелы» он сможет восполнить уже в процессе реализации поставленных перед ним задач (**ожидания**). Провизор верит, что в качестве вознаграждения за результаты добросовестной и эффективной работы будут удовлетворены его потребности, обусловленные как внешними факторами мотивации (оплата труда, статус, признание заслуг), так и внутренними (получение новых знаний и навыков, интересная и содержательная работа) (**инструментальность**). Чем в большей степени будут удовлетворены потребности провизора, согласно его ожиданиям (**валентность**), тем сильнее он будет мотивирован на реализацию задач, предусмотренных предложенной должностью.*

На основе теории Врума была разработана и предложена **модель Лаймана Портера и Эдварда Лоулера** (1968 г.) (рис. 16).

Согласно этой модели существуют два фактора, которые влияют на степень приложенных усилий (действий) сотрудников для реализации поставленных задач:

- *ценность вознаграждения* – насколько степень удовлетворения тех или иных потребностей важна для сотрудников;
- *воспринимаемая вероятность того, что вознаграждение зависит от приложенных усилий* – ожидания сотрудников от взаимосвязи между усилиями и получением за это вознаграждения.

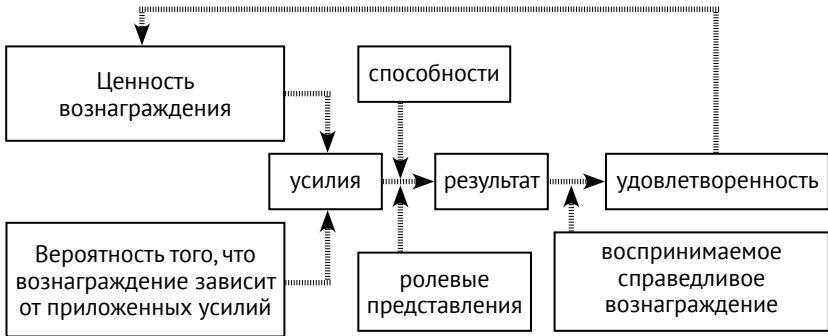


Рис. 16 Модель Портера и Лоулера

Однако, согласно мнению Портера и Лоулера, одних усилий для получения результата недостаточно, поэтому важны способности индивидуума, которые позволяют ему эффективно справляться с возложенными задачами, и ролевые представления (осознание и положительное восприятие сотрудником своей роли в организационном процессе). Удовлетворенность и обновление цикла мотивации сотрудники получают в том случае, если полученное ими вознаграждение за успешное достижение результатов кажется им справедливым и адекватным.

Стоит отметить, что сам факт достижения желаемых результатов является важным фактором мотивации, так как у сотрудников возникает чувство выполненного долга и удовлетворения от успешно сделанной работы.

Согласно **теории справедливости Джона Стейси Адамса** (1963 г.), люди мотивированы в соответствии с их представлением о справедливости в отношении структуры вознаграждения и взаимоотношений в организации, в частности, восприятием конкретным сотрудником отношения к нему в сравнении с отношением к другим членам коллектива. Если работник считает, что к нему относятся хуже, чем к другим, недооценивают его вклад в развитие организации, в меньшей степени доверяют ему участие в принятии управленческих решений, недостаточно финансово

вознаграждают в сравнении с остальными сотрудниками, то это его демотивирует и значительным образом снижает желание достигать цели. Чаще всего сотрудник субъективно сравнивает себя с человеком или группой людей, которых он воспринимает как референтных, то есть занимающих одинаковое с ним положение в организации.

Воспринимаемый сотрудниками уровень справедливости варьируется в зависимости от субъективности их взглядов, психологических установок, системы ценностей. Некоторые люди менее чувствительны к вопросам справедливости и готовы игнорировать краткосрочную, по их мнению, несправедливость для достижения желаемых результатов в более длительном периоде. К примеру, сотрудники с сильно развитой потребностью в успехе, по классификации Макклелланда, в большей степени ориентируются на внутреннюю мотивацию, на получение удовлетворения от своей работы, особо не стремятся к карьерному росту и каким-то статусным привилегиям, поэтому их скорее мотивирует возможность успешного достижения цели, а не ощущение справедливости в системе оценки и вознаграждения.

Тем не менее, для многих сотрудников, работающих в коллективе, субъективное сравнение взаимосвязи собственных усилий, полученного результата и вознаграждения в сравнении с теми же показателями у других членов коллектива имеет значение для их мотивации (демотивации).

В аптеке внедрена система оценки эффективности работы провизоров в зависимости от усредненного показателя среднего чека и уровня товарооборота в расчете на каждого сотрудника. Распределение премиального фонда происходит в соответствии с личной эффективностью сотрудников по этим показателям. В конце отчетного периода, после подведения результатов и выплаты премий заведующий аптекой заметил недовольство некоторых провизоров и снижение их мотивационной активности. После общения выяснилось, что сотрудники, которые работали в период

большого наплыва клиентов (например, вечером в будние дни) имели более высокие показатели и, соответственно, больший размер премии, чем остальные провизоры. Учитывая эти обстоятельства, заведующий аптекой инициировал изменения в расписании выхода на работу для создания равных и справедливых для всех условий.

В теории целей, разработанной **Гари Лэтемом и Эдвином Локком** (1990), утверждается, что цели являются наиболее важными факторами, влияющими на мотивацию сотрудников и их поведение. Эффективность и мотивация людей возрастают, если перед ними ставятся конкретные (количественно измеримые), в меру сложные (представляющие собой вызов), но достижимые цели. Большое значение также имеет обратная связь, особенно при достижении комплексных и весомых для организации целей.

Лэтем и Локк выделяют четыре механизма воздействия целей на достижение сотрудниками желаемого результата:

- целенаправленное координирование усилий сотрудников, уменьшение при этом их нецелевой активности;
- «зарядка» людей энергией и энтузиазмом, особенно при реализации сложных и интересных задач;
- потенцирование у них силы воли, настойчивости, стремления прилагать максимальные усилия для достижения целей;
- возможность использования сотрудниками существующих умений и навыков на практике, а также приобретение ими новых знаний в процессе реализации поставленных задач.

Авторы отмечают, что при достижении сотрудником желаемого результата следует повышать стандарты и требования к последующим целям, так как это позволяет удовлетворять стремления индивидуума в «раскрытии» собственного внутреннего потенциала, возможностей и способностей для решения сложных задач, так называемой «самоэффективности». Это очень важный тезис для лидерства, так как успешное влияние на последователей в значительной степени достигается через оказание им помощи и поддержки в самореализации, в предоставлении возможности заниматься

интересной работой, использовать свои сильные стороны. В фармацевтической отрасли теория Лэтема и Локка в основном «работает» при формулировке интересных и привлекательных для сотрудников целей, связанных, например, с организацией и проведением научных исследований, разработкой, промышленным производством лекарственных препаратов, внедрением новых технологий, выработкой конкурентных преимуществ и т.д.

6.3 Вознаграждение

Система вознаграждения важна не только как способ «устранения неудовлетворенности», как отмечал Герцберг, но и для создания необходимых условий для саморазвития сотрудников, раскрытия их внутреннего потенциала, предоставления им возможности заниматься любимой работой и получать от этого удовольствие, а также прочих факторов, которые способствуют долгосрочной эффективности и продуктивности персонала в организации.

Вознаграждение сотрудников осуществляется согласно их значимости для организации, результатам их деятельности, соответствию поведения политике компании и системе ценностей. Одной из целей вознаграждения является формирование мотивации сотрудников, обеспечение их лояльности и вовлеченности в деятельность организации. В процессе мотивации большое значение имеет принцип ощущения справедливости, который также лег в основу теории справедливости Адамса. Этот принцип, сформулированный Элиотом Жаком, заключается в том, что вознаграждение считается справедливым, если воспринимается таковым самим индивидуумом.

Существуют следующие критерии справедливого вознаграждения:

- *объективность* – обеспечение всех сотрудников в организации адекватным вознаграждением в сравнении с другими членами коллектива, справедливая оценка и вознаграждение

за выполненную работу с учетом ее значимости и затраченных усилий;

- *последовательность* – вознаграждение не должно варьироваться произвольно и безосновательно по отношению к различным сотрудникам или в различные периоды времени;
- *прозрачность* – ясность процессов, которые обуславливают порядок оценки труда и вознаграждения сотрудников, их участие в разработке и определении порядка вознаграждения.

Вознаграждение разделяется на две группы:

- *внешнее* (финансовое и нефинансовое);
- *внутреннее* (рис. 17).

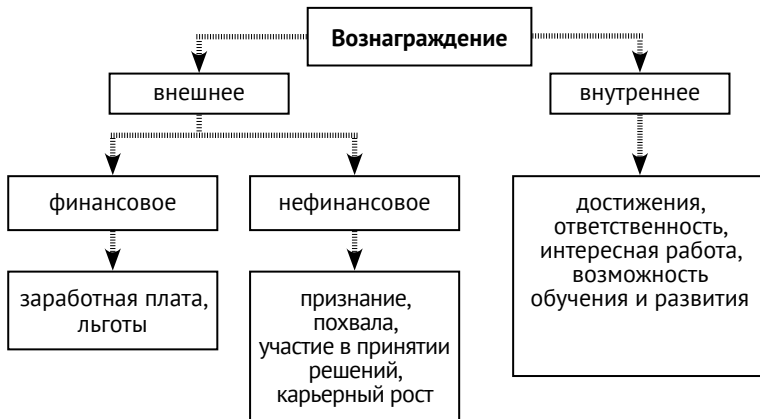


Рис. 17 Виды вознаграждений в организации

6.3.1 Внешнее вознаграждение

Внешнее вознаграждение в организации является базовым и состоит из финансового и нефинансового вознаграждения.

Финансовое вознаграждение, которое включает в себя оплату труда (базовую заработную плату, участие в прибыли, денежные бонусы, акции), а также льготы (оплачиваемый отпуск, медицинская страховка, компенсация затрат на автомобиль, мобильную

связь и прочее), является мотивирующим фактором, так как непосредственно связано с удовлетворением различных потребностей. Например, согласно иерархии потребностей Маслоу, финансовое вознаграждение позволяет удовлетворить в определенной степени все виды потребностей. Кроме удовлетворения физиологических потребностей и потребности в безопасности деньги позволяют повысить свою самооценку, чувствовать себя более уверенно в социуме, приобрести новый статус, а также инвестировать в собственное обучение и развитие.

Финансовое вознаграждение может служить целью, к которой стремятся люди, инструментом, позволяющим достичь желаемых результатов, оно также может быть символом, отражающим ценность вознаграждения и признание заслуг.

Многие ученые и исследователи подвергли сомнению эффективность финансового вознаграждения как мотивирующего фактора. Например, Герцберг отмечал, что денежное вознаграждение способствует только краткосрочной мотивации, хотя его отсутствие вызывает чувство неудовлетворенности. Кон утверждал, что не существует научно подтвержденного обоснования, что внедрение системы финансового вознаграждения позволяет долгосрочно улучшить эффективность и качество работы персонала. Он отмечал, что «чем шире вы используете вознаграждение, чтобы мотивировать сотрудников, тем менее они заинтересованы в необходимости сделать то, чтобы получить это вознаграждение», а также «чем более существенным или подкрепляющим является финансовое вознаграждение, тем сильнее оно разрушает внутренний интерес».

Эдвардс Деминг оценивал денежное вознаграждение как легкий путь, на который сворачивают руководители, не понимающие, как управлять внутренней мотивацией. Стив Джобс говорил, что, безусловно, существуют люди, для которых деньги превыше всего, но богатства достигает тот, кто талантлив, удачлив и не думает постоянно о деньгах.

Тем не менее, многое зависит от субъективности восприятия различными людьми ценности финансового вознаграждения как

источника мотивации. Эффективная система оплаты труда и чувство удовлетворенности сотрудника от справедливого, на его взгляд, денежного вознаграждения играют важную мотивационную роль.

К внешней мотивации сотрудников, кроме финансового подкрепления, относятся также различные нефинансовые инструменты воздействия на удовлетворенность и эффективность работы персонала. Разумное сочетание финансового и нефинансового вознаграждения имеет положительный мотивационный эффект для сотрудников организации.

Остановимся более детально на основных нефинансовых инструментах вознаграждения сотрудников.

Карьерный рост – этот вид вознаграждения может мотивировать людей возможностью удовлетворения нескольких потребностей, в том числе, в уважении и самовыражении. Например, повышение по службе дает возможность сотруднику приобрести желаемый статус, репутацию, дополнительные финансовые бонусы, новые полезные знания, навыки и прочее. Продвижение по карьерной лестнице также позволяет индивидууму заниматься саморазвитием путем реализации потенциальных способностей, необходимых для эффективного функционирования на новой должности.

Карьерный рост не всегда является желаемым внешним нефинансовым вознаграждением, так как зависит от наличия у сотрудника определенных черт характера, таких как уверенность в себе, амбициозность, адаптивность, а также желания занять более высокую должность.

Стоит отметить, что карьерный рост и возможность получения нового желаемого статуса по-разному воспринимается сотрудниками в организации. Это может иметь сильный мотивационный эффект для людей со значительной потребностью во власти (теория Макклелланда), которым важно влиять на других и иметь для этого достаточно полномочий. В то же время для сотрудников, у которых сильно развита потребность в успехе, карьерный рост не является самоцелью, а может ими

рассматриваться как возможность более эффективного достижения поставленных целей.

Задачей лидера является поддержка и вдохновение людей, вселение в них уверенности, чтобы они были мотивированы на достижение успеха, занимая более высокую и ответственную должность. Для лидера также важно уметь разглядеть сотрудников, которые сами стремятся к карьерному росту и готовы прикладывать для этого дополнительные усилия.

Признание – одно из самых важных нефинансовых видов вознаграждения в организации, так как позволяет сотрудникам не только узнать, что они эффективно справляются со своими обязанностями, а также убедиться в том, что их усилия, поведение и достижения ценятся и являются весомыми для организации. Этот инструмент нефинансового вознаграждения удовлетворяет потребность в уважении, которую, по мнению Маслоу, можно расценивать как стремление к достижению, порядку, независимости, положительной репутации и статусу.

Наиболее простой способ использования признания – это *похвала*. Заведующий аптекой может похвалить провизора за добросовестное выполнение обязанностей, а также за его стремление к получению новых знаний и навыков. Если похвала произносится в присутствии остальных членов коллектива, то она будет иметь больший мотивационный эффект воздействия на сотрудника. В то же время следует быть осторожным в признании заслуг одного сотрудника и недостатка внимания к другим членам коллектива, так как это может привести к ухудшению организационного климата. Здесь также важен принцип справедливости, описанный Жаком.

К другим формам признания относятся доверие со стороны руководства и коллег, предоставление большей степени ответственности, возможность участвовать в интересных проектах. Финансовое вознаграждение также используется как показатель признания заслуг сотрудников, в частности, выплата премии за достижение запланированных результатов.

Участие в принятии решений – позволяет сотруднику чувствовать себя полноценным членом команды, осознавать свой личный вклад в успех организации. Кроме мотивационной пользы, это также способствует повышению эффективности организации и ее адаптивности к внешним факторам.

Возможность высказывать свое мнение о процессах в компании является весомым мотивационным фактором для сотрудника, особенно если к нему прислушиваются. Например, для заведующего аптекой важно учитывать мнения провизоров относительно аптечного ассортимента товаров, оформления витрин, оборудования рабочего места и прочих рабочих аспектов, которые способствуют улучшению имиджа и работы аптеки.

Отсутствие возможности у сотрудника высказывать свою точку зрения в вопросах его компетенции, либо формирование у него устойчивого ощущения, что к нему не прислушиваются и он не может использовать свои идеи и предложения, имеет мощный демотивирующий эффект. Если большинство ключевых сотрудников не могут участвовать в процессе принятия решений, то это не только ухудшает организационный климат, снижает результативность работы компании, ее экономические показатели, но и увеличивает текучесть талантливых и профессиональных работников. К примеру, если в производственной фармацевтической компании руководитель систематически не будет учитывать мнения начальников отделов продаж и маркетинга относительно объемов производства и вывода определенных лекарственных препаратов на рынок, то это не только приведет к производственным издержкам и снижению прибыли, но и значительным образом демотивирует сотрудников.

6.3.2 Внутреннее вознаграждение

Внутреннее вознаграждение является отражением внутренней мотивации человека, его желания раскрыть свой потенциал, добиваться желаемого результата ради самосовершенствования,

получения новых знаний и полезного опыта. Лидер организации играет немаловажную роль в процессе формирования у сотрудников внутренней мотивации, а именно:

- формирует весомые и значимые для сотрудников цели и вдохновляет на их достижения;
- создает атмосферу доверия, которая способствует творческому процессу и инновациям;
- устраняет демотивирующие факторы.

Успешный лидер грамотно и с пользой для организации использует внутренние мотивы и стремления людей, их желания добиваться результата, гордиться своей работой, приносить пользу обществу. Как отмечал Питер Друкер: «Задача высшего руководства заключается в том, чтобы улучшить деятельность компании, в полной мере используя сильные стороны и здоровое стремление к успеху отдельных личностей». К сожалению, многие забывают о важности внутренней мотивации, ориентируя людей на выполнение работы ради получения внешнего вознаграждения. Все это, в конечном итоге, является недостаточным для повышения эффективности функционирования организации в долгосрочной перспективе.

Остановимся на основных видах внутреннего вознаграждения, которые способствуют эффективной мотивации людей.

Достижение результата – позволяет удовлетворить потребности человека в уважении, развитии, самовыражении. Успешный результат, согласно модели Портера-Лоулера, сам по себе является мотивирующим фактором, особенно для людей, имеющих сильно выраженную потребность в успехе. Например, для провизора, который только начал свою профессиональную деятельность, первые успехи в оказании фармацевтической помощи посетителям аптеки уже имеют значительное мотивационное воздействие.

Для того, чтобы сотрудники были мотивированы на достижение результата, лидеру важно формировать перед ними цели и ставить задачи, которые дают им возможность профессионально развиваться. Также имеет значение понимание ими взаимосвязи краткосрочных и долгосрочных целей организации, каким

образом полученный результат влияет на их достижение. Постоянные и интересные вызовы, которые стимулируют сотрудников и поощряют их стремление удовлетворять потребности высокого уровня, способствуют динамичному развитию организации. Без возможности профессионального развития и применения имеющихся знаний и навыков на практике, высококвалифицированные и талантливые работники не будут длительно мотивированы на достижение результата.

Удовольствие от работы – внутреннее вознаграждение, которое получает сотрудник, когда занимается интересной и приносящей удовлетворение работой. Питер Друкер отмечал, что работники успешных компаний получают удовольствие от своего труда, а Фредерик Герцберг в 2003 году писал следующее: «Забудьте о похвале. Забудьте о наказании. Забудьте о деньгах. Вам необходимо сделать их работу более интересной». Что может сделать интересным и увлекательным работу провизора в аптеке? Безусловно, – это возможность оказывать грамотную и профессиональную консультативную помощь, использовать и эффективно применять имеющиеся знания и навыки на практике. На получение удовольствия от работы влияет также возможность эффективно работать в команде, иметь сплоченный и дружный коллектив, где охотно делятся своими знаниями и поддерживают друг друга в различных ситуациях.

Стоит отметить, что в аптеке провизор часто выполняет дистрибутивную функцию, которая не требует специализированных знаний и навыков, что может снижать показатель удовлетворенности от содержания самой работы. Поэтому важно формировать роль провизора, как полноценного специалиста системы здравоохранения, ответственного за лекарственную терапию клиентов. Согласно разработанной Всемирной организацией здравоохранения (ВОЗ) и Международной фармацевтической федерацией (МФФ) концепции «фармацевт семи звезд», провизор (фармацевт) выступает в роли специалиста, обладающего возможностями выполнять следующие функции:

- оказывать помощь пациенту;
- принимать важные решения;
- выполнять роль наставника;
- выступать звеном общения между врачом и пациентом;
- прилагать постоянные усилия по повышению квалификации;
- брать на себя лидерство;
- выступать в качестве менеджера.

Дополнительной функцией (фармацевт – исследователь) является эффективное использование информации, основанной на доказательной медицине для рационального применения лекарственных средств. Необходимо постоянно повышать роль и значимость профессии провизора, делать акцент на специализированных знаниях, постоянно углублять и расширять их. Успеха, как правило, достигает тот, кто любит заниматься своей работой и получает от этого удовольствие. Как отмечал Стив Джобс: «Существует только один способ проделать большую работу – это полюбить ее».

Гордость за свою работу (профессию, достижения) – весомый мотивационный фактор, который непосредственно связан с работой и ее содержанием. Для лидера важно формировать систему ценностей в организации, позволяющую сотрудникам гордиться своей работой. Эти ценности должны носить социально значимый характер, особенно для организаций системы здравоохранения. Для аптеки самой важной ценностью является клиент, которого необходимо обеспечить необходимыми товарами аптечного ассортимента и оказать профессиональную консультационную помощь. Для этого нужно постоянно повышать уровень квалификации сотрудников, уделять внимание их обучению и развитию, поддерживать их стремление к самосовершенствованию. Удовлетворенность и лояльность клиентов является поводом для гордости у провизоров, показателем эффективности их работы и профессионализма.

Для фармацевтических производственных предприятий основной ценностью является качество (эффективность, безопасность)

выпускаемых лекарственных препаратов, их значимость для потребителей. Ощущение причастности и личного вклада сотрудников в процесс успешной разработки лекарственных препаратов, их производства и вывода на рынок позволяет им испытывать чувство гордости за свою работу и полученный результат. Эдвардс Деминг в своих лекциях спрашивал аудиторию: «Что же у вас есть, если нет гордости за качество своей работы? Всего лишь какая-то работа, чтобы зарабатывать столько-то денег. В этом не так много радости». Также стоит привести к этой теме цитату Стива Джобса: «Единственный способ быть довольным своей работой – это заниматься тем, что вы считаете великим делом».

Получение знаний и возможность развиваться – этот вид внутреннего вознаграждения актуален для тех сотрудников, которые являются самым ценным активом любой организации, а именно: талантливых, нацеленных на успех, с сильно развитыми потребностями в росте и саморазвитии. Так как фармацевтическая отрасль является одной из самых инновационных, то привлечение способных, мотивированных, компетентных, стремящихся к получению знаний людей является жизненно необходимым для лидирующих фармацевтических компаний, создающих оригинальные лекарственные препараты. Сотрудники, стремящиеся к получению новых знаний, важны и для аптечных предприятий, так как они являются наиболее компетентными и профессиональными. Все это способствует не только удовлетворению клиентов и повышению их лояльности, а также увеличению показателей финансово-хозяйственной деятельности аптек.

О роли современных знаний писал Питер Друкер, который отмечал, что «они перестают быть абстрактной ценностью и превращаются в ресурс, способный давать практическую отдачу». Важную роль в этом вопросе играет система образования, которая должна быть направлена, прежде всего, на практическую сторону работы провизора и на понимание им собственной роли в современной системе здравоохранения. Также провизору важно уметь работать с информацией, самому заниматься самообразованием

и совершенствованием собственных профессиональных компетенций, коммуникативных навыков, «проходить лишнюю милю», а именно:

- постоянно проводить мониторинг эффективности, безопасности и взаимозаменяемости лекарственных препаратов, диетических добавок, лечебной косметики, использовать возможности получения обратной связи от клиентов;
- изучать научно-практические публикации, получать информацию от медицинских представителей, участвовать в научно-практических конференциях, общаться с профессионалами;
- анализировать и проводить мониторинг нормативно-правовой базы, регулирующей фармацевтический рынок и осуществлять профессиональную деятельность в соответствии с требованиями законодательства; для прохождения «лишней мили» интересоваться зарубежной нормативно-правовой базой, чтобы понимать возможности развития мирового фармацевтического рынка;
- совершенствовать свои знания в области фармакологии, фармакоэкономики, клинической фармации и прочих дисциплинах, в частности, уделять внимание изучению лекарственной терапии хронических и редких заболеваний, вопросам профилактики и сохранения здоровья;
- развивать коммуникативные навыки, уважительно относиться к членам коллектива, руководству, обмениваться опытом и стараться позитивно влиять на свое окружение;
- вникать в процессы управления, понимать важность эффективного менеджмента как залога стабильного развития аптечного предприятия;
- совершенствовать свои знания в вопросах, связанных с мерчандайзингом, закупками лекарственных препаратов, ценообразованием, рентабельностью;
- изучать эффективные технологии продаж и продуктивного общения с клиентами;

- интересоваться вопросами, связанными с лояльностью клиентов, понимать, что первоочередной целью работы провизора должно быть не повышение средней стоимости чека, а *максимальное удовлетворение потребностей клиентов* при оказании им фармацевтической помощи;
- изучать иностранные языки, что в долгосрочной перспективе может стать конкурентным преимуществом и прочее.

Роль лидера в организации, в том числе и фармацевтической, заключается не только в подборе сотрудников, для которых возможность получения новых знаний является внутренним вознаграждением, но и создание условий, поощряющих стремление сотрудников к самообразованию и использованию ими новых знаний и умений в практической деятельности. Важность процесса получения знаний отмечал Эдвардс Деминг, который на своих лекциях в Нью-Йоркском университете говорил следующее: «Учредите эффективную программу образования и поощряйте самосовершенствование каждого. Организация нуждается не просто в хороших сотрудниках – ей нужны люди, которые совершенствуются благодаря образованию. Знания – это источник повышения конкурентоспособности».

КРАТКИЕ ВЫВОДЫ:

1. Мотивация сотрудников непосредственно влияет на способность лидера вдохновлять их на достижение целей; без понимания мотивов, желаний, стремлений людей невозможно достичь успеха в долгосрочной перспективе.

2. Компетенции и способности сотрудников без наличия у них мотивации на достижение успеха не являются ценными для организации, поэтому задачей лидера является как формирование команды из профессионалов, так и создание условий для их мотивации.

3. Внешнее вознаграждение позволяет не только избежать чувства неудовлетворенности от работы, но и удовлетворить

важные человеческие потребности, например, в уважении. В то же время, чрезмерная концентрация внимания на внешнем вознаграждении отрицательно влияет на внутреннюю мотивацию людей.

4. Внутреннее вознаграждение является наиболее фундаментальным, мощным и имеет длительное воздействие на сотрудников, которые стремятся развиваться и заниматься самосовершенствованием, то есть являются наиболее ценным активом для любой организации.

ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Алекперова Н.В. Вопросы лидерства в фармации: перспективы и возможности // Фармацевт-практик. – 2015. – №1. – С. 6-7.
2. Армстронг М., Стивенс Т. Оплата труда: Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / Пер. с англ. О.В. Теплых, науч. ред. Т.В. Герасимовой. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Бук, 2007. – 512 с.
3. Друкер П., Макьярелло Дж. Друкер на каждый день. 366 советов успешному менеджеру / Пер. с англ. А. Рыбьянец. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 432 с.
4. Равен Д. Компетентность в современном обществе. – М.: Когито-Центр, 2002. – 396 с.
5. Развитие фармацевтической практики: фокус на пациента, 2008 [Электронный ресурс] / Режим доступа: <https://www.fip.org/files/fip/publications/DevelopingPharmacyPractice/DevelopingPharmacyPracticeRU.pdf>
6. Нив Г.Р. Пространство доктора Деминга: принципы построения устойчивого бизнеса / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 370 с.
7. Стив Джобс: путь лидера. Главные изречения об успехе, бизнесе и жизни – М.: Эксмо, 2012. – 200 с.
8. Adams J. S. Towards an understanding of inequity // Journal of Abnormal and Social Psychology. – 1963. – №67 (5). – P. 422-436.
9. Alderfer C. P. Existence, relatedness and growth: Human needs in organizational setting. New York: Free Press, 1972.
10. Boxall P., Purcell J. Strategy and human resource management // International Journal of Management Review. – 2000. – Vol.2 Iss.2. – P. 183-203. [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.researchgate.net/profile/Peter_Boxall/publication/227624098_Strategic_human_resource_

management_where_have_we_come_from_and_where_should_we_be_going/
links/00463521e48fa03e2a000000.pdf

11. Herzberg F. One more time: How do you motivate employees // Harvard Business Review. – 2003. – №81. – P. 86-96.
12. Lawler E. E. Strategic Pay. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
13. Locke A. M., Latham G. P. A theory of goal setting and task performance. Englewood Cliffs, N.Y.: Prentice-Hall, 1990.
14. Maslow A. Motivation and personality. New York: Harper & Row, 1954.
15. McClelland D. C. Human motivation. New York: Harper & Row, 1985.
16. Vroom V. H. Work and motivation. New York: Wiley, 1964.

РАЗДЕЛ 7

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И ЛИДЕРСТВО

Эффективное и плодотворное взаимодействие лидера со своими последователями – это ключевой фактор успешности организации. Организационная культура является не только отражением лидерских взглядов, ценностей, видения развития компании, но также и готовности последователей принять и разделить ее основные принципы. В этом разделе мы остановимся на основных аспектах, которые характеризуют корпоративную культуру, ее важность для развития организации и формирования лидерской команды.

7.1 Основы организационной культуры

Организационная культура является концепцией, которая определяет не только видимые и четко обозначенные процедуры, правила, нормы, стандарты в организации, но также и взаимоотношения, поведение, ожидания людей, работающих в компании. Эта концепция представляет собой динамичный процесс, в который вовлечены все члены организации. Ее стабильность и устойчивость непосредственно зависят от эффективного развития компании, а также от положительного и одобрительного восприятия сотрудниками.

Организационная (корпоративная) культура – это совокупность ценностных базовых представлений, которые определяют для людей модель их мышления и поведения в организации.

Организационная культура способствует ясной и четкой идентификации сотрудников как членов коллектива, повышает их приверженность к организационным обязательствам, увеличивает значимость и ценность их работы и при необходимости корректирует их поведение. Корпоративную культуру можно рассматривать с точки зрения следующих семи направлений или ориентиров:

- *инновации и принятие риска* – насколько сотрудники организации готовы и настроены на инновации и риски;
- *внимание к деталям* – насколько от сотрудников требуется точность, скрупулезность и внимательность к деталям;
- *ориентация на результат* – насколько лидер обращает внимание на конечный результат, а не на методы и процессы, используемые для его достижения;
- *ориентация на людей* – насколько в организации учитываются интересы сотрудников и их развитие;
- *ориентация на команду* – насколько функционирование организации сосредоточено вокруг командных групп, а не отдельных личностей;
- *агрессивность* – насколько сотрудники ориентированы на агрессивный и конкурентный стиль поведения, чем на более спокойный и расслабленный;
- *стабильность* – насколько организация ориентируется на сохранение статус-кво, чем на стремление к росту и развитию.

Каждая организация имеет свою уникальную организационную культуру с различными акцентами на предложенные ориентиры, тем не менее, фармацевтическая отрасль имеет определенную специфику. Например, *ориентируясь на результат*, фармацевтический лидер не должен требовать от провизоров повышать показатель среднего чека на любых условиях для максимизации прибыли. Это может не только ухудшить имидж аптеки и со временем ее финансовые показатели, но и нанести урон здоровью и психологическому состоянию потребителей, а также привести к дополнительным и неоправданным расходам у социально незащищенных слоев населения.

Организационная культура является многогранным и многофакторным явлением, что во многом определяет манеру поведения людей в организации при достижении поставленных перед ними целей. Следует обратить внимание на следующие ее характеристики:

- *структурная стабильность* – для группы (членов коллектива) важно не только осознание общей культуры и системы ценностей, но и стабильность, определенность и значимость имеющихся элементов организационной культуры;
- *глубина* – для сотрудников имеют значение как декларируемые элементы организационной культуры, так и менее видимые ее проявления, которые часто подсознательно влияют на их мышление, восприятие действительности и поведение;
- *широта* – организационная культура охватывает практически все аспекты функционирования организации: взаимоотношения внутри коллектива, ежедневная операционная деятельность, процесс развития организации, особенности ее взаимодействия с внешними факторами среды (поставщиками, клиентами, конкурентами, регулирующими органами);
- *интеграция* – организационная культура представляет собой совокупность различных элементов, таких как ритуалы, внутренний климат, ценности, особенности поведения, которые связаны между собой и объединены в единое целое; такое структурирование направлено на удовлетворение человеческой потребности в существовании стабильной, четкой и понятной организационной системы;
- *кумулятивность* – элементы организационной культуры, длительным образом воздействуя на сотрудников, формируют у них устойчивые ценности и убеждения, которые со временем приобретают глубинный характер.

Для организации характерно наличие не только *доминирующей* организационной культуры, но и *субкультур*, которые формируются на различных уровнях компании, в ее подразделениях и отделах. Чем крупнее организация, тем больше у нее субкультур: например, международные корпорации, такие как Pfizer, Novartis, Sanofi характеризуются наличием субкультур региональных представительств,

на функционирование которых влияют, к примеру, национальные особенности ведения бизнеса.

Кроме субкультур, которые могут формироваться по географическому и территориальному признаку, для организации также характерно их формирование в зависимости от принадлежности к следующим группам:

- *менеджеры;*
- *линейные сотрудники;*
- *административный и поддерживающий персонал.*

Например, руководство аптечной сети может иметь систему ценностей, которая в большей степени ориентирована на рисковую составляющую, конкурентоспособность и финансовые показатели. В то же время линейные специалисты (провизоры) ориентируются на стабильность, внимание к деталям, социальную и коммуникативную составляющую. Для лидера важно «выравнивание» этих субкультур с видением развития и основными ценностями организации, так как конфликты, возникающие из-за разногласий в системе ценностей, могут приводить к ухудшению внутриорганизационного климата и снижению основных финансовых показателей.

В зависимости от того, насколько корпоративная культура имеет гармонично взаимодействующие субкультуры и укоренившиеся в сознании сотрудников убеждения и ценности, тем более сильной она является.

Сильная организационная культура характеризуется высокой степенью согласованности всех ее элементов, их широкой распространенностью и значительной приверженностью к ним членов коллектива. Такая корпоративная культура имеет множество преимуществ, среди которых: формирование у сотрудников чувства причастности, защищенности, стабильности, определенности и значимости собственной роли в компании, повышение их мотивации. Однако это может привести к излишней бюрократизации и выступить в качестве барьера при проведении необходимых организационных изменений.

Эффективная организационная культура должна быть *адаптивной*, то есть изменяться с учетом влияния факторов внешней среды, способствовать развитию инноваций, принятию новых идей и точек зрения. В то же время базовые ключевые ценности и убеждения должны оставаться неизменными, например, инновационность, доверие, открытость, личная ответственность и прочее. Джим Коллинз и Джерри Поррас в своей книге «Построенные навечно» отмечают, что организации, добившиеся устойчивого успеха, обладают ключевыми ценностями, которые остаются неизменными, несмотря на то, что стратегия и практика их бизнеса постоянно адаптируются к меняющемуся миру.

Джим Коллинз также характеризует успешную организационную культуру как *культуру дисциплины*, которая опирается на принципы свободы и ответственности в рамках единой концепции. Основной сутью культуры дисциплины, по мнению исследователя, является то, что сотрудники дисциплинированно и ответственно решают задачи в соответствии с концепцией «трех кругов», при этом не ограничены в свободе, творчестве и проявлении инициативы. Эта концепция характеризует глубокое и ясное понимание видения и стратегии развития организации, полученное путем ответа на три вопроса:

- В чем вы можете быть лучше всех?
- Как работает ваша экономическая модель?
- Что вы особенно любите делать?

По мнению автора книг «Построенные навечно» и «От хорошего к великому», формирование ключевых ценностей и убеждений успешных организаций происходит при реалистичном, честном, взвешенном, всестороннем ответе на поставленные вопросы. Реализация целей на основе этих ценностей и есть задача для ответственных, свободных, творческих, инициативных и целеустремленных сотрудников. Как отмечает Джим Коллинз: «Компании, которые добились выдающихся результатов, создали последовательные системы с четкими ограничениями, но они

также предоставили людям свободу и ответственность в рамках этих систем».

Автор подчеркивает роль лидера 5 уровня в формировании «запрограммированной на успех» организационной культуры: «Во главе компаний, которые добились выдающихся результатов, стояли лидеры 5 уровня, которые создали прочную культуру дисциплины».

Джим Коллинз описывает культуру дисциплины на примере американской фармацевтической компании Abbott Laboratories. Он характеризует ее как последовательную и строгую, ориентированную на запланированные достижения согласно видению, сформулированному в соответствии с концепцией «трех кругов». Еще в 1967 году в компании определились, что могут стать лучшими в разработке продукции для здравоохранения (продукты питания для больниц, диагностическое оборудование) и стали следовать разработанной стратегии и видению развития организации. Кроме того, в конце 1960-х годов в компании Abbott Laboratories была разработана революционная по тем временам схема финансового учета или «учета ответственности». Она заключалась в том, что каждый менеджер в своем виде деятельности отвечал за конкретные финансовые показатели, что значительно образом повысило уровень дисциплины и эффективность управления. Автор отмечал, что в этой компании финансовая дисциплина сочеталась с ориентацией на творческое мышление сотрудников, с инновациями, свободой и ответственностью в рамках утвержденной концепции развития.

В настоящее время Abbott Laboratories входит в десятку мировых фармацевтических лидеров, так как благодаря грамотному управлению и дисциплинированной организационной культуре компания смогла расширить свои возможности, диверсифицировать продукцию и выйти на новые перспективные рынки.

7.2 Элементы и уровни организационной культуры

Организационная культура состоит из базовых элементов, к которым следует отнести организационные ценности, культуру общения и взаимоотношений, организационный климат, мифы и истории, ритуалы и церемонии, символы и атрибуты.

Организационные ценности – это стандарты, принятые в организации и являющиеся эталоном. Они служат ориентирами в осуществлении организационной деятельности, определяют характер поведения сотрудников, а также часто представляют собой этические нормы. К ним относятся:

- результативность;
- искренность, доверие, взаимное уважение;
- инновационность и постоянное развитие;
- командная работа;
- развитие сотрудников;
- удовлетворение потребностей потребителей;
- ответственность и т. д.

Часто декларируемые организацией ценности отображены непосредственно в ее миссии, видении, основных принципах корпоративной культуры. Например, ценностями фармацевтической компании Novartis, в соответствии с ее миссией и основными принципами корпоративной ответственности, являются: инновационность (приоритетность научных исследований, высочайшее качество продуктов для профилактики и лечения заболеваний), забота о потребителях и сотрудниках, ответственность перед обществом (участие в развитии и совершенствовании системы здравоохранения, создание рабочих мест, забота об охране окружающей среды), прочее.

Организационные ценности аптеки и аптечных сетей являются отображением миссии и основных этических норм, а именно:

- высочайшее качество фармацевтической помощи;
- реализация качественных и эффективных лекарственных препаратов и других товаров аптечного ассортимента для

лечения, профилактики заболеваний и повышения качества жизни людей;

- инновационность (в технологии продаж, экстермпоральном производстве, предоставлении ряда дополнительных услуг, информационно-техническом обеспечении и т.д.);
- забота о сотрудниках и их профессиональном развитии;
- карьерное продвижение и вознаграждение в зависимости от уровня профессиональных компетенций и приверженности сотрудников к декларируемым ценностям и т.д.

Организационные ценности во многом зависят от специфики самой аптеки, личностных убеждений и взглядов лидера, влияния различных факторов, например, месторасположения, возможности привлечения дополнительных финансовых средств, особенностей потребителей, конкурентов и т.д. Тем не менее, основной ценностью аптечных предприятий должно оставаться высокое качество фармацевтической помощи и удовлетворение потребностей клиентов в обеспечении их необходимыми лекарственными препаратами и другими товарами для здоровья и повышения качества жизни.

Культура общения и взаимоотношений – это элемент характеризует не только специфику фармацевтической отрасли, но также является уникальным для конкретной организации, будь-то фармацевтическое производственное предприятие или аптека. Она во многом зависит от личностных особенностей лидера, особенно на начальном этапе становления организации. Со временем культура общения и взаимоотношений становится неотъемлемой характеристикой коллектива, с трудом поддающейся каким-либо изменениям, и включает в себя следующее:

- акцент на формальное или менее формальное общение как с коллегами, так и с руководством, например, обязательное обращение по имени и отчеству;
- использование специфических терминов, собственных «корпоративных выражений» и невербальных коммуникаций;

- особенности взаимоотношений между сотрудниками разных отделов;
- формирование культуры, основывающейся либо на сотрудничестве людей, либо на их конкуренции;
- особенности реакции на конфликтные ситуации и способы их решения;
- взаимоотношения на уровне уважения индивидуальности каждого сотрудника либо стремление к их «воспитанию» под определенные нормы и стандарты;
- акцент на индивидуальную либо командную работу, прочее.

Особенности построения взаимоотношений зависят не только от лидера организации, но и от его команды, совместно с которой он формирует организационную культуру. Для новых сотрудников, которые только пришли работать в компанию, понимание и принятие специфики взаимоотношений внутри коллектива имеет важное значение для их быстрой и успешной адаптации.

На культуру общения и взаимоотношений значительное влияние оказывает *организационный климат*. Здоровый и позитивный организационный климат, который способствует эффективной и плодотворной работе сотрудников, базируется на атмосфере доверия и открытости. Вопрос доверия, особенно к лидеру, один из самых важных, так как его отсутствие способно значительным образом демотивировать сотрудников и снизить их энтузиазм в желании достигать поставленных целей. На формирование доверия оказывает влияние «прозрачность» системы управления, что включает в себя ясность и последовательность целей, справедливость в распределении задач, ресурсов, вознаграждений. Часто восприятие справедливости базируется на субъективных убеждениях человека, поэтому должны существовать четкие правила и процедуры, регулирующие требования к организационным процессам. Кроме того, для формирования доверия важно действовать в соответствии с декларируемыми и провозглашаемыми ценностями.

Джек Уэлч отмечал, что при увольнении сотрудника, который пренебрегает ценностями компании, необходимо четко и ясно указать причину, а не маскировать свое решение отговорками. Честность и открытость продемонстрирует приверженность к установленным ценностям и даст четкий и понятный сигнал преемнику на освободившуюся должность. По мнению Джека Уэлча, цель лидера – добиться того, чтобы сотрудники могли обеспечивать результаты, придерживаясь ценностей компании, поэтому в организации не должны существовать «двойные стандарты», иначе в коллективе будет создана атмосфера недоверия и страха, с которой невозможно достичь успеха в долгосрочной перспективе.

Мифы и истории чаще всего являются неотъемлемой частью организационной культуры и подчеркивают ее идентичность. Они могут быть связаны с процессом создания компании или ее трансформацией, с лидером или сотрудниками, которые внесли значительную лепту в ее развитие и т. д. Организационные мифы и истории способствуют укреплению командного духа, позволяют более эффективно социализировать новых сотрудников.

Ритуалы и церемонии, которые характеризуют специфику взаимоотношений внутри коллектива, имеют свои отличительные черты. Ритуалы – это повседневные и часто уже запрограммированные особенности жизни коллектива. Например, распорядок рабочего дня, время перерыва и его содержание, частота и специфика рутинного общения с руководством, коллегами, клиентами и прочее. К церемониям, которые являются более формальным и менее рутинным элементом организационной культуры, относятся различные официальные собрания, заседания, встречи, и в том числе с партнерами или клиентами, спортивные и культурные мероприятия, особенности процесса вознаграждения сотрудников.

Символы и атрибуты – кроме формального и имиджевого значения важны для формирования у сотрудников ощущения причастности к организации и ее ценностям. К ним относятся рабочая форма (для провизоров может быть корпоративная форма

с эмблемой организации), различная корпоративная символика, предметы канцелярии, награды, оформление обстановки в помещении, мебель, таблички с регалиями сотрудников и прочее. Символы и атрибуты являются не только «визитной карточкой» организации, но и подчеркивают статус отдельных сотрудников, в частности, руководства (отдельный кабинет, оформление интерьера, наличие грамот, наград).

Организационная культура представляет собой концепцию, состоящую из определенных уровней, в зависимости от степени воздействия на развитие компании и сотрудников, а также внешней видимости и публичности:

- первый уровень: *артефакты*;
- второй уровень: *«встроенные» ценности и убеждения*;
- третий уровень: *глубинные ценности и убеждения*.

Расположение этих уровней можно сравнить с айсбергом, где верхушка представляет собой видимый уровень организационной культуры, под поверхностью воды – ценности и убеждения, охватывающие и воздействующие на основные функциональные процессы, и в глубине – наиболее укоренившиеся ценности и убеждения, ставшие основой корпоративной культуры компании (рис. 18).

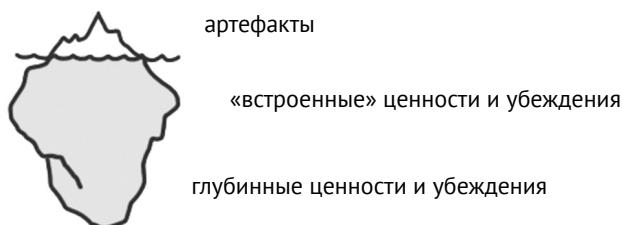


Рис. 18 Уровни организационной культуры

Артефакты включают в себя все видимые явления и элементы организационной культуры, которые характерны для любой компании. К ним относят архитектуру зданий, внутренний

дизайн, товары и технологии, сайт компании, официальный язык общения, внешний вид сотрудников, различные мифы, истории, ритуалы, церемонии и прочие внешние организационные особенности, которые в первую очередь отмечают новые члены коллектива или сторонние лица. Также к артефактам можно отнести провозглашаемые ценности организации, которые заложены в миссии, видении развития компании, принципах корпоративной ответственности.

Характерной чертой этого уровня является то, что он не дает полной картины истинной организационной культуры, однако позволяет сделать о ней поверхностные выводы. Например, претендент на вакантную позицию медицинского представителя оценит компанию с солидным офисом в удобном месторасположении, с достойным ремонтом и приветливым персоналом как стабильную и выполняющую свои обязательства перед сотрудниками. Однако, это будет только первое впечатление, основное же представление о корпоративной культуре потенциальный кандидат сможет получить только тогда, когда начнет работать в компании.

Следующий уровень – *«встроенные» ценности и убеждения* – включает в себя специфику организационной культуры, которая охватывает практически все области функционирования организации: правила и процедуры (реализация, хранение, закупка, изготовление лекарственных средств), организационная структура, подбор, оценка, вознаграждение персонала, особенности продвижения по службе и т.д. «Встроенные» ценности и убеждения также оказывают влияние на корпоративный стиль общения, способы разрешения конфликтов, манеру одеваться, приоритетность выполнения задач.

Как правило, их формирует лидер, поэтому во многом они соответствуют его личностной системе ценностей, восприятий и ожиданий. Если «встроенные» ценности и убеждения принимают и разделяют члены организации, то они становятся внутренними нормами и стандартами. К примеру, лидер стремится

сформировать молодую, энергичную и профессиональную менеджерскую команду, поэтому при подборе и ротации персонала ориентируется на возраст, инициативность кандидата и его профессиональный опыт. Если результат работы команды оправдывает ожидания, то со временем такой стандарт подбора менеджеров становится нормой в организации. Также ориентирами при подборе и продвижении персонала могут быть гендерные предпочтения, опыт работы претендента в определенной компании или на конкретной должности, наличие научной степени или звания, воспринимаемый лидером уровень лояльности, личная симпатия и прочие факторы.

Чем более четкое и ясное видение развития организации имеет лидер, тем более адекватными, соответствующими целям организации будут его ценности и ориентиры, оказывающие значительное влияние на организационную культуру.

Со временем сформированная под влиянием лидера корпоративная культура начинает воздействовать на поведение, мысли, ожидания сотрудников на более глубинном уровне, что определяет ее третий уровень – *глубинные ценности и убеждения*. Именно они становятся для сотрудников базовыми, не вызывают у них каких-либо сомнений или вопросов, имеют важный психологический эффект, формируя у людей ощущение стабильности, определенности и защищенности. Глубинные ценности и убеждения могут отражать отношение к лидеру, восприятие сотрудниками их роли в организации, например: «решения лидера не обсуждаются и выполняются безоговорочно», «наши предложения важны и ценны для руководства», «мы – единая команда и большая семья», «лидер знает, как сохранить нашу компанию». Иногда эти убеждения могут иметь и негативное содержание, к примеру, «у нас каждый сам за себя», «к нашему мнению не прислушиваются», «инициатива наказуема» и т. д.

Стоит отметить, что на формирование «встроенных» и глубинных ценностей и убеждений, влияют различные *предрассудки*, которые представляют собой наличие предвзятого мнения относительно

определенных явлений, людей, ситуаций. Например, когда подбор сотрудников и продвижение их по службе зависит от пола, возраста, национальности, религиозных убеждений, внешности, состава семьи и прочих факторов. Предрассудки и стереотипы, которые отражают систему восприятий и ожиданий лидера, а со временем и сотрудников, могут иметь негативное влияние на развитие организации, так как из-за них она может лишиться перспективных возможностей и ценных кадров.

Важной задачей лидера является формирование базовых убеждений в соответствии с провозглашаемыми ценностями организации. К примеру, если миссией аптеки является высокое качество оказания фармацевтической помощи клиентам, то у провизора не должны возникать сомнения относительно необходимости максимально эффективного удовлетворения их потребностей. Если же провозглашаемые и базовые глубинные ценности вступают в противоречие, то у сотрудников возникает психологический дискомфорт, снижается мотивация и доверие к лидеру, что отрицательно сказывается не только на организационном климате, но и на финансовых показателях. Например, если озвучиваемой лидером ценностью является высокий уровень профессиональной компетенции сотрудников, а по факту – происходит повышение в должности лояльных и преданных сотрудников с невысоким квалификационным уровнем.

7.3 Классификация типов организационной культуры

Несмотря на сложность и концептуальность организационной культуры, существуют общие свойства, которые позволяют исследователям ее классифицировать и выделить конкретные типы со сходными характеристиками, основанные на определенных различиях, например, в доминирующих ценностях (классификация Р. Гаррисона, Ч. Хэнди), отраслевых особенностях (классификация Т. Дила, А. Кеннеди), конкурирующих ценностей (классификация Р.Э. Куина, К. Камерона). Также существуют типологии,

базирующие на национальных особенностях, психологии личности, гендерных взаимоотношениях, однако они довольно сложны в практическом использовании, требуют обработки большого массива информации и умения правильно ее анализировать. Наиболее используемыми являются классификации, основанные на отраслевых особенностях и ценностях компании.

Следует отметить, что изучение различных типов корпоративной культуры может также относиться к отдельным подразделениям компании, которые имеют свою специфическую субкультуру, систему ценностей и убеждений.

Организационная культура, предложенная **Роджером Гаррисоном и Чарльзом Хэнди**, которая, в основном, характеризует распределение власти, полномочий и ответственности, состоит из следующих четырех типов:

- *культура власти;*
- *ролевая культура;*
- *культура задачи;*
- *личностная культура.*

Эта модель организационной культуры базируется на следующих измерениях:

- высокий или низкий уровень централизации;
- высокий или низкий уровень формализации (наличие правил и положений для регулирования, согласования и упорядочивания деятельности сотрудников в компании) (рис. 19).

Культура власти характеризуется высоким уровнем централизации и низким уровнем формализации. Ее особенностью является то, что власть и влияние сосредоточены в руках одного или нескольких человек, которые имеют доступ к ресурсам и полномочия для их распределения. Организация не бюрократизирована, существуют определенные правила и процедуры, но полный контроль ее функционирования осуществляется лидером. Эта культура может быть приемлемой для небольших предприятий, особенно на этапе формирования и становления.

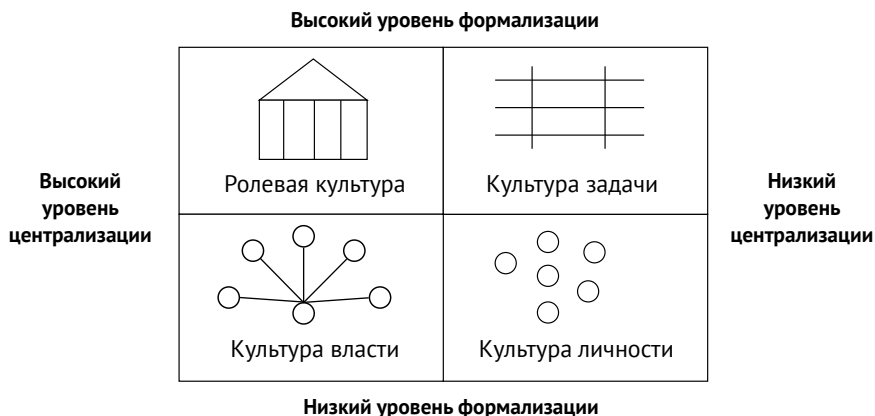


**Рис. 19 Классификация организационной культуры
Р. Гаррисона и Ч. Хэнди**

Преимуществом данной организационной культуры является ее гибкость, быстрое принятие управленческих решений, особенно в критических ситуациях, четкая ориентация на лидерское видение развития компании. В то же время существуют и недостатки: нет четких и единых для всех процедур и правил, которые упорядочивают и стабилизируют деятельность сотрудников. Это может приводить к формированию «двойных стандартов», привилегий, основанных не на профессионализме сотрудников, а на личной симпатии и лояльности, «непрозрачному» и неэффективному распределению ресурсов, неблагоприятному организационному климату.

Элементы организационной культуры власти могут быть полезны для аптечных предприятий, особенно в период кризиса, когда необходимо быстро принимать необходимые управленческие решения, повышать конкурентоспособность, внедрять новые технологии и стандарты, упразднять излишние и бесполезные бюрократические процедуры и правила.

Ролевая культура имеет высокую степень и централизации, и формализации, поэтому для нее характерны логичные,

скоординированные и рациональные процессы, которые прочно основываются на процедурах и правилах. Этот тип культуры ориентирован в большей степени на формальное соответствие сотрудников требованиям, прописанных в функционально-должностных инструкциях, а не на их личностные качества и характеристики. Контроль закреплен за определенной группой людей, которые наделены полномочиями в различных функциональных областях: закупки, финансы, сбыт, маркетинг, производство и т.д. Система соподчинения строго определена и соответствует организационной структуре.

Ролевая культура характерна для стабильных и зрелых организаций, действующих в предсказуемых условиях, с невысокой ориентацией на риски и перемены. Такая культура дает сотрудникам ощущение стабильности, защищенности, определенности, но в то же время снижает их готовность к необходимым организационным изменениям. Недостатком ролевой организационной культуры является ее излишняя бюрократичность, недостаток внимания к личности, невысокий уровень адаптивности к изменяющимся условиям внешней среды.

Для фармацевтических компаний этот вид культуры является довольно распространенным, так как наличие четких процедур и правил является необходимым условием производства и реализации качественных лекарственных препаратов. В то же время определенная неповоротливость и бюрократичность этой культуры не позволяет быстро и эффективно проводить изменения и быть лидером на рынке.

Культура задачи имеет высокий уровень формализации и низкий уровень централизации власти, она направлена, прежде всего, на реализацию поставленных задач и достижение целей. В организациях, для которых характерен данный тип культуры, часто преобладает матричная структура на базе специализированных групп, ориентированная на получение результата. В отличие от вышеперечисленных типов культур, где особое значение имеет либо личная, либо позиционная власть, для культуры

задачи на первый план выходят знания, умения, компетенции, личностные качества работников.

Основной задачей данной культуры является объединение ценных и профессиональных сотрудников для совместного достижения целей, поэтому ее также можно охарактеризовать как культуру команды. Её преимуществом является гибкость, быстрота реагирования на изменения внешних факторов, конкретность, ориентация на инновации, конкурентную среду и достижение результата. Среди слабых мест культуры задачи можно отметить снижение важности индивидуальной работы и достижений, а также возможное развитие деструктивных взаимоотношений между разными группами специалистов в организации.

Элементы этой культуры, такие как адаптивность, ориентация на командные достижения и профессионализм сотрудников важны для любых организаций, в том числе и фармацевтических, особенно в период трансформации, необходимости обеспечения конкурентных преимуществ, решения сложных и перспективных задач.

Культура личности характеризуется низким уровнем формализации и централизации, она основана на взаимном доверии и уважении, является ориентированной на человека. Эта организационная культура имеет минимальную иерархичность и структурированность, сотрудники в меньшей степени контролируются и работают под собственную ответственность. Власть основывается на компетенции лидера как эксперта в эффективном решении задач, для его последователей он является образцом и примером для подражания. Для личностной культуры важно внимание к людям и удовлетворение их потребностей.

Организации, для которых характерна личностная культура, как правило, небольшие по размеру, сотрудники там давно работают вместе и хорошо знают друг друга, между ними налажены доброжелательные и уважительные взаимоотношения, в том числе и на неформальном уровне. Недостатком этой культуры может быть низкий уровень дисциплины, акцентирование внимания не на решении задач, а на взаимоотношениях внутри коллектива,

длительности процесса изменений из-за необходимости его согласования со всеми сотрудниками организации.

Культура личности характерна для коллективов научных работников, ученых, исследователей, которые могут работать автономно, и которым не требуется чрезмерный контроль со стороны руководства. Многие аспекты этой культуры, такие, как уважение к личности и ее достижениям, позитивный организационный климат, открытость и искренность в коммуникационных процессах являются важными как для фармацевтических предприятий, так и для аптек.

Перечисленные типажии организационной культуры практически не встречаются в «чистом виде», и в той, или иной степени характерны для фармацевтических организаций. Со временем они могут эволюционировать, например, культура власти в большей степени характерна на стадии формирования организации, ролевая культура – на стадии роста, более же зрелыми организационными культурами являются культуры задачи и личности.

Следующую классификацию организационной культуры предложили **Теренс Дил и Аллан Кеннеди**. Она имеет отраслевые особенности, так как, по мнению авторов, компании, которые работают на одном и том же рынке, имеют схожие типы культуры. Выделяют следующие четыре ее типа:

- *культура жесткого подхода* – «мачо»;
- *культура усердной работы* – «хорошо потрудились – хорошо отдохнули»;
- *культура крупных ставок* – «ставка на свою компанию»;
- *культура процесса*.

Предложенная типология основывается на следующих измерениях:

- высокий или низкий уровень принятия риска;
- высокая или низкая скорость обратной связи (рис. 20).

Культура жесткого подхода («мачо») характеризуется высоким уровнем риска и высокой скоростью получения обратной связи. В организации наблюдается значительный уровень конкуренции, свойственны стрессовые ситуации, присутствует стремление

Высокая скорость обратной связи		
Высокий уровень риска	Культура жесткого подхода «Мачо»	Культура усердной работы «Хорошо потрудились – хорошо отдохнул»
	Культура крупных ста- вок «Ставка на свою компанию»	Культура процесса
Низкая скорость обратной связи		Низкий уровень риска

**Рис. 20 Классификация организационной культуры
Т. Дила и А. Кеннеди**

быстро достичь целей и получить выгоду. Большинство организаций с культурой «мачо» не строят долгосрочных стратегий развития, а ориентируются на достижение краткосрочных целей. Для них характерна слабая сплоченность в коллективе, высокая текучесть кадров и слабая организационная культура с отсутствием устоявшихся ценностей и убеждений.

Культура жесткого подхода характерна для организаций, которые ориентируются на отдельные краткосрочные проекты, где нет необходимости построения прочной корпоративной культуры, она также свойственна индустрии развлечений, строительства, управленческого консалтинга и т.д. Для фармацевтических организаций такой тип культуры является нехарактерным, его элементы могут присутствовать в период трансформации и в случае кризисных ситуаций.

Культура усердной работы – «хорошо потрудился – хорошо отдохнул» имеет низкий уровень риска и высокую скорость обратной связи. Такой тип культуры характерен для организаций, деятельность которых связана со сбытом продукции, например, для оптовых фармацевтических фирм. Способность сотрудников

увеличивать объемы продаж имеет принципиальное значение, поэтому их вознаграждение зависит от достижения запланированных показателей объема реализации товаров или услуг.

Особенностями культуры усердной работы является быстрое реагирование и адаптация к изменениям факторов внешней среды, сплоченность коллектива, сильная организационная культура. К ее недостаткам можно отнести чрезмерную ориентацию на количественные показатели, в ущерб качественным, что может привести к ухудшению финансовых показателей компании в долгосрочной перспективе.

Преобладание культуры «хорошо потрудился – хорошо отдохнул» в аптеках таит в себе опасность снижения качества фармацевтической помощи населению и ухудшения имиджа аптеки как организации системы здравоохранения, которая заботится о своих клиентах и стремится максимально эффективно удовлетворить их потребности.

Культура крупных ставок – «ставка на свою компанию» характеризуется высоким уровнем риска и низкой скоростью обратной связи. Её особенностью является то, что основной акцент делается на получение прибыли в долгосрочной перспективе. Для культуры крупных ставок характерен последовательный и длительный подход в реализации стратегических альтернатив, ориентация лидера и менеджеров на результаты аналитических исследований при принятии ими управленческих решений, сильная организационная культура, невысокая текучесть кадров, перспектива достижения крупного успеха в будущем. Такая культура характерна для предприятий, которые ориентируются на привлечение инвестиций и требуют крупных денежных вливаний.

Культура крупных ставок характерна для производственных фармацевтических предприятий, которые занимаются созданием и выпуском оригинальных лекарственных препаратов. Все мировые лидеры фармацевтического рынка ориентируются на длительные и требующие значительных денежных инвестиций исследования, которые необходимы для создания лекарственного

препарата, обладающего уникальными характеристиками. Эта стратегия позволяет, как достичь огромного успеха, так и потерпеть неудачу, поэтому для получения желаемого результата необходимо максимально возможными способами уменьшить вероятность возникновения негативных последствий с помощью грамотной аналитики, стратегического управления, наличия талантливых и профессиональных сотрудников.

Для культуры процесса характерна как низкая ориентация на риск, так и низкая скорость обратной связи. Это иерархическая культура, которая основывается на необходимости строгого следования различным процедурам, правилам, инструкциями и стандартам, свойственна многим государственным предприятиям. Обращается внимание на скрупулезность, методичность, а также на детали при выполнении сотрудниками поставленных перед ними задач. Организации, для которых характерна культура процесса, работают в относительно предсказуемых рыночных условиях. Для них свойственна низкая текучесть кадров, стабильность, наличие привилегий и высокой вероятности продвижения по службе лояльных и длительно работающих там сотрудников. Недостатками культуры процесса могут быть бюрократизм, низкая адаптивность к изменениям, наличие большого количества рутинной, однообразной, монотонной работы.

Культура процесса свойственна аптекам и аптечным сетям в наибольшей степени. Тем не менее, стоит обращать внимание на ее невысокую адаптивность при изменениях факторов внешней среды, таких как конкуренция, влияние законодательства, покупательная способность населения, структура поставщиков, экономические и политические реалии. Стоит отметить, что строгое и последовательное соблюдение процедур, правил и стандартов в отношении закупки, хранения, реализации, производства лекарственных препаратов является основой формирования организационной культуры в аптеках.

Как отмечают Т. Дил и А. Кеннеди, данная классификация является довольно упрощенной, комбинация всех четырех типов в той или иной степени может быть свойственна любой организации.

Одной из наиболее известных и практически апробированных является классификация организационной культуры, предложенная **Кимом Камероном и Робертом Куинном**. Авторы также разработали методику диагностики организационной культуры (метод OCAI) на основе конструкции, состоящей из следующих четырех типов:

- *клановая культура;*
- *адхократическая культура;*
- *рыночная культура;*
- *иерархическая культура.*

Согласно модели К. Камерона и Р. Куинна, любой организации или ее структурному подразделению в определенной степени присущи элементы каждого типа культуры. Схематичная конструкция этих элементов формирует так называемый индивидуальный профиль, который позволяет сделать выводы не только о доминирующей культуре и ее особенностях, но также охарактеризовать основные организационные ценности, лидерский стиль, стратегию развития, показатели эффективности и успешности организации.

Предложенная типология основывается на следующих измерениях:

- внутренний фокус и интеграция или внешняя направленность и дифференциация;
- стабильность и контроль или гибкость и свобода действий (рис. 21).

Клановая культура акцентирует внимание на внутренних процессах в организации, является гибкой и интегративной. Она характерна для компаний с доброжелательным и позитивным организационным климатом, где люди чувствуют себя комфортно, открыты для коммуникаций, готовы делиться информацией, ощущают себя частью одной большой семьи. Лидер в организации с клановой культурой часто выступает в качестве наставника,



**Рис. 21 Классификация организационной культуры
К. Камерона и Р. Куинна**

ментора, «заботливого родителя». Компания ориентируется на долгосрочное развитие персонала, формирование его лояльности, преданности организации, уделяется значительное внимание сплоченности коллектива, формированию устойчивых морально-нравственных ценностей. Показателями успешности организации с клановой культурой являются высокое качество товаров или услуг, значительный уровень производительности и удовлетворенности персонала.

Элементы клановой культуры могут быть характерны для аптек, особенно, если лидер сумел создать атмосферу открытости и доверия, поддерживает и способствует развитию людей, интересуется их проблемами, ожиданиями и внутренними ценностями.

Адхократическая культура ориентирована на внешние рынки, при этом характеризуется гибкостью и свободой действий. Организациям с этой культурой присуща динамичность, инициативность, предприимчивость, креативность, в них поощряется свобода и творческий подход к решению поставленных перед сотрудниками задач. Лидерскими ценностями являются инновации, разумный риск, ориентация на постоянное развитие компании, а

показателями успеха – новый уникальный товар или услуга, внедрение прогрессивных стандартов и технологий.

Некоторые элементы адхократической культуры свойственны фармацевтическим компаниям, которые занимаются разработкой, модификацией лекарственных средств, внедрением инновационных технологий, процедур, стандартов.

Для *рыночной культуры* характерна стабильность и контроль, а также ориентация на внешние рынки. Организации с данным типом культуры ориентированы на результат, потребности рынка, реализацию поставленных задач, для них характерна конкурентная внутренняя среда и стремление сотрудников к достижениям и победам. Лидерский стиль довольно жесткий, приоритетом является достижение желаемых целей. Показателями успеха организаций с рыночной культурой являются расширение рынков сбыта и увеличение объемов продаж.

Такая культура может быть доминирующей в фармацевтических компаниях, которые занимаются оптовой реализацией лекарственных средств и других товаров для профилактики заболеваний и повышения качества жизни. Ее элементы характерны для аптечных и фармацевтических производственных предприятий, так как они также ориентированы на удовлетворение потребностей клиентов, сохранение собственной рыночной ниши и выход на новые рынки.

Иерархическая культура сфокусирована на внутренних системах, стабильности и контроле. Организациям с данным типом культуры свойственна формализация, жесткое структурирование, строгое следование правилам и процедурам. Лидер осторожен и консервативен, ориентируется на обеспечение высокого уровня стабильности и производительности. Деятельность работников строго контролируется, руководство ожидает от них беспрекословного следования правилам и предписаниям. Показателями успешности являются качество продукции или услуг, бесперебойность и эффективность функциональных процессов, устранение производственных издержек.

Иерархическая культура свойственна и фармацевтическим организациям, особенно, в отношении строгого следования процедурам и правилам, стабильного планирования, ориентации на контроль, повышения производительности, уменьшения нецелевых расходов.

Приведенные классификации являются ориентирами для лидера и менеджеров, так как понимание сути организационной культуры в компании, ее особенностей, сильных и слабых сторон дают возможность эффективно проводить необходимые изменения в компании.

7.4 Роль лидера в формировании и трансформации организационной культуры

Корпоративная культура формируется с начала создания организации, однако она может претерпевать изменения, если становится неэффективной, замедляет темпы развития компании и ухудшает ее показатели. Роль лидера, его принципы, ценности, восприятия, ожидания, а также стиль поведения являются основополагающими в процессе ее становления (рис. 22).

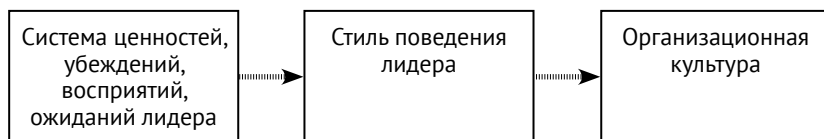


Рис. 22 Взаимосвязь между лидерством и организационной культурой

Со временем созданная в организации культура способствует появлению новых лидеров, определяет «правила игры» и особенности поведения всех ее членов. Значительное влияние на этот процесс оказывают сами сотрудники, которые тестируют корпоративную культуру на соответствие их ожиданиям и ценностным восприятиям. Если окажется, что существующие нормы, стандарты, процедуры и правила не способствуют развитию компании, то

организационная культура может быть не принята ключевыми сотрудниками, особенно, если для них важное значение имеют собственное развитие, самосовершенствование и возможность работать в успешной компании.

Если же организационная культура воспринимается как эффективная и адекватная, то со временем люди станут ее носителями, будут оценивать функциональные процессы с точки зрения свойственных ей норм, стандартов и правил, даже при переходе в другую организацию. Например, если в аптеке акцентируется внимание на важности удовлетворения потребностей клиентов, на значимости профессионального развития персонала, поощряется готовность проявлять инициативу, прилежность, дисциплинированность, аккуратность, то сотрудник, разделяющий эти нормы, стандарты и правила, изначально будет их носителем, если начнет работать в другой аптеке.

Задачей лидера является эффективное взаимодействие с командой менеджеров для разработки мероприятия с целью поддержания и усиления корпоративной культуры, способствующей реализации целей организации. Важную роль в этом играет директор (менеджер) по персоналу, в чьи функции входит организация процессов подбора, развития, обучения, вознаграждение персонала, его адаптации, в том числе к системе внутриорганизационных ценностей, и прочие функциональные обязанности, направленные на внедрение как видимых элементов организационной культуры (артефактов), так и более глубинных ее составляющих.

Особое значение корпоративная культура имеет при появлении нового члена коллектива, которому необходимо **социализироваться**, то есть понять и принять основные видимые ее аспекты, существующие «подводные камни» и, в конечном итоге, стать полноценным членом организации. Процесс социализации состоит из следующих трех последовательных этапов:

- *ожидаемая социализация* (до прихода в организацию);
- *внедрение* (после прихода в организацию);

- *трансформация* (полное понимание и принятие своей роли в организации).

Этапы социализации проходят сотрудники, которые впервые начинают свой трудовой путь, начинают работать в новой компании или получают новую должность в той же организации. Процесс успешной социализации зависит во многом от желания сотрудника работать в конкретной компании и его готовности принять характерную для нее организационную культуру.

Ожидаемая социализация – это начальный этап социализации, на котором сотрудник оценивает как будущую компанию (сильные и слабые стороны), так и свои возможности и перспективы эффективно в ней работать и получать желаемый для себя результат (собственные знания, умения, навыки, соответствие системы ценностей и убеждений). Адекватная оценка ситуации на начальном этапе социализации позволяет снизить возможные риски как для самого сотрудника, так и для компании.

Каким же образом потенциальный кандидат может провести эту оценку? Прежде всего, используя открытую и доступную информацию о компании: веб-сайт организации, информация в СМИ, реклама, отзывы о компании сотрудников, клиентов, партнеров и т.д. На этапе приема на работу, который включает в себя первичное знакомство с компанией и различные собеседования, потенциальный сотрудник может сделать начальные выводы об организационной культуре на основании анализа видимых артефактов: вид помещений, внутренний дизайн, внешний вид сотрудников, язык их общения.

Следующий этап социализации – *внедрение* – возникает после принятия сотрудника на работу, когда он начинает детально вникать в свои должностные обязанности, изучать и анализировать различные аспекты организационной культуры, как, например, отношение к внешнему виду, соблюдению дисциплины, правилам поведения и прочее. Менее видимые элементы организационной культуры «новичок» получает во время неформального общения, в процессе выполнения задач,

при «включении» со временем в более близкий к руководителю круг общения. Такие элементы включают в себя понимание взаимоотношений между руководителем и членами коллектива на личностном уровне, существование негласных правил и установок, например, значимости активного участия в собраниях и совещаниях для формирования имиджа «правильного и незаменимого» сотрудника.

Данный этап является наиболее важным в процессе социализации, так как способствует постепенному изменению представлений сотрудника о своей роли в организации. Большое значение при этом имеет как наличие сильной и устоявшейся во времени организационной культуры, так и влияние «старожил», которые помогают «новичку» социализироваться и часто выступают в роли ментора или советчика. Стоит отметить, что сотрудники организации, которые способствуют социализации нового работника, проверяют также собственное понимание и принятие отдельных элементов корпоративной культуры.

Если в организации нет четкой и ясной корпоративной культуры (организация находится на этапе формирования), то новые сотрудники могут оказать влияние на коллектив, привнеся в него элементы той культуры, которая им хорошо знакома по предыдущему опыту. Например, провизор, который привык строго ориентироваться на стандарты фармацевтической опеки при осуществлении фармацевтической помощи, может стать примером для своих коллег в новой аптеке. Со временем ориентация на клиентов, желание приобретать новые знания и повышать собственную квалификацию может стать важным элементом культуры. Как правило, это происходит, если сотрудник обладает выраженными лидерскими качествами и не воспринимается руководителем как небезопасный для него «неформальный» лидер.

Завершающий этап социализации – *трансформация*. На этом этапе сотрудник полностью принимает на себя новую роль в соответствии с особенностями организационной культуры, воспринимает себя полноценным членом коллектива. Показателями

успешной социализации сотрудника являются повышение его профессиональных компетенций и обязательств перед компанией, чувство комфорта и удовлетворенности в новой роли и на новой должности, принятие им организационных ценностей и убеждений, уверенность в себе и минимизация первоначальной стрессовой составляющей.

Организационная культура не является статичной концепцией, для ее поддержания необходимо формировать систему, направленную на укрепление основных ее элементов, поэтому лидер должен понимать важность процесса подбора персонала, его социализации, справедливой мотивации, распределения полномочий, соответствия декларируемых ценностей реальным процессам и прочее. Культура оказывает огромное воздействие на всех членов коллектива, формирует их мировоззрение и восприятие собственной роли в компании, а также способствует удовлетворению их потребностей в стабильности, постоянстве, личностной значимости. Но особое значение корпоративная культура имеет для лидера: если он не будет вовлечен в нее и не будет адекватным образом на нее воздействовать, то со временем сама культура будет оказывать значительное влияние на его поведение и принимаемые им решения.

При возникновении кризисных ситуаций, которые часто обусловлены влиянием факторов внешней среды, лидер может проводить различные трансформационные процессы, в том числе и в отношении организационной культуры. Чем сильнее культура в организации, чем более укоренившиеся и глубинные ценности и убеждения имеют сотрудники компании, тем сложнее, длительней и болезненней будут проходить изменения. Тем не менее, это необходимо, так как изменения в стратегии, целях, функционировании систем и процессов не могут быть успешными, если не менять систему ценностей, восприятий, ожиданий, убеждений сотрудников.

Для эффективной трансформации организационной культуры необходимо последовательно менять внутреннюю систему мировосприятия сотрудников. Например, если аптечная сеть намеревается

стать лидером на рынке и формирует соответствующие видение, миссию, стратегию, цели, а также ценности, направленные на инновационность, результативность, высокие социальные стандарты, ориентацию на клиентов и прочее, то организационную культуру также необходимо корректировать. К примеру, осуществлять подбор персонала, продвижение его по службе, вознаграждение, поощрение, а также формировать ритуалы, церемонии и прочие элементы корпоративной культуры в соответствии с новой системой ценностей. Также необходимо постоянно повышать эффективность коммуникативного процесса, иметь обратную связь с сотрудниками, объяснять им необходимость и последовательность изменений, поддерживать и вдохновлять на этапе становления или корректировки корпоративной культуры.

Формирование и трансформация организационной культуры, особенно в социально значимой фармацевтической сфере, должно соответствовать ценностям общества, а именно: способствовать повышению уровня здравоохранения, бережному отношению к окружающей среде, созданию рабочих мест и трудоустройству людей с ограниченными физическими возможностями, использованию высоких этических стандартов при проведении научных исследований, маркетинговых мероприятий и т.д. Как отмечал Питер Друкер: «Если культура организации расходится с общественными ценностями, то она не сможет внести свой вклад в развитие благополучия общества».

Успешная организационная культура должна способствовать:

- появлению в организации новых лидеров и развитию у сотрудников лидерских качеств;
- формированию доверия в коллективе;
- поощрению инновационности и созданию творческой атмосферы;
- участию членов команды в процессе принятия решений, которое основано на их способностях, знаниях, навыках, ответственности поведения декларируемым организационным ценностям;

- стремлению к совершенству как единственно приемлемому уровню выполнения поставленных задач.

Формирование и трансформация сильной организационной культуры является сложным и длительным процессом, требующим наличия лидерской воли, мотивации и постоянного «держания руки на пульсе», однако без ее «выравнивания» со стратегией и целями, в том числе и в долгосрочном периоде, организация вряд ли добьется успеха и займет лидирующие позиции на рынке.

КРАТКИЕ ВЫВОДЫ:

1. Организационная культура является сложной многофункциональной концепцией, которая на начальном этапе формируется на базе ценностей, убеждений, восприятий и ожиданий лидера.

2. Элементы корпоративной культуры имеют различные уровни воздействия на сотрудников, чем более они глубинные и длительные по времени, тем сильнее культура в компании.

3. Типажи организационной культуры, которые были предложены исследователями, позволяют определить доминантную культуру в компании, а также ориентиры для ее коррекции или трансформации.

4. Особое значение корпоративная культура имеет для успешной социализации новых сотрудников: понимание и принятие ее элементов позволяет им стать полноценными членами коллектива, действующими в соответствии с системой корпоративных ценностей.

5. Последовательные, грамотные и системные изменения в организационной культуре являются необходимыми при проведении результативных и успешных стратегических трансформационных процессов в компании.

ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Друкер П., Макьярелло Дж. Друкер на каждый день. 366 советов успешному менеджеру / Пер. с англ. А. Рыбняец – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 432 с.

2. Коллинз Дж. От хорошего к великому. – СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2004. – 303 с.
3. Корпоративная культура и обязательства Novartis [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.novartis.com/corporate-responsibility/improving-health/index.shtml>
4. Нив Г. Р. Пространство доктора Деминга: принципы построения устойчивого бизнеса / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 370 с.
5. Сазерленд Д., Кэнуэлл Д. Стратегический менеджмент / Пер. с англ. – Днепрпетровск: Баланс Бизнес Бук, 2005. – 440 с.
6. Соломанидина Т. О. Организационная культура: Учебное пособие (2-е изд.) – М.: Инфра-М, 2011. – 624 с.
7. Уэлч Дж., Уэлч С. Ответы на 74 ключевых вопроса о современном бизнесе / Пер. с англ. Ю. Е. Корнилович – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 192 с.
8. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002. – 336 с.
9. Harder J. Primer on organizational culture. Darden Business Publishing, 1999.
10. Cameron K. S., Quinn E. R. Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co, 1999.
11. Collins J., Porras J. Built to last: Successful habits of visionary companies. New York: Harper Business, 1994.

РАЗДЕЛ 8

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ И КОМАНДА ЛИДЕРА

Предназначением лидера является не только вдохновение своих последователей на достижение поставленных целей, но и активное участие в разработке стратегии развития организации, ее постоянном мониторинге и коррекции. Для успешного воплощения лидерских целей необходимо иметь профессиональную и мотивированную команду, члены которой понимают, как эффективно организовывать функциональные процессы и слаженно работать для достижения желаемого результата. Кроме того, следует помнить, что современная компания, в том числе и фармацевтическая, находится в условиях постоянно изменяющихся факторов внешней среды, что требует от лидера готовности к инициированию и проведению необходимых организационных изменений.

8.1. Роль лидера в процессе формирования организационной стратегии и структуры

Успешное функционирование любой, в том числе и фармацевтической организации, зависит от наличия четкого плана ее развития и структуры, которая позволяет эффективно воплотить желаемые инициативы в реальные и достижимые результаты. Роль лидера в этом процессе является базовой, так как именно его стратегическое видение воплощается менеджерами в конкретные системы и процессы, а гибкая и адаптивная организационная структура позволяет сделать это максимально продуктивно.

8.1.1 Основы планирования и реализации организационной стратегии

Формирование лидерского видения развития организации без реальной имплементации на практике остается лишь намерением,

а не результатом, поэтому задачей лидера является успешная реализация его идей. Как отмечал американский автор книг и исследователь Джоэл А. Бейкер: «Видение без действия – это, скорее, мечта; действие без видения – трата времени; видение, сопряженное с действием, – может изменить мир».

Планирование стратегии для реализации своего видения осуществляется лидером при взаимодействии со своей командой, именно ключевые менеджеры организуют и управляют системами и процессами. Обязанностью лидера является лидирование ими, помощь, коррекция их деятельности, вдохновение и контроль. Как отмечал Стив Джобс: «Быть мягким с людьми – не моя работа. Моя работа – делать их лучше. Моя работа – расчищать пути и собирать ресурсы для ключевых проектов. Взять этих великолепных людей, которые у нас есть, и подталкивать их, предлагать им более смелое видение того, каким должно быть будущее».

Каким же образом происходит реализация видения развития организации на практике? Прежде всего, благодаря конкретной стратегии и ее реальной имплементации в жизнь. **Стратегия** представляет собой комплексный план определения целей организации, ресурсов для их достижения и политики, направленной на их реализацию. Важность стратегии сложно переоценить, ее эффективность зависит от нескольких факторов:

- умения лидера и менеджеров здраво оценивать собственные силы, возможности и влияние факторов внешней среды, как отмечал Джим Коллинз: «Уметь смотреть суровым фактам в лицо»;
- наличия открытой, творческой, доброжелательной атмосферы в организации, которая способствует плодотворному обсуждению и поиску наиболее оптимальных вариантов реализации стратегии;
- готовности лидера слушать членов своей команды, признавать собственные ошибки, принимать взвешенные решения, основываясь на различных суждениях;

- приоритетности долгосрочного развития организации, ее адаптации к постоянно меняющимся факторам внешней среды.

Разработка стратегии непосредственно связана с миссией организации. **Миссия** – это причина и основная цель ее существования, другими словами – это декларирование обязательств компании по отношению к своим потребителям и обществу. Формулируя миссию, необходимо коротко и лаконично показать собственным сотрудникам, потребителям, партнерам, обществу, для чего компания существует, какие ее преимущества, каким образом ее деятельность способна улучшить жизнь людей.

Например, миссией фармацевтической компании Pfizer является – «обеспечение продолжительной, здоровой, счастливой жизни людей с помощью инновационных фармацевтических, потребительских продуктов и товаров для животных». В данной миссии обращается внимание как на сами *продукты* (фармацевтические товары, потребительские товары, товары для животных), их *преимущество* – инновационность и *пользу для людей* – делает их жизнь здоровой, продолжительной и счастливой.

Формирование стратегии развития обусловлено наличием **видения**, то есть желаемого для компании состояния или образа будущего. Видение компании Pfizer – «стать в мире наиболее ценной компанией для пациентов, клиентов, коллег, инвесторов, партнеров по бизнесу, обществу, в котором мы живем и работаем». В данном случае, видением Pfizer является стремление быть лидирующей компанией в мире.

Не менее важное значение при формировании стратегии имеет определение и декларирование ценностей организации. **Ценности**, о которых ранее уже шла речь, позволяют определить основные принципы и убеждения компании по отношению к своим потребителям, сотрудникам, партнерам, акционерам, обществу. В компании Pfizer декларируются следующие ценности: ориентация на потребителя, сотрудничество, уважение к людям, инновационность, доверие, развитие общества, стремление к совершенству, лидерство, качество.

Следовательно, на трех постулатах – миссия, видение и ценности – должно происходить лидерование компанией, формирование стратегии ее развития и определение целей. Стоит отметить, что лидер может разрабатывать цели совместно со своей командой либо делегировать их её членам. На начальном этапе развития организации лидеру приходится в большей степени влиять, наставлять и поддерживать свою команду, в том числе и в процессе формирования целей.

Цель – это желаемое состояние или результат, которого стремится достичь организация. Цели, которые ставят лидеры фармацевтических организаций, могут быть следующими: разработать новый инновационный или генериковый препарат, стать лидером на рынке (мировом либо региональном), выйти на новые рынки сбыта (продукция для красоты и здоровья, ветеринарные препараты, медицинское оборудование). Каким же образом организация достигает реализации запланированных целей? В данном случае – это работа менеджеров, чья задача претворить видение и глобальные цели лидера в реальность.

Одним из известных инструментов имплементации стратегии является **система сбалансированных показателей (ССП)**, которая была разработана Робертом Капланом и Эдвардом Нортоном в конце 80-х годов прошлого столетия. Это система стратегического и оперативного менеджмента, которая позволяет соединить стратегические цели компании с функциональными процессами на каждом организационном уровне, а также осуществить контроль реализации стратегии. Особое значение в построении этой системы имеет четкое понимание сотрудниками своей роли в процессе достижения стратегических целей, реализация миссии и видения компании, совершенствование методов использования организационных ресурсов и информационных технологий. Система сбалансированных показателей способствует оптимизации как оперативного бюджета (на краткосрочную перспективу), так и стратегического (бюджета развития), который обеспечивает успешную реализацию долгосрочных целей и видения лидера.

Эта система включает в себя четыре составляющие, отражающие важные аспекты деятельности организации:

- *финансы;*
- *клиенты;*
- *бизнес-процессы;*
- *обучение и развитие.*

Между ними существуют четкие причинно-следственные связи, которые обеспечивают взаимосвязь стратегических целей согласно видению организации, а также способствуют ее стабильному развитию (рис. 23).

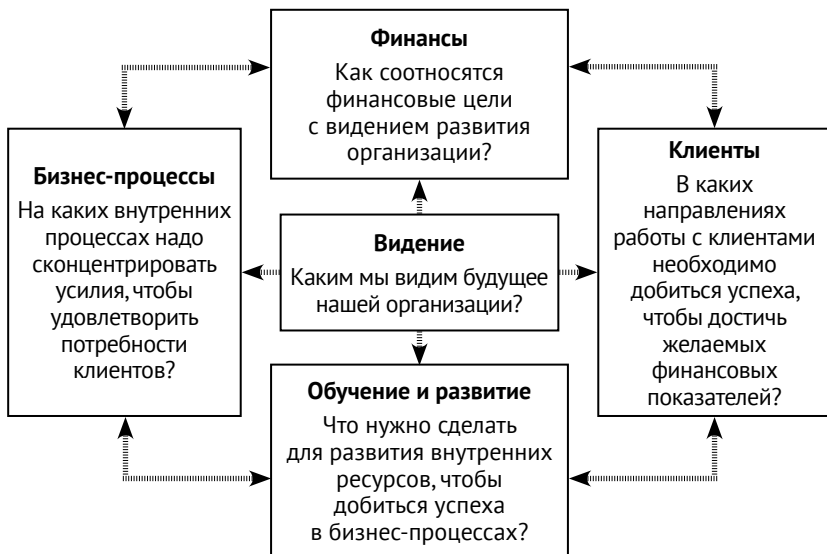


Рис. 23 Взаимосвязь между видением организации и составляющими системы сбалансированных показателей

Для достижения целей по составляющим системы сбалансированных показателей определяются **целевые показатели эффективности**, например, для финансовой составляющей – это прибыльность, объем продаж, уровень затрат, доходность на вложенный капитал и прочее; для клиентской составляющей – доля

рынка, количество чеков (клиентов), средняя сумма чека, количество утраченных покупок (отказов) и т. д.

*Лидер аптечной сети стремится сделать ее самой удобной, доступной и привлекательной для своих клиентов (**видение**). С этой целью разрабатывается стратегический план развития предприятия, рассчитанный на достижение желаемого результата, который включает в себя цели по следующим составляющим: финансы, клиенты, бизнес-процессы, обучение и развитие. Для достижения стабильного финансового положения компания формирует цели, направленные как на сокращение расходов, которые не обеспечивают дополнительной ценности для клиентов, так и на повышение доходности (**финансы**). Для этого необходимо создать соответствующий имидж аптеки (бренд), чтобы привлечь как новых клиентов, так и повысить лояльность постоянных (**клиенты**). Чтобы быть привлекательными в глазах потребителей и предлагать им желаемые ценности (удобство, комфорт, качество и доступность товаров, профессиональное обслуживание и консультация, удовлетворение потребностей, получение приятных эмоций), следует улучшить функционирование внутренних процессов. В частности, – повысить качество сервиса и обслуживания клиентов в аптеках сети, оптимизировать процессы формирования ассортимента товаров, их ценообразования, закупки, хранения, и прочее (**бизнес-процессы**). Для повышения эффективности внутренних процессов в сети аптек необходимо внедрять инновационные технологии, в том числе и информационные, а также обучать, развивать и мотивировать сотрудников: разработать соответствующую систему вознаграждения, проводить обучение персонала, формировать творческую и доброжелательную корпоративную культуру (**обучение и развитие**).*

8.1.2 Виды организационных структур и факторы их формирования

Успешная реализация стратегии зависит от **организационной структуры** компании, благодаря которой происходит распределение и группирование задач, ответственности, достижение поставленных целей и видения лидера, эффективный коммуникативный процесс. Она представляет собой схему, определяющую роль каждого сотрудника в компании, каким образом происходит координация и контроль выполнения поставленных перед ним задач.

Организационная структура рассматривается с точки зрения следующих ключевых факторов:

- *специализация;*
- *департаментализация;*
- *порядок подчиненности;*
- *сфера контроля;*
- *централизация;*
- *формализация.*

Специализация позволяет распределить задачи на определенные виды работ, которые соответствуют функционально-должностной инструкции. Например, выполнение определенных технологических операций на фармацевтическом производственном предприятии. Эти работы носят, в основном, повторяющийся характер, однако со временем их оптимизация позволяет снизить себестоимость продукции или услуг, а также улучшить профессиональные навыки сотрудников.

Департаментализация является основой группирования работ для координации выполнения задач в организации. Различают следующие виды департаментализации: функциональная (маркетинг, производство, финансы, продажи и прочее); товарная (лекарственные препараты, диетические добавки, косметические препараты, изделия медицинского назначения и прочее); географическая; потребительская и т.д.

Порядок подчиненности показывает распределение власти в организации (кто кого контролирует и кто кому подчинен). Особое значение имеет система единоначалия, что позволяет четко структурировать выполнение определенных работ или задач на предприятии.

Сфера контроля определяет количество людей, которые подотчетны менеджеру и, соответственно, количество уровней организации. Эффективное распределение сфер контроля может способствовать уменьшению организационных расходов, улучшению межуровневых коммуникаций, снижению уровня чрезмерного контроля работы сотрудников.

Централизация определяет степень концентрации власти в руках одного человека или небольшой группы людей. Чем чаще принятие решений, в том числе и оперативных, зависит от утверждения и согласования с высшим звеном управления, тем более централизована организация. Высокая степень централизации характерна для небольших организаций, предприятий на начальном этапе формирования, при форс-мажорных или кризисных ситуациях. В иных случаях это может свидетельствовать о невысокой степени доверия в коллективе, недостаточном уровне профессионализма сотрудников, неумении лидера создать эффективную и компетентную команду. Высокая степень централизации может приводить к излишней бюрократизации, низкой адаптации к изменяющимся факторам внешней среды, ухудшению внутреннего климата, снижению мотивации и творческой активности ответственных и профессиональных сотрудников.

Формализация показывает степень стандартизации выполнения работ в организации, насколько сотрудник может проявлять личную инициативу и творчество в процессе реализации задач. Высокая степень формализации свойственна при выполнении задач, связанных с производственным процессом, регламентируемым различными стандартами, например, GMP (General Manufacturing Practice) для фармацевтических предприятий. В случае высокой автономности сотрудников при выполнении

задач, которые требуют творческого подхода и креативности, низкая степень формализации является наиболее целесообразной.

В зависимости от перечисленных выше факторов, особенностей лидерского видения, его убеждений и представлений об эффективном функционировании организации, специфики деятельности предприятия (фармацевтическая производственная компания или аптека), размера и количества сотрудников в организации; влияния факторов внешней среды и необходимости постоянной адаптации к ним различают определенные типы организационной структуры.

Наиболее простая организационная структура – это *линейная*, которая характерна для небольших по размеру организаций с высоким уровнем централизации, широкой сферой контроля и низкой степенью формализации, например, для аптек (рис. 24).

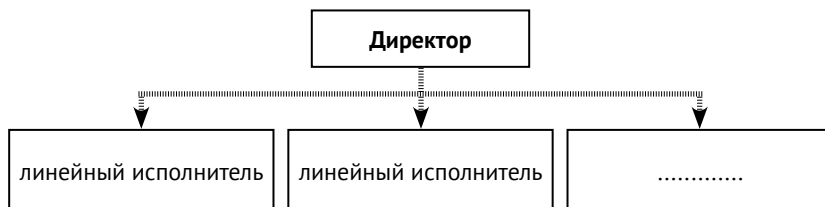


Рис. 24 Линейная организационная структура

Для средних по размеру организаций, например, небольших фармацевтических оптовых фирм, характерен *функциональный* тип организационной структуры (разделение в зависимости от выполняемых функций) с достаточно высоким уровнем централизации, формализации, специализации, но более узкой сферой контроля в сравнении с линейным типом (рис. 25).

Для крупных производственных фармацевтических предприятий свойственен *дивизиональный* тип организационной структуры, который отличается высоким уровнем специализации, формализации, департаментализации (товарной, географической, потребительской, функциональной), но меньшей степенью централизации (рис. 26).



Рис. 25 Функциональная организационная структура

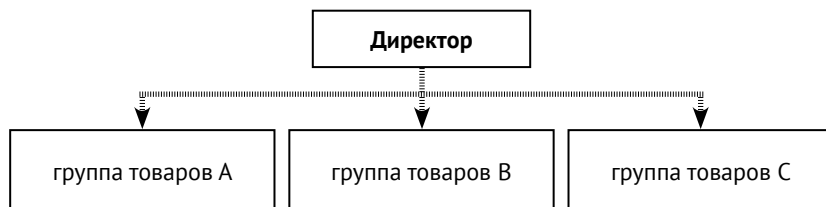


Рис. 26 Дивизиональная организационная структура

Перечисленные бюрократические типы организационных структур являются наиболее распространенными, однако их недостатком является слабая адаптация к факторам внешней среды и низкая готовность к необходимым изменениям, что может значительным образом снизить их стабильное и успешное развитие.

Более адаптивной является *матричная* структура, которая формируется на базе множественного, чаще двойственного подчинения. Эта структура позволяет привлечь дополнительных специалистов для эффективной реализации поставленных задач, использовать более гибкий подход в их группировании и распределении. Матричная структура сочетает в себе функциональную организационную структуру и структуру департаментализации (рис. 27).

Современной организационной структурой является *сетевая* структура, которая характеризуется тем, что большинство функций и задач, кроме ключевых и стратегически важных для компании, передают на *аутсорсинг*, например, производство, сбыт, маркетинг, связи с общественностью и прочее (рис. 28).

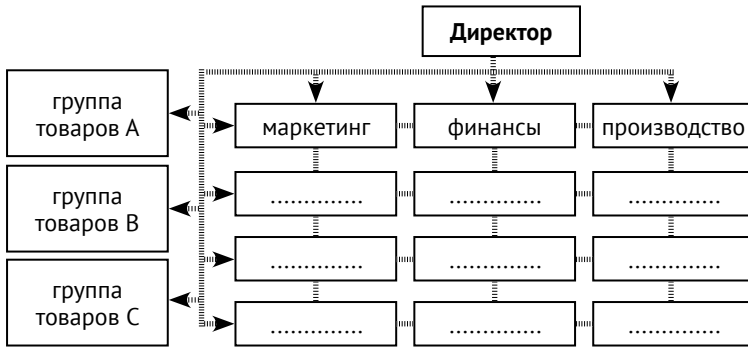


Рис. 27 Матричная организационная структура

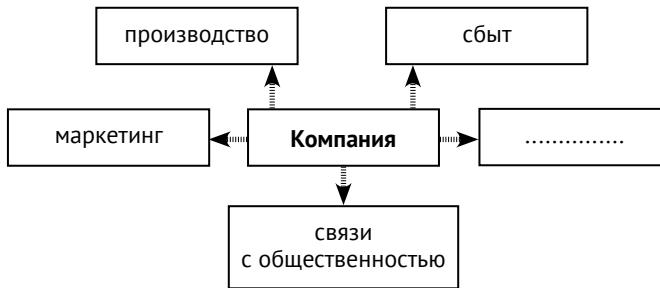


Рис. 28 Сетевая организационная структура

Данная организационная структура позволяет снизить расходы, является более гибкой и адаптивной к изменениям факторов внешней среды. Однако снижается степень контроля определенных функциональных процессов, что требует высокого уровня доверия и надежности между партнерами.

Термин следующего типа организационной структуры – *без границ* – был предложен Джеком Уэлчем, чье видение заключалось в том, чтобы убрать вертикальные и горизонтальные границы в организации, сделать компанию General Electric более адаптивной, интегрированной, без излишних бюрократических процедур и проволочек. Особое значение в формировании такой

организационной структуры имеет создание и успешное функционирование команд, состоящих из профессиональных, амбициозных и ответственных людей. Именно совместная и интегративная деятельность таких автономных команд способствует гибкости компании, ее готовности к необходимым изменениям. Кроме того, отсутствие формальных границ и понимание важности взаимодействия и сотрудничества позволяет улучшить коммуникативные связи и информационные потоки в организации, чему, безусловно, способствуют и современные информационные технологии. Как отмечал Эдвардс Деминг: «Мы все – одна команда», также великий ученый подчеркивал важность сотрудничества перед конкуренцией, что для достижения успеха необходимо переходить «от грубого индивидуализма к настоящему сотрудничеству: выигрывают все, проигравших нет».

Отсутствие границ и сотрудничество имеют отношение не только к внутренней среде организации, но и к взаимодействию с внешними партнерами, например, использование аутсорсинга, о котором шла речь в описании сетевой структуры, или создание различных стратегических альянсов. Так, американская фармацевтическая компания Eli Lilly уже более десяти лет активно использует инновационное внешнее сотрудничество. Оно заключается как в академическом (работа с университетами, научно-исследовательскими центрами, создание совместных исследовательских предприятий, спонсорство и поддержка различных научно-исследовательских инициатив), так и в активном внешнем взаимодействии в поиске новых молекул, технологий, возможностей для решения неудовлетворенных потребностей потребителей.

Одной из самых крупных мировых компаний, активно использующей внешнее сотрудничество, в частности, краудсорсинг, является компания Procter & Gamble.

Краудсорсинг – это открытое сотрудничество с потребителями, исследователями и разработчиками по всему миру с целью создания и разработки новых продуктов, услуг, дизайнерских

и технологических решений, поиска различных инновационных идей. Лидером этих изменений и нововведений стал глава компании Procter & Gamble с 2000 по 2009 гг. А. Дж. Лафли, благодаря которому компания удвоила свои продажи, количество брендов, значительным образом повысила капитализацию. В настоящее время внешнее сотрудничество играет ключевую роль для компании, так как около 50% продуктов и их модификаций было разработано благодаря краудсорсингу.

Стоит отметить, что организационные структуры в компании могут иметь гибридную форму, состоять из различных элементов бюрократических или более открытых и партнерских структур. Задачей лидера является создание такой организационной структуры, которая способствовала бы гибкости, адаптивности, готовности к изменениям, открытому и продуктивному взаимодействию как внутри самой компании, так и с партнерами, потребителями, клиентами, обществом. В значительной степени это зависит от умения лидера подобрать команду, которая позволит претворить его идеи в жизнь.

8.2 Лидер и команда

Формирование и эффективное взаимодействие с командой имеет приоритетное значение в лидерстве, так как само определение лидерства подразумевает наличие последователей, которые разделяют взгляды и идеи лидера, а также готовы прилагать усилия для достижения поставленных перед ними целей. Наличие последователей характерно для различных типов лидера, в том числе политических, духовных, общественных, поэтому использование термина команда является определяющим для подчеркивания организационного лидерства.

8.2.1 Виды команд и этапы их создания

Значение команды сложно переоценить, так как достижение целей, реализация видения лидера, а также стабильное

и долгосрочное развитие организации происходит, прежде всего, благодаря слаженной и эффективной командной работе.

Команда – это группа людей, которые разделяют общие ценности и работают вместе для достижения общей цели. В конструкции данного определения следует обратить внимание на следующие его элементы:

- *наличие общей цели* – позволяет сплотить и направить усилия команды, является основной причиной ее формирования;
- *группа людей, которые работают вместе* – для их эффективного взаимодействия в процессе достижения общей цели важны не только соответствующие профессиональные навыки, умения и знания, но также схожесть во взглядах, убеждениях, мировоззрении;
- *наличие общих ценностей* – они являются ориентирами и стандартами поведения для всех членов команды в процессе достижения общей цели.

Как правило, выделяют три вида команды в организации:

- *функциональные* – сотрудники постоянно работают вместе над решением текущих и взаимозависимых задач (например, коллектив аптеки или коллектив подразделений на фармацевтических предприятиях – продаж, маркетинга, закупки, производства и т.д.);
- *перекрестно-функциональные* – формируются из сотрудников различных сфер деятельности, но на одном иерархическом уровне (например, команда менеджеров в фармацевтических компаниях, которые обмениваются опытом, улучшают коммуникативные связи, взаимодействуют для решения задач при реализации организационной стратегии);
- *команды для решения проблем* – состоят из сотрудников одного отдела или подразделения, которые периодически собираются вместе для решения проблем (например, заведующий сетевой аптекой и его заместители).

В отдельную группу следует выделить *команду лидера*, то есть команду ключевых менеджеров, с которыми работает лидер

с целью реализации стратегии и достижения желаемого результата. В свою очередь менеджеры проецируют видение лидера в конкретные организационные цели и задачи. Вопрос доверия, передачи и распределения полномочий часто очень остро стоит перед лидером, так как только уверенность в профессионализме, таланте и приверженности к ключевым организационным ценностям членов команды позволяет ему постоянно не вмешиваться в решение оперативных вопросов и эффективно лидировать в компании. Как отмечал президент США Рональд Рейган: «Окружите себя самыми лучшими людьми, каких сможете найти, передайте им полномочия и не вмешивайтесь до тех пор, пока они продолжают проводить вашу политику».

Например, эффективное и долгосрочное развитие аптечной сети невозможно без профессиональной и мотивированной команды менеджеров, которые занимаются как общим управлением и координированием (ответственные за закупки, персонал, маркетинг, фармацевтический порядок), так и линейными функциями (заведующие аптекой). Их слаженная работа в соответствии со стратегией развития и ключевыми ценностями позволяет достигать желаемых результатов. В свою очередь, заведующие аптекой формируют и работают со своей командой согласно декларируемым организационным принципам. Именно пример лидера, его четкое следование стратегии и корпоративным ценностям позволяет сотрудникам самим быть образцом для подражания и развивать свои лидерские качества.

Формирование команды связано с различными субкультурами в организации, которые образуются на основе общей системы ценностей, функциональных обязанностей, типа выполняемых задач, например, субкультура менеджеров, линейных сотрудников, поддерживающего персонала. Также для команды, как и отдельного индивидуума, характерно становление и взросление, так называемый *жизненный цикл*, который состоит из следующих этапов:

- *«формирование»* – начало деятельности команды, которое характеризуется формальным соблюдением правил и процедур, настороженным отношением друг к другу, отсутствием доверия и четкого понимания, как своей роли, так и роли остальных членов команды;
- *«шторм»* – на этом этапе члены команды начинают сближаться друг с другом, формируются командные ценности и убеждения, появляется понимание важности совместной работы при достижении желаемой цели; однако возможно и возникновение конфликтов в процессе распределения полномочий из-за различий в ценностях и интересах;
- *«нормирование»* – команда становится сплоченной, усиливается общий командный дух, появляется атмосфера доверия и открытости, командные интересы начинают превалировать над личными, команда начинает работать как единое целое в процессе достижения целей;
- *«исполнение»* – этап максимальной эффективности работы команды, характеризуется ясностью, открытостью и пониманием всех процессов, высоким профессионализмом и гибкостью в коммуникациях, свободным обменом знаниями и опытом.

Для каждого этапа характерны свои особенности, которые следует учитывать лидеру, например, на этапе «формирование» разрабатывается видение развития организации, стратегия и цели, основные организационные ценности, которые определяют стандарты поведения членов команды. На этапе «шторм» – важно грамотно распределять ресурсы и полномочия, уметь конструктивно разрешать конфликты, усиливать корпоративную культуру. Также на протяжении всего жизненного цикла команды лидер постоянно взаимодействует с ее членами, направляет, ориентирует их, в частности ключевых менеджеров, принимает стратегические решения, и, самое главное, создает новых лидеров. Как отмечал американский политический и общественный деятель Ральф Надер: «Суть

лидерства заключается в том, чтобы порождать больше лидеров, чем последователей».

Роль лидера в становлении и формировании команды, а также максимально быстром и эффективном достижении этапа «исполнение» является определяющей. В то же время лидер и члены его команды являются партнерами, поэтому успешная деятельность компании зависит как от личной эффективности каждого сотрудника и четкого понимания им своей роли, так и от умения лидера создавать условия, которые помогают членам команды раскрыть свой потенциал.

8.2.2 Эффективность работы команды

Значимость команды и командной работы в достижении целей и эффективном развитии организации описана в различных теориях лидерства. Например, в бихевиористической теории университета Мичигана партисипативный стиль лидерства, который основан на коллегиальном принятии решения и формировании сплоченной команды, по мнению исследователей, является наиболее приемлемым. Согласно теории «управленческой решетки» Р. Блейка и Дж. Моутона, наиболее эффективным является стиль «команда», который предполагает совместную работу мотивированных и компетентных людей, стремящихся к достижению желаемых результатов. Важность продуктивных взаимоотношений между лидером и последователями описана и в других теориях: ситуационной, обстоятельств, трансформационной.

Многие исследователи теорий лидерства обращали внимание на два основных ориентира, эффективное совмещение которых позволяет улучшить командную работу – ориентация на задачу и ориентация на человеческие взаимоотношения.

Ориентация на задачу предполагает определение командной цели; ее структуризацию (планирование, организацию, распределение ролей, делегирование полномочий); поддержку процесса принятия решений (информирование, контроль, координацию,

фокусирование на видении и ценностях); обучение и развитие навыков у членов команды, необходимых для выполнения задач; формирование высоких стандартов исполнения работ.

Ориентация на человеческие взаимоотношения подразумевает поддержку команды и развитие у ее членов навыков эффективного межличностного общения, акцентирование внимания на сотрудничестве внутри организации; удовлетворение потребностей сотрудников; управление конфликтами; формирование важных для сотрудников организационных ценностей; создание позитивного, творческого и доброжелательного внутреннего климата в коллективе.

Умение лидера создать эффективную команду, балансируя между этими двумя ориентирами, способствует повышению организационной результативности, более эффективному использованию ресурсов, принятию взвешенных и способствующих дальнейшему развитию компании управленческих решений, инновационности, креативности, высокому качеству продуктов или услуг и прочим стратегически важным для организации показателям.

Можно выделить несколько факторов, влияющих на эффективность команды, а именно:

- *четкая и достижимая цель;*
- *компетентность членов команды;*
- *командный внутренний климат;*
- *стандарты качества;*
- *внешняя поддержка и признание.*

Четкая цель не только способствует достижению желаемого результата, но также раскрывает внутренний потенциал и таланты членов команды, фокусирует и направляет их общие усилия, мотивирует и заряжает позитивной энергией. Без наличия понятной, вдохновляющей, сложной, но в то же время достижимой цели команда не сможет реализовать видение и идеи лидера. Кроме того, необходимо структурировать задачи, необходимые для

достижения цели, определить нормы поведения и роль каждого члена команды в этом процессе.

Компетентность членов команды – команда состоит из людей, чей профессионализм, мотивация, умение совместно работать для достижения поставленной цели, определяет ее эффективность. Важно, чтобы все члены команды разделяли общие ценности, а также развивали навыки межличностного общения. Например, профессиональный и грамотный провизор не является полноценным членом команды, если у него не развиты необходимые социальные навыки для командной работы, нет желания поддерживать и помогать другим сотрудникам, проявлять эмпатию. Не стоит забывать, что команда – это сообщество людей с развитым пониманием единства и командной идентификацией, людей, которым присущ «командный дух».

Командный внутренний климат – способность команды продуктивно сотрудничать является базовым фактором ее эффективности. Умение слушать, принимать другую точку зрения, без боязни высказывать свое мнение, компенсировать друг другу различные неудобства, совместно искать варианты решения проблем формируют благоприятный для сотрудничества климат, поддержка и усиление которого является важной лидерской задачей. Для слаженной и эффективной командной работы необходима интеграция усилий всех ее членов, понимание ими своей роли и вклада в совместную работу, а также формирование взаимного доверия, которое основано на открытости, искренности, доброжелательности и уважении друг к другу.

Стандарты качества – для эффективного достижения целей, которые поставлены перед командой, необходимо установить высокие стандарты качества, норм поведения, требований к выполнению тех или иных задач. Понимание членами команды необходимости соответствия этим стандартам, а также создание такой системы, которая позволит эффективно контролировать и координировать качество выполнения поставленных задач, позволит команде достигать поставленных целей. Стоит также отметить, что эти стандарты

должны быть четкие, понятные, структурированные, а также относиться ко всем без исключения членам команды.

Внешняя поддержка и признание – для результативной командной работы не только необходимо наличие четкой и амбициозной цели, компетентных сотрудников, позитивно влияющего на членов команды внутреннего климата, но и ресурсов, информационных систем, возможности получения новых знаний и навыков в процессе реализации задач, а также соответствующей системы вознаграждения. Лидер не только вдохновляет команду, но и оказывает необходимую поддержку для обеспечения процесса достижения целей. Также необходимо помнить о признании заслуг членов команды за реализацию тех или иных задач, ориентируясь при этом на приоритетность вознаграждения за достижение командного результата.

Роль лидера в формировании эффективной команды является определяющей, так как он помогает ее членам понять проблемы, стоящие перед ними и повысить их уверенность в своих силах благодаря наличию видения, целей, стратегии, ценностей, высоких стандартов выполнения задач, необходимых ресурсов, обратной связи, понимания каждым своей роли. Лидер способствует формированию «командного духа», вдохновляет своих последователей, создает условия для раскрытия внутреннего потенциала, лидерских качеств, что, конечно же, является залогом стабильного и успешного развития компании.

В процессе работы с командой лидер также оценивает эффективность ее членов, их результативность и приверженность корпоративным ценностям. Например, Джек Уэлч в период работы в компании General Electric использовал систему дифференциации своей команды: 20% – это наиболее эффективные и продуктивные сотрудники; 70% – это сотрудники с высоким потенциалом, которые имеют все шансы войти в первую привилегированную группу; 10% – это сотрудники, чей профессионализм и приверженность организационным ценностям находятся на низком уровне. Распределение полномочий и система вознаграждения команды опирались на результаты этого ранжирования. Необходимо

упомануть, что строгая ориентация на дифференциацию требует максимальной «прозрачности» и справедливости, а также абсолютного понимания функциональных процессов, в противном случае это может привести к значительному ухудшению организационного климата в коллективе, созданию атмосферы нездоровой конкуренции, нерациональному распределению ресурсов и прочим факторам, которые не способствуют успешности компании, особенно в долгосрочной перспективе.

Эдвардс Деминг критиковал систему ранжирования, так как, по его мнению, различия в показателях часто происходят от системы, в которой люди живут и работают, а не от самих людей. Ученый акцентировал внимание на том, что командная работа абсолютно невозможна при наличии системы аттестации, так как это может приводить к снижению внутренней мотивации и удовлетворенности от совместной работы. Как отмечал Деминг: «Люди не могут осуществить вклад, какой им бы хотелось внести в свою работу, поскольку они полностью сосредоточены на получении высокого рейтинга; радость от работы и инновации становятся вторичными по отношению к высокому рейтингу».

Следует находить «золотую середину», каким образом развивать, координировать работу команды, повышать мотивацию людей для достижения желаемого результата, эффективно совмещать систему внешнего и внутреннего вознаграждения. «Выравнивание» этих показателей является искусством лидера, особенно, если он ориентируется не только на получение краткосрочных результатов, но и ставит в приоритет долгосрочное развитие компании. Многие также зависят от самих членов команды, насколько они компетентны, внутренне мотивированы, ответственны, готовы принимать и разделять корпоративные ценности. Именно последователи определяют стиль лидера, что четко и понятно оговорено в ситуационной теории П. Херси и К. Бланшара.

Важность формирования команды для успешного развития организации отмечал Джим Коллинз в своих исследованиях, результаты которых представлены в книге «От хорошего к великому».

Свое видение лидерской команды он сформулировал во фразе «Сначала «кто», а потом «что»». По мнению автора, компания сможет стать успешной, если сначала подберет нужных ей людей – «В первую очередь надо убедиться, что нужные люди на борту (а ненужные за бортом), а потом уже решать, куда плыть».

Джим Коллинз сравнивает стратегию подбора сильной команды со стратегией «гений и 1000 помощников», где все зависит от одного человека, а остальные лишь ассистируют и помогают ему. Как правило, с уходом такого «гения» из компании она начинает разваливаться и теряет свой стержень, поэтому данная стратегия крайне непродуктивна с точки зрения развития компании в долгосрочной перспективе. В то же время лидеры, которые понимают важность нужных людей в их команде, не жалеют времени на наставничество и обучение, способны привести организацию к процветанию. Как пример, автор приводит лидера американской аптечной сети Walgreens Корка Уолгрина, который имел талант подбирать людей на наиболее соответствующие им позиции и сумел создать одну из лучших управленческих команд в отрасли. Принятие важных решений в Walgreens происходило на основе группового обсуждения, где каждый член команды вносил свой вклад в соответствии с собственным опытом, знаниями, умениями, навыками, мотивацией.

Джим Коллинз выделяет три принципа, на которые следует ориентироваться лидеру при формировании своей команды:

- если сомневаетесь, не нанимайте, продолжайте искать;
- когда вы знаете, что вам нужно менять людей, действуйте, не откладывая;
- предоставьте вашим лучшим людям работу там, где у вас наибольшие возможности, а не проблемы.

Первый принцип основывается на том, что команда должна создаваться из наиболее нужных для компании людей, а успех лидера, в основном, зависит от его умения и желания привлекать и удерживать самых талантливых и компетентных сотрудников.

Как отмечал Питер Друкер: «Ни одна компания не может быть успешнее, чем ее работники».

Согласно второму принципу, явная ошибка в подборе члена команды требует быстрого принятия решения о его увольнении либо переводе на более подходящую ему должность. Особенно это относится к людям, которые не только не справляются с поставленными перед ними задачами, но также не хотят разделять корпоративные ценности. По мнению автора, оставлять таких людей – проявлять несправедливость по отношению к профессиональным и талантливым сотрудникам, что со временем приведет к ослаблению корпоративной культуры организации. В этом контексте стоит привести цитату Питера Друкера: «Некомпетентный и слабый исполнитель, который остается на своей должности, наказывает всех остальных и морально разлагает компанию». В то же время Питер Друкер отмечал, что если сотрудник плохо работает на своей должности, это может означать, что ему поручена неподходящая задача или он находится не на своем месте. Руководители великих компаний, согласно мнению Джима Коллинза, очень тщательно подходили к тому, чтобы не увольнять честных и способных людей, которые не смогли добиться желаемого результата, а старались пробовать их на других должностях, где они смогут раскрыть свой потенциал и добиться успеха. Поддержка талантливых и мотивированных сотрудников, которые разделяют организационные ценности, способна значительным образом усилить корпоративную культуру в компании.

Третий принцип ориентирует лидеров и менеджеров на то, что необходимо направлять наиболее профессиональных и способных людей на решение перспективных вопросов, которые определяют успешность дальнейшей стратегии развития компании. Как подчеркивал Питер Друкер: «Организация должна быть больше сосредоточена на возможностях, а не на проблемах».

Формирование и развитие своей команды – это процесс, которым лидер должен заниматься постоянно, особенно в условиях

постоянно изменяющихся факторов внешней среды, когда перемены становятся необходимостью не только для процветания компании, но и для ее выживания. Привлечение и вдохновение талантливых сотрудников, помощь в раскрытии их талантов и возможностей позволит компании стать успешной и лидирующей на рынке.

8.3 Организационные изменения

Стабильное развитие организации и успешное проведение организационных изменений являются основными показателями эффективности лидерства. Необходимость в фундаментальных переменах обусловлена влиянием различных факторов внешней среды, таких как изменения рыночной ситуации, конкурентной среды, потребительских предпочтений, различных макроэкономических показателей.

Практически каждая компания проходит этапы трансформации, которые варьируются в зависимости от их интенсивности, фундаментальности, охвата, значимости и прочих критериев. Стоит выделить следующие два измерения для оценки организационных изменений:

- *фундаментальные или частичные;*
- *реактивные или последовательные.*

Частичные изменения затрагивают отдельные элементы организации, например, работу тех или иных ее подразделений, функционирование определенных процессов (производство, закупки, технологические процедуры, развитие персонала). Эти изменения характерны практически для всех компаний, основная их цель – повысить эффективность работы организации, при этом все ее фундаментальные основы остаются постоянными и незыблемыми.

Фундаментальные изменения в организации касаются ее базовых структур, систем, процессов, также могут быть затронуты ключевые корпоративные ценности, миссия и видение.

Такие изменения инициируются лидером при поддержке его команды, а успешность их проведения зависит от его воли, настойчивости, наличия продуманного и структурированного плана, понимания сотрудниками необходимости и последовательности этих изменений.

Реактивные изменения возникают в ответ на негативные для компании обстоятельства и ситуации, которые могут относиться как к отдельным подразделениям или функциям в организации, так и к предприятию в целом, что требует быстрых и эффективных управленческих решений.

Последовательные изменения проводятся для постепенного и запланированного улучшения организационных показателей, такие изменения позволяют компании стабильно развиваться, эффективно приспосабливаться к влиянию факторов внешней среды.

Их комбинация формирует четыре вида организационных изменений:

- *тюнинг*;
- *адаптация*;
- *воссоздание*;
- *переориентация* (рис. 29).

	частичные изменения	фундаментальные изменения
последовательные изменения	Тюнинг	Переориентация
реактивные изменения	Адаптация	Воссоздание

Рис. 29 Виды организационных изменений

Тюнинг, под которым подразумеваются частичные последовательные изменения, характерен для большинства организаций. Эти изменения заложены в стратегическом плане, и их имплементация

является ответственностью менеджеров. Например, открытие новой аптеки в сети, запуск новой технологической линии, внедрение инновационных информационных технологий в логистику оптовой фирмы и т.д. Эффективная реализация этих изменений возможна при стабильном развитии компании, наличии необходимых ресурсов, отсутствии внешнего негативного влияния.

Под *адаптацией* следует понимать частичные изменения, которые осуществляют в случае появления резких или непредвиденных внешних обстоятельств или при возникновении кризисных ситуаций в функционировании тех или иных процессов в организации. Например, коррекция режима работы аптеки или ее ассортиментной и ценовой политик при внезапном появлении нового конкурента.

Переориентация – это последовательные структурные изменения в организации, которые относятся не только к отдельным элементам или функциям, а касаются общей стратегии развития компании, ее видения, целей, структуры. Преимуществом этих преобразований является возможность их продуманного и поэтапного осуществления, наличие достаточного времени у лидера для создания коалиций и делегирования полномочий ключевым менеджерам, подготовки персонала к предстоящей трансформации, минимизации возможных рисков и т.д. К примеру, решение бывшего главы компании Walgreens Корка Уолгрина о продаже более 500 ресторанов в течение нескольких лет и концентрация усилий исключительно на развитии аптечного бизнеса можно отнести к переориентации, так как кардинально изменилась стратегия развития компании, ее видение и цели.

Воссоздание – это наиболее рискованный вид организационных изменений, для которого характерны структурные и комплексные преобразования в случае глубокого кризиса. Чаще всего такие изменения инициируются новым лидером в организации, где предыдущий руководитель не смог справиться с негативной ситуацией и ее последствиями. Особенностью воссоздания является то, что наряду с изменениями в стратегии, структуре, целях, системах компании, трансформации подвергаются также ключевые и глубинные

организационные ценности, которые являются наиболее устойчивыми к переменам.

Планирование, организация, контроль проведения адаптации и тюнинга является, в основном, ответственностью и компетентностью менеджеров, а лидер их только направляет, обучает, подсказывает, координирует, способствует обеспечению процесса необходимыми ресурсами. Стратегические преобразования – переориентация и воссоздание – требуют исключительно лидерского подхода, так как непосредственно связаны с изменением тех систем и процессов, которыми управляют менеджеры. Выделяют восемь этапов реализации стратегических изменений в организации (рис. 30).

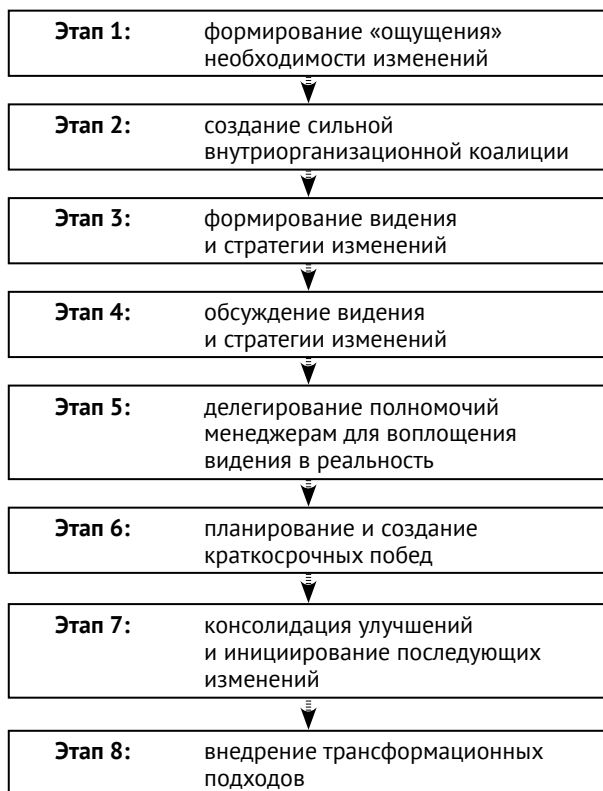


Рис. 30 Этапы реализации стратегических изменений в организации

Данные этапы были предложены профессором Гарвардской школы бизнеса Джоном П. Коттером, который утверждал, что успешное проведение организационных изменений зависит от продуманных и результативных действий на каждом этапе, а также умения избегать в этом процессе возможных ошибок и промахов. Профессор Коттер отмечал важность участия лидера в этом процессе: «Лидерство связано с изменениями, когда скорость изменений возрастает, все более обостряется необходимость в эффективном лидере».

Первый этап – *формирование «ощущения» необходимости изменений* – возникает после осознания лидером неизбежности организационных изменений. Чаще всего это является следствием результатов анализа текущей ситуации в компании, рыночных перспектив, а также рисков, связанных, к примеру, с прогнозируемым снижением спроса или истечением срока действия патентов. Истинные лидеры могут предвидеть не только возможные тенденции развития рынка, но и формировать эти изменения, как, например, Стив Джобс. Для снижения рисков на последующих стадиях организационной трансформации необходимо иметь полную, достоверную, актуальную, релевантную информацию как о состоянии компании, так и факторах внешней среды, угрозах и возможностях. Для этого используются различные виды анализов, которые можно проводить как собственными силами, так и пользоваться услугами консалтинговых фирм, например, SWOT-анализ, SLEPT-анализ, конструкция «7С» и прочее.

На этом этапе важны открытые коммуникации и обсуждения возможных неудач, открывающихся перспектив, необходимых ресурсов, большое значение при этом имеет готовность инициаторов изменений принимать существующие реалии и не строить пустых иллюзий. Также следует заручиться поддержкой менеджеров и рядовых сотрудников в необходимости проведения стратегических преобразований для развития и успешного функционирования организации. По мнению профессора Коттера, успеха

можно добиться, если около 75% менеджеров разделяют и понимают значимость этих инициатив.

Проблемы на этапе формирования «ощущения» необходимости изменений могут возникнуть в том случае, если лидер не уделяет достаточного внимания созданию у людей четкого и ясного понимания необходимости изменений, что может привести к их последующему сопротивлению и нежеланию выходить из привычной «зоны комфорта». Трудности появляются, если глава компании боится возможных рисков, связанных с негативной реакцией сотрудников, снижением дисциплины, ухудшением краткосрочных финансовых результатов, внутриорганизационного климата и прочих факторов. Ошибки также могут возникать при наличии громоздкой и излишне бюрократичной организационной структуры, и в том случае, если решения в организации принимает менеджер, который привык работать в стабильных условиях и не готов к инициированию изменений, а не лидер.

Второй этап – это *создание сильной внутриорганизационной коалиции* – если на первом этапе инициатором изменений выступает лидер, возможно, с небольшой группой людей, то успешные действия на последующих этапах, в основном, зависят от наличия мощной и активной коалиции. Чем больше людей, имеющих полномочия, репутацию, профессионализм, опыт, мотивацию, а также общие с лидером ценности входят в коалицию, тем лучше будет результат организационной трансформации. Следует различать такие понятия, как «команда лидера» и «коалиция». Команда чаще всего состоит из нескольких человек (как правило, не более 10), коалиция же представляет собой объединение большого количества людей на различных организационных уровнях.

Роль лидера в формировании коалиции является основной, именно его способность создавать атмосферу доверия, умение вдохновлять, объединять и убеждать людей в своей правоте позволяет имплементировать его идеи в реальность. Сложностью на этом этапе является недостаточное понимание важности создания сильной

коалиции для реализации лидерских инициатив, а также недостаток опыта, личностных и профессиональных качеств у лидера.

Третий этап – *формирование видения и стратегии изменений*. Чаще всего лидер имеет свое первоначальное видение организационных изменений, однако в сотрудничестве со своей командой и коалицией это видение приобретает более конкретные и осознанные черты. Важно, чтобы «картинка будущего» была понятна не только лидеру и его команде, но и всем сотрудникам, акционерам, партнерам, потребителям. Так, профессор Коттер отмечает следующее: «Если вы не можете объяснить свое видение в течение пяти минут или меньше и получить реакцию, которая свидетельствовала бы о понимании и интересе, то вы еще не завершили третий этап организационной трансформации».

Вместе с видением определяются способы его достижения, разрабатывается стратегический план. По мнению Джона П. Коттера, окончательное определение пути развития организации формируется после нескольких месяцев обсуждений, дискуссий и согласований. Без наличия четкого и понятного видения и стратегии проведения трансформационных изменений усилия команды становятся несоординированными, хаотичными, теряют свой смысл. Кроме того, люди становятся немотивированными, они не понимают, что происходит в организации, куда следует стремиться, ради чего они реализуют те или иные задачи.

Четвертый этап – *обсуждение видения и стратегии изменений* – требует усилий лидера и его команды для донесения информации о реализации видения, стратегии и предстоящих изменений до всех участвующих и заинтересованных сторон. Для этого необходимо время на проведение эффективных коммуникаций, таких как личные встречи, собрания, совещания, заседания, использование различных буклетов, информационных листов, презентаций, прямых рассылок по электронной почте и т. д. Также важно вовлечение сотрудников, в том числе и на низших организационных уровнях, в процесс совершенствования тех или иных аспектов стратегических альтернатив, что не только

способствует улучшению функциональных процессов, но и повышает мотивацию и желание людей работать на результат.

Популяризация и широкое распространение нового видения и стратегических трансформационных инициатив происходит благодаря эффективной деятельности лидерской команды и коалиции, наличию атмосферы доверия и открытости, декларации ключевых ценностей и поведенческих приоритетов. Необходимо не только донести до сотрудников суть и последовательность организационных изменений, желаемый результат, возможные риски и негативные последствия, но и значительным образом повысить их мотивацию.

Без последовательной, скоординированной и грамотной работы с персоналом невозможно достичь желаемого результата и провести запланированные изменения. Если от сотрудников, к примеру, ожидают готовности пойти на определенные компромиссы (дополнительная работа или нагрузка, перевод в другое подразделение, необходимость получения новых знаний или квалификации, возможное снижение уровня заработной платы и т.д.), то следует вселить в них уверенность в том, что эти шаги являются необходимыми и обоснованными. Стоит объяснить людям, каким образом их поведение и выполняемые задачи повлияют на успешный результат организационной трансформации. Лидер и его команда должны не только доносить информацию до людей, но и сами соответствовать декларируемым ценностям, демонстрировать соответствующее поведение, строить взаимоотношения на доверии и открытости. В противном случае, сотрудники будут думать не об организационных целях и важности их достижения, а исключительно о личных выгодах и приоритетах.

Пятый этап – *делегирование полномочий менеджерам для воплощения видения в реальность*. Для эффективной имплементации трансформационного видения необходимо расширять права и возможности сотрудников, распространять лидерство, создавать внутреннюю организационную атмосферу, способствующую творчеству и инновациям. Единственным ограничением для менеджеров

и специалистов должно быть соответствие их поведения и действий видению, стратегии и декларируемой системе организационных ценностей. Тем не менее, даже при наличии четкого и понятного стратегического плана, утвержденных и согласованных мероприятий, необходимых для его реализации, а также мотивированных и настроенных на положительный результат сотрудников, могут возникать серьезные трудности и препятствия.

Чаще всего они связаны с громоздкой, бюрократической и не соответствующей лидерскому видению организационной структурой. К примеру, Джек Уэлч в процессе трансформации компании General Electric инициировал кардинальные изменения в организационной структуре, убрав вертикальные и горизонтальные связи, которые тормозили ее развитие, делали менее мобильной и адаптивной. Организационную структуру также следует привести в соответствие с видением, миссией и ценностями компании. Например, если одной из основных ценностей фармацевтической производственной компании является высокое качество лекарственных препаратов, то необходимо предоставить соответствующие полномочия и ресурсы директору по качеству, убрать возможные организационные преграды, которые могут возникать при его взаимодействии с руководителями других служб, в частности, с директором по производству. Следует постоянно улучшать коммуникативные связи между различными подразделениями в организации, в том числе используя современные технологические возможности, не забывая о значении эффективной обратной связи для успешного внедрения стратегических инициатив.

Сложности и препятствия на данном этапе могут создавать также люди, которые сознательно, по тем или иным причинам, тормозят процессы организационной трансформации. Такие сотрудники, особенно, если они занимают высокие должности, не только снижают темпы развития предприятия, не выполняют запланированные мероприятия, но и значительным образом ухудшают корпоративный климат, демотивируя остальных работников.

Для возможности перехода на следующий этап лидеру необходимо решить эту непростую проблему, продемонстрировав при этом свою приверженность декларируемым ценностям и принципам.

Шестой этап – *планирование и создание краткосрочных побед*. Для того, чтобы поддерживать мотивацию и моральный дух сотрудников на высоком уровне, сохранять доверие к лидеру и его коалиции, понимать правильность выбранного пути необходимо добиваться краткосрочных и небольших побед в процессе организационной трансформации. Если уделять исключительное внимание достижению долгосрочных целей, но при этом не обращать внимание на небольшие достижения, то это может значительным образом снизить энтузиазм людей и их желание добиваться запланированных долгосрочных целей. По мнению Джона Коттера, в организациях, которые успешно прошли процесс трансформаций, определенные достижения уже были видны через 6-18 месяцев после начала преобразований.

Краткосрочные победы – это запланированные результаты, которые, как правило, заложены в стратегическом плане организационных изменений. Они должны быть видимыми, определенными, измеримыми, привлекательными для сотрудников компании. К таким краткосрочным победам могут относиться повышение производительности, увеличение доли рынка, появление новых клиентов, улучшение имиджа, начальная узнаваемость бренда и прочее. Для успеха дальнейших трансформационных действий следует обращать внимание на эти положительные изменения, соответствующим образом вознаграждать людей, активно задействованных в этом процессе. Джек Уэлч в своей лекции «Про дефицит доверия» (Lack of Candor) для студентов Стэндфордской бизнес-школы отмечал значимость празднования маленьких побед для поддержания высокого уровня мотивации и морального духа сотрудников организации.

Стоит отметить, что достижение первых успехов значительным образом повышает доверие к действиям лидера и его коалиции даже сомневающимся и недоверчивым сотрудникам, сплачивает

коллектив, привлекает возможных инвесторов, улучшает взаимодействие с партнерами, поддерживает энтузиазм людей и вдохновляет их на дальнейшие свершения.

Седьмой этап – *консолидация улучшений и инициирование последующих изменений*. Достижение первых успехов стимулирует на дальнейшие свершения, поэтому задачей лидера и коалиции является инициирование новых изменений, последовательная трансформация организационных функциональных процедур, структур, систем согласно видению развития компании. Как утверждал Питер Друкер: «Инновационная деятельность должна стать сердцевиной, ядром управления». На этом этапе важно «подпитывать» организацию новыми людьми, которые стимулируют её дальнейшее развитие, вознаграждать, продвигать по службе сотрудников, которые внесли наибольший вклад в успех компании, инициировать новые, еще более масштабные проекты.

По мнению профессора Коттера, основными ошибками на данном этапе могут стать раннее празднование достигнутых целей и снижение темпов развития организации. Ощущение того, что все запланированные мероприятия уже осуществлены, больше стремиться некуда, что следует сделать передышку, может сыграть плохую шутку, остановить на ходу «маховик перемен», после чего уже будет проблематично снова его запустить. Обеспечение процесса движения вперед, инициирование дальнейших изменений является обязанностью лидера. Именно его личностные качества, такие как харизма, сила воли, страстность, умение вдохновлять, самоконтроль и самодисциплина позволяют ему не останавливаться на достигнутом результате. В этом проявляется и различие между менеджерами, которые стремятся к стабильности, упорядочиванию процессов и систем, и лидерами, которые хотят открывать новые горизонты и не боятся перемен.

Восьмой, заключительный этап, – *внедрение трансформационных подходов*. Для того, чтобы новые трансформационные подходы были окончательно имплементированы в организацию, необходимо их постоянно усиливать и укреплять в корпоративной

культуре. Для этого следует демонстрировать их преимущества, акцентировать внимание на успешно достигнутые цели, постоянно поддерживать высокий уровень коммуникаций с сотрудниками, объяснять им, как изменения в системе ценностей отражаются на полученных результатах и т.д. Трансформация глубинных ценностей является длительным процессом, поэтому необходимо постепенно внедрять новое организационное мировоззрение в структуру, политику и функциональные процессы компании.

Для того, чтобы организация могла в дальнейшем развиваться и продуцировать изменения, несмотря на смену лидера, стоит уделять значительное внимание подготовке новых лидеров и менеджеров, которые были бы носителями трансформационной организационной культуры. По мнению Джона Коттера, ошибка в выборе преемника лидера может стоить организации очень дорого, а ее прежние достижения могут быть нивелированы. Только в организации, где поддерживается атмосфера доверия, открытости, творчества и инновационности формируется система, способствующая созданию новых лидеров, которые будут развивать организацию и постоянно двигать ее вперед.

КРАТКИЕ ВЫВОДЫ:

1. Организационная стратегия позволяет реализовать видение лидера, в ином случае, оно остается лишь намерением. Для этого необходимо определить миссию, основные ценности и цели, пути имплементации стратегических инициатив на практике.
2. Структура организации должна не только улучшать коммуникативные связи, повышать уровень взаимодействия и кооперации сотрудников, способствовать адаптации компании к факторам внешней среды, но и соответствовать видению развития компании и декларируемым корпоративным ценностям.
3. Успешность лидера зависит от наличия команды, состоящей из профессиональных, талантливых, амбициозных сотрудников, которые полностью разделяют корпоративные ценности

и убеждения, и придерживаются их. Эффективность команды определяется умением слаженно работать для получения результата, способствующего дальнейшему развитию компании.

4. Проведение результативных и успешных организационных трансформаций является отражением лидерского подхода к развитию компании. Истинный лидер не только инициирует фундаментальные и стратегические изменения, но и способствует их интеграции в глубинные корпоративные ценности.

ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Друкер П., Макьярелло Дж. Друкер на каждый день. 366 советов успешному менеджеру / Пер. с англ. А. Рыбьянец – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 432 с.
2. Коллинз Дж. От хорошего к великому. – СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2004. – 303 с.
3. Максвелл Д. С. Создай команду лидеров / Пер. с англ. Л. А. Бабук. – Мн.: Попурри, 2005. – 368 с.
4. Миссия, видение, ценности Pfizer [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://ru.scribd.com/doc/149730429/Pfizer-Mission-andVision#scribd>
5. Морланд Э. 1001 путь к лидерству / пер. с англ. А. А. Горбатовой. – М.: Эксмо, 2014 – 384 с.
6. Нив Г. Р. Пространство доктора Деминга: принципы построения устойчивого бизнеса / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 370 с.
7. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство / Под ред. А. М. Гершуна, Ю. С. Нефедьевой. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2014. – 88 с.
8. Сазерленд Д., Кэнзуэлл Д. Стратегический менеджмент / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Бук, 2005. – 440 с.
9. Стив Джобс: путь лидера. Главные изречения об успехе, бизнесе и жизни – М.: Эксмо, 2012. – 200 с.
10. 8 Types of organizational structures: Their advantages and disadvantages [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.yourarticlelibrary.com/organization/8-types-of-organisational-structures-their-advantages-and-disadvantages/22143/>
11. Abrahamson E. Change without pain // Harvard Business Review, July–August 2000. – P. 75-79.
12. Jack Welch: Create candor in the workplace, 2005 [Электронный ресурс] / Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=PxU6Z0BgYWM>

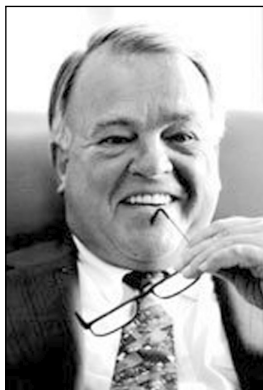
13. Clawson J. G. Leading organizational design // The University of Virginia Darden School Foundation, Charlottesville, VA., 2001.
14. Kotter J. P. Leading change: Why transformation efforts fail // Harvard Business Review: Best of HBR, January 2007. – P. 1-10.
15. Libert B., Spector J. We are smarter than me: How to unleash the power of crowds in your business. – New Jersey: Wharton School Publishing, 2008.
16. Nadler D., Tushman M. L. Beyond the charismatic leader: Leadership and organization change // California Management Review. – 1990. – Vol. 2 №2. – P. 77-97.
17. Northouse P. G. Leadership: Theory and practice (7th ed.) – CA: SAGE Publications, 2015.

РАЗДЕЛ 9

КРАТКАЯ БИОГРАФИЯ ЛИДЕРОВ ФАРМАЦИИ

Развитие фармацевтической науки и практики зависит от лидеров, которые благодаря своим идеям, чертам характера, умению воплощать задуманное в реальность постепенно трансформируют приоритетную для общества отрасль. В этом разделе остановимся лишь на краткой биографии некоторых выдающихся личностей, которых мы уже упоминали в книге (либо лидируемые ими компании). Эти лидеры, несмотря на такие различия, как место рождения, образование, сфера деятельности, личный жизненный опыт имеют одно ключевое сходство: именно благодаря результату их деятельности, компании либо группы людей, которыми они лидировали, достигли невероятных и потрясающих результатов. Следует отметить, что изучение конкретных лидеров в фармации в данном издании носит еще несистемный характер, но уже можно сделать определенные выводы: фармацевтический лидер – это, прежде всего, инновационный лидер. Все перечисленные ниже личности сумели не только сделать лидируемые ими компании успешными, но и привнесли огромную пользу для людей и общества, способствовав созданию, к примеру, оригинального лекарственного препарата для лечения ранее неизлечимых заболеваний или предложив инновационную и удобную для потребителей концепцию аптеки.

ЧАРЛЬЗ Р. «КОРК» УОЛГРИН III

Walgreens

Корк Уолгрин, внук основателя компании Walgreens Чарльза Уолгрина, родился в 1935 году. В 1958 году закончил Мичиганский университет, где получил фармацевтическое образование. После этого начал работать в компании Walgreens фармацевтом, затем региональным менеджером, вскоре вошел в совет директоров, а уже в 1971 году в возрасте 33 лет стал исполняющим директором (CEO) компании. На тот момент компании Walgreens принадлежало 546 аптек в различных штатах, ресторанный бизнес, магазины, и ее капитализация составляла 164 млн. долл. С приходом нового лидера в компании начались стратегические преобразования, так как Корк Уолгрин поставил перед собой цель превратить заурядную семейную компанию в лидера аптечного рынка. Он сконцентрировал свои усилия и усилия команды исключительно на аптечном бизнесе: были открыты новые аптеки, изменен их формат, реализована программа их эффективного управления. Также была разработана и внедрена концепция «самой удобной аптеки с высокой прибыльностью на один визит покупателя», которая предусматривала открытие аптек на перекрестке улиц (Corner Pharmacy) и расчет прибыльности на визит одного покупателя. Уже к 1975 году, благодаря работе Корка Уолгрина и его команды, рыночная капитализация компании составила 1 млрд. долл. В 1981 году Walgreens одними из первых стали использовать электронную систему Intercom для объединения всех аптек в единую информационную сеть. В начале 1990-х годов были открыты авто-аптеки (по типу ресторанов McDonald's), а также была усовершенствована система Intercom. Корк Уолгрин ушел с должности CEO в 1998 году после 23 лет лидирования компанией Walgreens. За эти годы рыночная капитализация компании возросла со 164 млн. долл. до 16 млрд. долл.

Благодаря тому, что Корк Уолгрин сумел создать профессиональную команду и подготовил достойных преемников, компания постоянно и успешно развивается, а в конце 2014 года даже вышла на мировой аптечный рынок.

ДЭНИЕЛ ВАСЕЛЛА



Дэниел Васелла родился в 1953 году в Фрибурге (Швейцария). В университете Берна получил медицинское образование. Позже, в 1989 году успешно окончил программу для менеджеров в Гарвардской бизнес-школе, а в 2002 году получил докторскую степень в университете Базеля. В 1984 году после окончания учебы стал работать доктором в университетском госпитале в Берне. В 1987 году, в возрасте 34 лет, Дэниел Васелла в качестве стажера присоединяется к фармацевтической компании Sandoz Pharma и со временем начинает работать в ее американском представительстве. Успешные организаторские таланты и лидерские способности Васеллы раскрылись, когда он находился на должности продакт-менеджера и был ответственен за продвижение на рынок противоопухолевого препарата сандостатина. Именно Васелла смог таким образом скооперировать действия команд, которые отвечали за разработку, клинические исследования, производство, маркетинговые мероприятия, что препарат успешно вышел на рынок, стал широко использоваться при лечении побочных эффектов некоторых видов рака, а его продажи составили почти 500 млн. долл. в 2001 году. Стоит отметить, что обычной практикой на то время была разрозненная и изолированная деятельность подразделений, которые занимались исследованиями, производством и продвижением на рынок, что могло приводить к экономической нецелесообразности производства тех или иных

лекарственных препаратов. В 1993 году Васелла вернулся в Швейцарию, работал вначале операционным директором, а в 1995 году занял должность CEO компании Sandoz. В 1996 им было инициировано одно из крупнейших слияний двух крупных фармацевтических гигантов – Sandoz и Ciba-Geigy и создана компания Novartis. Это слияние позволило объединить ресурсы и консолидировать возможности этих фармацевтических компаний. Дэниел Васелла описывал свою модель лидерского поведения как «вверх-вниз; вниз-вверх; вверх-вниз», уделяя значительное внимание информированию сотрудников о видении и стратегии развития компании, системе компенсаций, а также получая от них необходимые для развития компании идеи и результаты. Васелла стремился привнести в европейскую компанию более агрессивный, американский стиль управления, который, он считал, является наиболее подходящим в жестких конкурентных условиях, несмотря на то, что сам он отличался спокойным, терпеливым и выдержанным нравом. Для лидера Novartis приоритетным направлением были научные исследования и разработки, на эти мероприятия уходило до 19% от общего годового дохода компании. В 2001 году усилия Васеллы полной мерой окупились, когда на рынок вышел эффективный препарат для лечения хронической миелоидной лейкемии – гливек. В дальнейшем Дэниел Васелла инициировал последующую экспансию на мировой рынок компании Novartis, приобретая фармацевтические компании в США, Канаде, а также крупнейшего производителя генериковых лекарственных средств – немецкую фармацевтическую компанию Hexal. Дэниел Васелла имеет широкое мировое признание: в 2004 году журнал Times назвал его одним из 100 самых влиятельных людей в мире, а читатели издания Financial Times – самым влиятельным бизнес-лидером Европы за последние 25 лет. В 2010 году он ушел с должности главы компании, а в 2013 году покинул пост председателя Совета директоров. В настоящее время компания Novartis является лидирующей фармацевтической компанией в мире.

ДЖОН С. МАРТИН

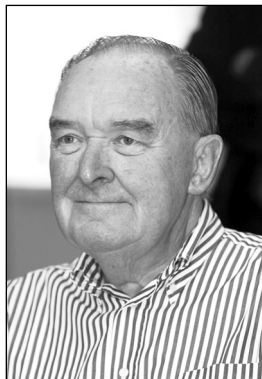


Джон Мартин, в настоящее время глава и председатель Совета директоров биофармацевтической компании Gelead Science, родился в семье химиков 64 года назад. Он получил степень бакалавра в химической инженерии, затем степень доктора философии (PhD) в органической химии в университете Чикаго. Позднее Джон Мартин получил степень MBA в маркетинге. Свою профессиональную карьеру начал, работая исследователем в лаборатории, затем присоединился к компании Syntex Corp. Там

он проработал с 1978 по 1984 гг. сначала исследователем, а потом руководителем исследовательской группы. Достижением Джона Мартина и его команды стало создание препарата цитовена, который используется для лечения вирусных инфекций глаза, как правило, у больных с ВИЧ-инфекцией. С 1984 по 1990 гг. он был директором противовирусной химии компании Bristol-Myers Squibb. В 1990 году присоединился к компании Gelead Science в качестве директора по научным исследованиям и разработкам (R&D). После этого в компании были разработаны и выведены на рынок три эффективных препарата для лечения СПИДа, которые принесли ей коммерческий успех. В 1996 году Джон Мартин становится главой (CEO) Gelead Science, а с 2008 года – и председателем Совета директоров. Основной акцент новый CEO сделал на создании инновационных лекарственных препаратов для лечения вирусных инфекций, которые значительным образом угрожают жизни людей. Так, разработанный в Gelead Science препарат алтрипла является наиболее назначаемым препаратом для ВИЧ-инфицированных больных США. Кроме того, в компании проводятся исследования по созданию лекарственных средств для лечения заболеваний в онкологии, пульмонологии, при вирусном

гепатите. Так, в декабре 2013 г. был одобрен и вышел на рынок препарат совалди для лечения хронического гепатита С, и уже к концу 2014 года более 170 тысяч больных получили необходимую терапию. Джон Мартин как лидер компании Gelead Science большое внимание уделяет инновациям, высокому качеству продукции и духу предпринимательства. Он подбирает команду в соответствии с декларируемыми корпоративными ценностями, понимает важность совместной скоординированной работы для достижения поставленных целей и уделяет внимание формированию новых лидеров для дальнейшего процветания компании. Успех лидируемой Джоном Мартином биофармацевтической компании Gelead Science является оглушительным: только прирост дохода и чистой прибыли с 2013 г. по 2014 г. составил около 150%, а сам он стал одним из самых высокооплачиваемых CEO в мире. В настоящее время Gelead Science по уровню капитализации является мировым лидером на рынке биотехнологий и входит в десятку лучших фармацевтических компаний мира.

ПОЛ ЯНССЕН



Пол Янссен родился в 1926 году в Бельгии, его отец был врачом и в 1934 году организовал небольшое фармацевтическое предприятие по производству лекарственных средств. Пол также пошел по стопам отца и изучал медицину сначала в Католическом университете Левена, а в 1951 г. получил медицинское образование, окончив с отличием Гентский университет. Молодой ученый также увлекся фармакологией: в 1956 году получил докторскую степень по фармакологии в Генте, работая ассистентом лауреата Нобелевской премии в области медицины Корнеля Хейманса на неполную ставку, а также учился в институте

фармакологии в университете Кельна. Уже в то время Пол Янссен стремился создавать новые лекарственные препараты на основе синтеза различных химических компонентов. Свою мечту он начал реализовывать в лаборатории, которая была оборудована в гараже его отца. В 1953 году Пол основал собственную компанию Janssen Pharmaceutica, которая занималась разработкой и тестированием новых химических соединений. За три года ее существования было синтезировано около 800 компонентов, восемь из которых вышли на рынок как лекарственные препараты. Занимаясь исключительно исследованиями и разработками, новая фирма достигла успеха, продавая лицензии на свои изобретения фармацевтическим предприятиям. Полученный от этих продаж доход инвестировался в дальнейшую деятельность лаборатории. Как отмечал Пол Янссен: «Вначале – исследования, а потом – бизнес». В 1961 году всемирно известная компания Johnson & Johnson приобрела Janssen Pharmaceutica, а самого Пола сделала директором по исследованиям с предоставлением ему широких полномочий. В течение почти 40 лет Янссеном и его командой были разработаны 79 оригинальных лекарственных препаратов, среди которых нейролептики, анальгетики, противогрибковые, антипаразитарные, желудочно-кишечные и сердечно-сосудистые препараты. Среди наиболее известных можно выделить галоперидол, левомизол, мебендазол, миконазол, изопропамида йодид, тетрализол, пиритрамид и прочие. Также лаборатория Пола Янссена способствовала развитию науки в сфере фармакологии, биохимии, токсикологии, статистики, публикуя результаты своих исследований (до 200 научных публикаций в год). В 1991 году Пол ушел с должности директора по исследованиям и основал Центр молекулярного дизайна, где осуществлялось виртуальное моделирование химических компонентов, в основном, с целью разработки препаратов для лечения ВИЧ-заболеваний. Доктор Янссен отмечал, что существуют два критерия для проведения эффективных исследований – это компетентные и высокомотивированные люди и непрерывный критический анализ. Пол Янссен рассматривал свою

лидерскую роль в качестве дирижера оркестра, который координирует работу разноплановых высококлассных специалистов (химиков, фармакологов, токсикологов, клиницистов, статистиков) для достижения общей цели. Он понимал, что жесткое регулирование процессов не приведет к положительному результату, так как многие открытия происходят незапланированным образом, что отличает специфику научной лаборатории от сфер производства или продаж. Доктор Янссен предоставлял широкую свободу для творчества своим сотрудникам, поддерживая их стремление развиваться и получать новые знания, но в тоже время ожидал от них высокой результативности. На протяжении своей жизни он получил множество наград, в том числе пять званий почетного профессора, 22 почетные докторские степени, и стал одним из самых продуктивных исследователей в области создания новых лекарственных компонентов. В 2003 году Пол Янссен в возрасте 77 лет умер. В настоящее время компания Janssen стремительно развивается, планируя уже к 2019 году вывести на мировой рынок более 10 лекарственных препаратов, а мировой гигант Johnson & Johnson, в состав которого она входит, является лидером продаж на рынке биотехнологических и фармацевтических компаний.

КИРАН МАЗУМДАР ШОУ



Киран Мазумдар, основатель и глава индийской биофармацевтической компании, родилась 23 марта 1953 года в городе Бангалор (Индия). Дочь пивовара, она изначально планировала пойти по стопам отца, в 1973 году получила степень бакалавра с отличием в области зоологии в университете Бангалора, а позднее и степень магистра по пивоварению в университете Мельбурна. Вернувшись в Индию, Киран начала свою карьеру в качестве

стажера-пивовара, работала консультантом, однако уже через четыре года познакомилась с владельцем ирландской фирмы *Bioson Biochemicals*, который выступил ее партнером в открытии в 1978 году нового предприятия *Bioson* в Индии по производству ферментов. На первом этапе Киран Мазумдар столкнулась с трудностями: многие банки не хотели давать кредиты, потому что биотехнологии в Индии в то время были в новинку, кроме того, присутствовала предвзятость и скептицизм в отношении ее пола и молодого возраста. Ей также было непросто нанимать людей в компанию, так как многие не хотели работать под руководством женщины. Тем не менее, Киран Мазумдар справилась с начальными трудностями, и уже через год компания *Bioson* стала импортировать свою продукцию в США и в Европу. Со временем компания стала ориентироваться на фармацевтический рынок, вкладывая полученную прибыль в научные исследования и разработки. В 2001 году *Bioson* стала первой индийской компанией, которая получила официальное одобрение США на производство ловастатина. Уже к 2003 году прибыль компании повысилась более, чем в 40%, что позволило начать разработку биоинсулина нового поколения – инсугена, который в настоящее время находится на стадии клинических исследований. После того, как в 2004 году компания *Bioson* очень успешно публично разместила свои акции, стоимость их сильно возросла, и Киран Мазумдар стала самой богатой женщиной Индии. В настоящее время *Bioson* является признанной в мире и динамично развивающейся инновационной биофармацевтической компанией с годовым доходом около 450 млн. долл., продукция которой реализуется в 85 странах мира. Компания производит широкий спектр активных фармацевтических ингредиентов, биофармацевтических препаратов в области диабетологии, нефрологии, онкологии, кардиологии, иммунотерапии, комплексного ухода и прочее. Также *Bioson* предлагает научно-исследовательские услуги небольшим фармацевтическим и биофармацевтическим фирмам, осуществляет контрактное производство, сотрудничает с другими компаниями по всему миру для выхода на новые рынки и создания инновационных

фармацевтических субстанций и препаратов. Киран Мазумдар активно занимается благотворительной деятельностью, например, благодаря ей в Бангалоре был основан онкологический центр, который оказывает помощь всем людям, независимо от уровня их доходов или социального положения. Киран Мазумдар входит в топ-100 самых влиятельных женщин мира (85 место в 2015 году), имеет множество отличий, например, в 2014 году она получила золотую медаль за вклад в науку, а Немецкий институт глобальной экономики вручил ей награду за достижения в бизнесе.

ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Коллинз Дж. От хорошего к великому. – СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2004. – 303 с.
2. American national business hall of fame: Biography of Charles R. Walgreen III [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.anbhf.org/pdf/walgreen.pdf>
3. Business biography: biography of daniel vasella [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.referenceforbusiness.com/biography/S-Z/Vasella-Daniel-1953.html>
4. Complete dictionary of scientific biography: Biography of Paul Adriaan Jan Janssen, 2008 [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.encyclopedia.com/doc/1G2-2830905794.html>
5. Encyclopedia Britannica: Biography of Kiran Mazumdar-Shaw [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/1089319/Kiran-Mazumdar-Shaw>
6. Encyclopedia of world biography: Daniel Vasella Biography [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.notablebiographies.com/newsmakers2/2005-Pu-Z/Vasella-Daniel.html>
7. Famous entrepreneurs: Biography of Kiran Mazumdar-Shaw [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.famous-entrepreneurs.com/kiran-mazumdar-shaw>
8. Forbes: The world's 100 most powerful women, 2015 [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.forbes.com/profile/kiran-mazumdar-shaw/?list=power-women>
9. Geleed Annual Report, 2014 [Электронный ресурс] / Режим доступа: [file:///C:/Users/%D0%9D%D0%B0%D1%82%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D1%8F/Downloads/Gilead_2014_AR%20\(2\).PDF](file:///C:/Users/%D0%9D%D0%B0%D1%82%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D1%8F/Downloads/Gilead_2014_AR%20(2).PDF)

10. Geleard Science: Biography of John C. Martin, PhD [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.gilead.com/about/leadership/senior-leadership/leadership-bio1>
11. History of Biocon [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.biocon.com/biocon_aboutus_history.asp
12. Lewi P.J., Smith A. Successful pharmaceutical discovery: Paul Janssen's concept of drug research, 2007 [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.datascope.be/successful_drug_research.pdf
13. Top global biotech and pharmaceutical companies based on pharma revenue, 2014 [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.statista.com/statistics/272717/top-global-biotech-and-pharmaceutical-companies-based-on-revenue/>
14. Top global biotechnology companies based on market capitalization, 2014 [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.statista.com/statistics/262708/top-biotech-companies-based-on-revenue/>
15. Top 20 global pharmaceutical companies based on pharma revenue, 2014 [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.statista.com/statistics/281306/major-global-pharmaceutical-companies-based-on-pharma-revenue-2012/>
16. Walgreens historical highlights [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.walgreens.com/topic/about/press/facts.jsp>
17. World of CEOs dossiers: Biography of John Martin [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.worldofceos.com/dossiers/john-martin>

ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

А

Адамс, Джон Стейси 135
Альдерфер, Клейтон 130
Альтруизм 105-106
Аутсорсинг 194

Б

Басс, Бернанд 42, 44, 108
Беннис, Уоррен 16, 45-46
Бернс, Джеймс 42-44
Бланшар, Кен 28, 61, 87
Блейк, Роберт 24, 201

В

Васелла, Дэниел 58-59, 81, 85, 224-225
Вебер, Макс 11, 76
Видение 55, 75, 80, 187
Власть 11
 бюрократическая 11
 основанная на вознаграждении 12
 основанная на личностных характеристиках 13
 основанная на принуждении 12
 основанная на формальных полномочиях 13
 традиционная 11-12
 харизматическая 11
 экспертная 12
 эталонная 12
Вождь 14
Вознаграждение 138
 внешнее 139
 внутреннее 139, 143
 нефинансовое 139, 141-143

 финансовое 139-141

Врум, Виктор 133-134

Г

Гаррисон, Роджер 166
Герцберг, Фредерик 122, 127, 132-133, 138, 140, 145
Гоулман, Дэниел 62, 69, 71, 91
Граен, Джордж 38
Гринлиф, Роберт 54-55, 106, 113

Д

Деминг, Эдвардс 50, 83, 89, 123, 130, 140, 147, 149, 196, 205
Деонтология 105-107
Департаментализация 191
Джордж, Билл 56, 58
Дил, Теренс 166, 170
Друкер, Питер 50, 82, 85-86, 96-97, 144-145, 147, 183, 207, 218

Ж

Жак, Элиот 138, 142
Жизненный цикл команды
 исполнение 200
 нормирование 200
 формирование 200
 шторм 200

И

Изменения организационные
 адаптация 209-210
 воссоздание 209-210
 переориентация 209-210

тюнинг 209-210
 Интеллект 21-23, 75, 90
 изменений 23, 91-92
 социальный 23, 91-92
 эмоциональный 23, 62, 91
К
 Камерон, Ким 166, 174
 Каплан, Роберт 188
 Карлейль, Томас 20, 49, 79
 Кеннеди, Аллан 166, 170
 Коллинз, Джим 52-53, 84, 156-157, 186, 206-207
 Кольберг, Лоренс 102
 Команда 26, 198
 для решения проблем 198
 лидера 199
 перекрестно-функциональная 198
 функциональная 198
 Компетенции 73
 интеллектуальные 73, 90-91
 личностные 73, 75
 профессиональные 73
 Конформеры 109
 Коттер, Джон 212
 Краудсорсинг 196
 Кузес, Джеймс 9, 11, 45
 Куинн, Роберт 174
 Культура дисциплины 156-157
 Культура власти 166-167
 организационная 152
 адхократическая 174, 176
 жесткого подхода – «мачо» 170-171
 задачи 166, 169
 иерархическая 174, 177
 клановая 174-175

крупных ставок – «ставка на свою компанию» 171-172
 личностная 166, 169
 процесса 171, 173
 ролевая 166, 168
 рыночная 174, 176
 усердной работы –
 «хорошо потруился – хорошо отдохнул» 171-172

Л

Лайкерт, Ренсис 23, 60-61, 201
 Левин, Курт 60
 Лидер
 5 уровня 52, 113, 157
 деструктивный 108-110
 обслуживающий 54-56, 106, 113
 перемен 50, 97
 подлинный 56-60, 113
 псевдотрансформационный 108
 «суровый» 51-52
 трансформационный 50, 108
 Лидерство 9
 Локк, Эдвин 124, 137
 Лоулер, Эдвард 133-135
 Лэтем, Гари 137

М

Мазумдар, Киран Шоу 88, 229
 Макклелланд, Дэвид 127, 131, 136, 141
 Мартин, Джон С. 226-227
 Маслоу, Абрахам 127, 140, 142
 Менеджер 6-7, 14-16
 Миссия 124, 187
 Митчел, Теренс 33-34
 Модель «токсического треугольника» 108-109

Мотив 122
 Мотивация 122
 внешняя 123
 внутренняя 122
 Моутон, Джейн 24, 201

Н

Нанус, Берт 16, 45
 Нарушители 109
 Нортон, Эдвард 188

О

Организационные ценности 124-125,
 158, 166, 187

П

Познер, Барри 9, 11, 45
 Портер, Лайман 133-135
 Порядок подчиненности 191-192
 Потребность 121
 Предрассудки 164-165
 Профессионализм 74

Р

Равен, Бертран 12

С

Система сбалансированных
 показателей 188
 Социализация 179
 Специализация 191
 Стили лидерства 27, 60
 авторитарный 60
 авторитетный 62-63
 аффилиативный (отеческий) 62, 65
 благосклонно-авторитарный 61
 делегирующий 29, 62

демократический 60, 62, 66-67
 директивный 34, 60-61, 87
 консультативно-
 демократический 61
 наставнический 62, 69
 обучающий 28, 61
 партисипативно-
 демократический 61
 поддерживающий 29, 34, 62
 принудительный 62
 эксплуататорско-авторитарный 60
 эталонный 62, 68

Стогдилл, Мэлвин 21-22, 73

Стратегия 66-68, 186

Структура организационная 191

 без границ 195
 дивизиональная 193
 линейная 193
 матричная 194
 сетевая 194, 196
 функциональная 193

Сфера контроля 192-193

Т

Телеология 105

Теории лидерства 17

 «великого человека» 20
 качеств 21-23
 «обмена между лидером
 и последователями» 38
 обстоятельств 30
 поведенческие 23
 «путь-цель» 33
 ситуационная 28
 транзакционная 42
 трансформационная 43

Теории мотивации 126-127

- содержательные 127
- процессуальные 127, 133
- Адамса
- (теория справедливости) 133, 135
- Альдерфера 127, 130
- Врума 133
- Герцберга
- (двухфакторная модель) 127, 132
- Лэтема и Локка 137
- Макклелланда 127, 131
- Маслоу
- (иерархия потребностей) 127, 131
- Портера-Лоулера 134-135
- Теории о добродетели 105, 107
- У**
- Уолгрин, Чарльз Р. «Корк» 53, 82, 97, 206, 210, 223-224
- Управленческая решетка 24, 201
- Уровни организационной культуры 162
 - артефакты 162-163
 - «встроенные» ценности
 - и убеждения 162-163
 - глубинные ценности
 - и убеждения 162, 164
- Утилитаризм 105-106
- Уэлч, Джек 51-52, 80, 96, 161, 195, 204, 216-217
- Ф**
- Фидлер, Фред 30-33
- Френч, Джон 12
- Х**
- Харизма 75-77
- Хаус, Роберт 33-34
- Херси, Поль 28-29, 61, 87
- Хэнди, Чарльз 166
- Ц**
- Цель 188
- Централизация 191-192
- Э**
- Эмпатия 54, 93
- Этапы социализации 179-181
 - ожидание 179
 - внедрение 179-180
 - трансформация 179, 181
- Этика 101
- Этический эгоизм 105-106
- Я**
- Янссен, Пол 79, 227-229

Для заметок

Науково-методичне видання

Алєкперова Н.В.

ЛІДЕРСТВО В ФАРМАЦІЇ

(Російською мовою)

Коректор: *М. Карацуба*
Макетування й комп'ютерне верстування: *О. Мумінова*

Підписано до друку 05.08.2015 р.
Формат 60 x 84 1 / 16. Папір офсетний.
Гарнітура Times New Roman. Друк офсетний.
Обсяг 12,91 ум. др. арк., 9,93 обл.-вид. арк.
Наклад 300 прим. Зам. № 1466.

Видавничий дім Дмитра Бураго
Свідоцтво про внесення до державного реєстру
ДК № 2212 від 13.06.2005 р.
04080, Україна, м. Київ-80, а / с 41
Тел. / факс: (044) 227-38-28, 227-38-48;
e-mail: info@burago.com.ua,
site: www.burago.com.ua