



Документ Praxis № 6

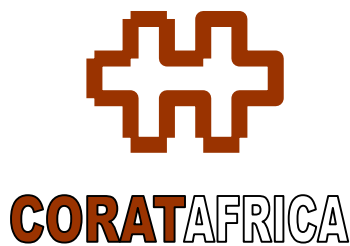
## Реальности Изменения

*Как происходит развитие  
лидеров Африканских НПО*

Авторы Рик Джеймс в сотрудничестве  
с Джулиос Олапидо, Мозес Исоба,  
Бетси Мбоизи и Ида Кусиима

Иллюстрации Чарльза Онена

Июль 2005





## **Признательность**

Данный документ является результатом продолжающегося сотрудничества между ИНТРАК (Малави), CDRN (Уганда) и CORAT (Кения). Подробную информацию об этих организациях можно найти в Приложении 2.

Исследование в основном финансировалось организацией CORDAID, а также программой Праксис ИНТРАК.

Авторы хотели бы выразить особую признательность Чарльзу Онену за его рисунки.

Ряд сотрудников ИНТРАК внесли свой вклад в редактирование данного документа: выражаем огромную благодарность Ребекке Риглей, Люси Эрл и Джекки Смит.

# Содержание

|  |     |
|--|-----|
| Признательность .....  | iii |
| Исполнительное резюме.....   | vi  |
| 1. Введение .....  | 1   |
| 1.1 Теории лидерства: эволюции и ограничения.....                    | 1   |
| 1.2 Исследование: обоснование и подход .....                         | 3   |
| 1.3 Контексты в Уганде, Кении и Малави .....                         | 4   |
| 1.4 Данная публикация .....  | 6   |
| 2. Препятствия в поведении лидерства и изменений.....                | 7   |
| 2.1 Различные взгляды на лидерство .....                             | 8   |
| 2.2 Конфликтные концепции лидерства .....                            | 10  |
| 2.2.1 Традиционно культурные взгляды на лидерство .....              | 10  |
| 2.2.2 Нео родовое политическое лидерство.....                        | 12  |
| 2.2.3 Западная теория управления .....                               | 14  |
| 2.3 Перегруженный образ жизни лидеров.....                           | 15  |
| 2.3.1 Организационные требования.....                                | 16  |
| 2.3.2 Требования доноров к лидерам .....                             | 17  |
| 2.3.3 Требования семьи .....   | 18  |
| 2.4 Проблемы, стоящие перед женщинами лидерами .....                 | 20  |
| 2.5 Воздействие ВИЧ/СПИДа .....                                      | 22  |
| 3. Лидеры в процессе перемен .....                                   | 23  |
| 3.1 Кто говорит, что лидерам надо меняться и почему?.....            | 24  |
| 3.2 Процесс перемен.....   | 25  |
| 3.3 Катализаторы и детонаторы перемен.....                           | 27  |
| 3.3.1 Новая роль лидерства .....                                     | 27  |
| 3.3.2 Организационный кризис или проблема .....                      | 27  |
| 3.3.3 Персональный дискомфорт и страдание .....                      | 28  |
| 3.3.4 Новые знания, полученные в процессе наращивания потенциала ..  | 30  |
| 3.3.5 Примеры и воодушевления от других людей.....                   | 31  |
| 3.3.6 Воодушевление от их веры в бога.....                           | 33  |
| 3.4 Человек в процессе перемен .....                                 | 35  |
| 3.4.1 Мнения и ценности. ....  | 35  |
| 3.4.2 Самосознание и внутренняя безопасность. ....                   | 35  |
| 3.4.3 Открытость и желание измениться.....                           | 36  |
| 3.4.4 Стремления и решительность.....                                | 37  |
| 3.5 Факторы, закрепляющие перемены .....                             | 37  |
| 3.5.1 Поддержка штатных сотрудников .....                            | 38  |
| 3.5.2 Поддержка правления.....                                       | 38  |
| 3.5.3 Поддержка семьи .....  | 39  |
| 3.5.4 Поддержка друзей, напарников и наставников .....               | 39  |
| 3.5.5 Поддержка изменений в организационных структурах и системах .. | 39  |
| 4. Выводы.....   | 39  |
| 4.1 В каких направлениях менялись лидеры?.....                       | 39  |
| 4.2 Обобщение с использованием анализа силовых полей.....            | 40  |
| 5. Выводы для развития лидерства .....                               | 44  |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 5.1 | Содержание программ развития лидерства .....                      | 45 |
| 5.2 | Методы развития лидерства .....                                   | 46 |
| 5.3 | Принципы практики развития лидерства.....                         | 48 |
| 5.4 | Персональный подход к развитию лидерства .....                    | 49 |
| 5.5 | Подход, применяемый провайдерами наращивания потенциала .....     | 51 |
| 5.6 | Воздействие на политику доноров.....                              | 52 |
|     | Библиография .....  | 54 |
|     | Приложение 1: Методология исследования .....                      | 57 |
|     | Приложение 2: Организации, принимавшие участие .....              | 59 |
|     | Приложение 3: Контексты национального гражданского общества ..... | 60 |

# Реальности изменения

## *Как происходит развитие лидеров Африканских НПО*

Автор Рик Джеймс

**Ключевые слова:** лидерство, Африка, управление, НПО, сектор гражданского общества, индивидуальное развитие, ВИЧ/СПИД, Кения, Малави, Уганда

## Исполнительное резюме

Контекст, в котором работают многие организации гражданского общества (ОГО) постоянно развивается, и очень часто стремительно. И поэтому, руководители ОГО, в свою очередь, должны быть лидерами *изменений* в своих собственных организациях. Для того чтобы организации развивались и изменялись, как показывают примеры из практики наращивания потенциала, лидеры сами должны развиваться и изменяться. В связи с этим развитию лидерства придается большой приоритет в качестве наиболее важной интервенции по наращиванию потенциала, как самими лидерами Африканских ОГО, так и донорами и другими заинтересованными лицами.

Библиотеки завалены литературой о лидерстве в Западном коммерческом контексте, но существует очень мало публикаций о конкретных реалиях, с которыми сталкиваются лидеры гражданского общества в Африке, и еще меньше сведений о факторах, влияющих на личности в свете изменения поведения лидерства. Для восполнения этого пробела знаний три организации по наращиванию потенциала в Африке осуществили программу совместного исследования. CORAT (Африка) в Кении, ИНТРАК в Малави и Ресурсная Сеть Развития Сообществ (CDRN) в Уганде провели интервью с лидерами 45 неправительственных организаций (НПО) для определения их взглядов на лидерство; природе процессов изменения в лидерстве, через которые они прошли; а также о факторах, способствовавших или препятствовавших изменению в их поведении лидерства в прошлом.

Основные выводы:

- Лидеры не имеют отчетливого и твердого основополагающего понятия лидерства. Их взгляды на лидерство это гибриды, находящиеся под влиянием традиционных культурных предубеждений о (мужском) лидерстве, политической «нео-родовой» ролевой модели и Западной теории управления. Поведение лидеров скорее колеблется между этими моделями в зависимости от удобств или обстоятельств, а не как осознанное проявление.
- Лидеры НПО ведут слишком перегруженный образ жизни, так как они одновременно проживают в трех различных мирах – в международной системе помощи с ее требованиями по отчетности и информации; в городском

организационном мире ожиданий персонала/руководства; и в сельском контексте больших семей. Для того чтобы удовлетворить так много различных требований, лидерам остается совсем мало времени для размышления и обучения.

- Женщины лидеры сталкиваются с более жесткими реалиями, противостоят традиционным мнениям о женщинах как последователях, а не лидерах, и сталкиваются с более высокими требованиями от своих семей. ВИЧ/СПИД осложняет эту ситуацию путем своего разрушающего воздействия на организации и семьи – хотя и размах такого воздействия оценивается не в полном объеме.

Что касается процесса изменения лидерства, опрошенные во время исследования, отметили, что в общих чертах одним из самых распространенных изменений явилось смещение к стилю руководства с большим наделением полномочий. Процесс выглядел постепенным эволюционным, чем большим революционным скачком вперед. Он не был линейным или спланированным, а, скорее всего, он представлял собой каскад событий. В то время как процесс изменения, через который прошли личности, был сложным и уникальным для каждого отдельного лица, некоторые элементы в процессе изменения лидеров были общими:

- Лидеры застряли в своих перегруженных мирах с конфликтующими моделями лидерства
- Внешние события «катализировали» процесс перемен
- Лидеры усвоили эти события и наделили их смыслом
- Лидеры внедрили измененное поведение, а последователи, и другие отреагировали, закрепив или подорвав изменение

Проведенное исследование выявило ряд внешних событий, сыгравших роль стимула в изменении поведения лидеров: изменение роли лидерства; организационный кризис; негативная обратная связь от персонала, руководства, коллег или наставников; позитивные ролевые модели; или новые знания (например, от тренингов). Однако если эти события выступили в качестве катализатора изменения, разница состояла в том, каким образом они были восприняты самими лидерами, на основании своих собственных: суждений и ценностей; самосознания; открытости к изменению; стремлений и определения. Поскольку лидерство, по сути, является взаимоотношением, то, в какой степени решение лидера об изменении было поддержано или опротестовано штатом, руководством, семьей, друзьями и коллегами также имело значительное влияние на уровень изменения.

Заключения данного исследования показывают, что развитие лидерства может быть намного эффективнее, если оно:

- персонифицировано, позволяя лидерам осмыслить потребность к изменению;
- оказывает помощь лидерам в развитии их собственной согласованной руководящей теории лидерства;
- признает перегруженность образа жизни лидеров и помогает им размышлять путем выполнения различных ролей в жизни, и в особенности учитывает гендерные вопросы.
- активно усиливает опознанные катализаторы изменения;

- способствует тому, чтобы семинары и тренинги создавали атмосферу для размышления и взаимной обратной связи между коллегами, использует экспериментальный подход обучения, предоставляет новые знания и применяет новые ролевые модели;
- использует в равной мере наставничество и обучение «равный-равному», как закрепляющий или самостоятельный вклад в развитие лидерства;
- прочно укореняется в организации таким образом, чтобы «последователи» и члены правления оказывали поддержку в процессе изменения.

Для провайдеров наращивания потенциала это будет означать следующее:

- согласование, как содержания, так и процесса своих программ по развитию лидерства для отражения факторов, препятствующих и продвигающих развитие;
- развитие навыков по предоставлению этих различных услуг, таких как возможность оказания поддержки в консультировании и наставничестве лидеров;
- обратить внимание доноров на то, какого рода лидерство развивают программы, которые они финансируют, а также на эффективные роли и границы по стимулированию и поддержке изменения в лидерстве;
- использование на практике того, что они проповедуют путем конструктивной обратной связи, времени для осмысления и установки ценностей в центр своей собственной деятельности по наращиванию потенциала.



# 1. Введение

Хорошее лидерство все чаще рассматривается в качестве одного из решающих компонентов в развитии гражданского общества во многих регионах Африки. Несколько исследований проведенных Африканскими неправительственными организациями (НПО) подчеркнули необходимость фокусирования усилий по наращиванию потенциала на развитии лидерства (IFCB 1998 и 2001; CIVICUS 2002). Недавний отчет Комиссии по Африке снова подчеркивает этот приоритет (2005). Несомненно, проблемы бедности, неравенства, конфликта и плохого здоровья очень важны и среди прочих дел требуют сильного руководства на местном уровне, в том случае, если эти проблемы должны решаться. Причины недостатка проявления сильного лидерства на местном уровне (среди НПО, церквей, правительства или частного сектора) на самом деле сложные и взаимосвязанные, и имеют исторические, культурные, экономические и социальные особенности.

Практики, вовлеченные в предоставлении услуг по наращивании потенциала в Африке, приходят к выводу, что для того, чтобы организации произвели изменения и нарастили свой потенциал, лидерам самим нужно измениться в такой степени, чтобы «готовность лидерства к организационному изменению явилась синонимом их готовности к своим личным переменам» (Джеймс 2002, Куинн 2000, Дафт 2002). Там, где лидеры не меняют своего отношения или поведения на личном уровне, очень часто организациям не удается осуществить изменение.

Там, где лидеры не меняют своего отношения или поведения на личном уровне, очень часто организациям не удается осуществить изменение.

К тому же, несмотря на изобилие мероприятий по развитию лидерства в настоящее время, базовая концептуальная основа для этих программ зачастую не ясная и плохо адаптирована к особенностям гражданского общества/сектора НПО. Эти концепции очень часто не в состоянии определить место «лидерства» в контексте конкретных социальных взаимоотношений и динамики в Африке, или персональной динамики, каким образом лидеры изменяются и развиваются. Без понимания этих факторов, программы по развитию лидерства подвержены риску провала в поддержке лидеров НПО в Африке по преодолению серьезных проблем, стоящих перед ними.

## 1.1 Теории лидерства: эволюции и ограничения

За последние 25 лет лидерство стало одним из самых обсуждаемых элементов организаций. В доказательство, в настоящее время существует более чем 16000 публикаций, связанных с лидерством на сайте Amazon.com., больше 50% из которых появились в течение только последних двух лет. Тем не менее, среди этой бурной деятельности до сих пор нет всемирно признанного определения лидерства и нет всеобщего консенсуса по поводу того, как наилучшим образом

развивать лидерство (Болден 2004). Лидерство является ареной соревнования с многообразием различных теорий.

Некоторые ранние теоретики лидерства фокусировались на выявлении и вычленении точного количества «признаков», которые демонстрировались «великими людьми» на основании психо-динамических перспектив. Некоторые ограничения теорий признаков побудили других, как МакГрегор (1960), Блейк и Мутон (1964) подчеркнуть важность того, что лидеры на самом деле делают, а не на их личностных характеристиках. Они фокусировались на поведении лидера и стилях, часто защищая подход «командного руководства». Следующей волной теорий (таких, как Фаулер 1967, а также Херсей и Бланчард 1977) подчеркнули «ситуационный» аспект лидерства – другими словами они верили, что эффективность различных стилей лидерства сильно зависит от конкретной ситуации. В связи с этой структурой Джон Адэр придавал большое значение умению лидера сбалансировать требования задачи, команды и личности (1973).

Почти вся эта теория лидерства основывается на Западном стиле управления компаниями частного сектора - большая часть которого не подходит к различным политическим и культурным контекстам, в которых работают лидеры НПО.

Начиная с конца 1970 годов, концепция «трансформационного лидерства» получила широкий размах с помощью таких авторов, как Бернс (1978) и позднее Ковей (1992), защищавшие лидерство, которое явилось трансформацией людей и организаций путем овладения их сердец и умов. В последние 20 лет другие теории лидерства подчеркивают большое значение «харизматического лидера» или «слуги лидера» (Гринлиф 1998). Другие подчеркивают духовный размах лидерства (Оуэн 1999; Какабадзе и Какабадзе 1999). Эти идеи были дополнены недавней работой «распределенного лидерства»,

основанное на идее о том, что лидерство в первую очередь, и прежде всего, является отношением взаимного влияния между лидерами и последователями. «Содружество» организации и насколько свободно приписывается авторитет лидерства, также все больше признается в качестве важной роли, призванной сыграть в поведении и успехе лидера (Хоуел и Шамир 2005).

Почти вся эта теория лидерства основывается на весьма специфическом контексте – Западном (точнее Американском) стиле управления компаниями частного сектора. В результате чего, большая часть исследований по лидерству не подходит к различным политическим и культурным контекстам, в которых работают лидеры НПО (Смайли и Хейли 2001; Фаулер, Нгэети и Оуити 2002; Хейли и Джеймс 2004). Теория социального определения утверждает, что поведение лидерства зависит от определений лидеров самих себя по отношению к группе (Хаслам 2001). Таким образом, лидерство НПО должно рассматриваться в более широком социальном контексте. Например, в анализе, проведенном Фаулером, Нгэети и Оуити об определяющих факторах гражданского лидерства в Кении, подчеркнута важность широкой институциональной системы для определения деятельности лидеров НПО.

Тогда как эти исследования повысили наше понимание о статических характеристиках эффективного лидерства НПО, другие попытались исследовать динамику изменения и развития лидеров. Кроме того, как предполагает теория социального определения, для успешного применения подходов развития лидерства, они должны быть разработаны с учетом исторических и политических сил, влияющих на лидеров Африканского гражданского общества, проблем и реальностей, с которыми они сталкиваются и которые заставляют их изменить поведение.

В данном документе гражданское лидерство содержится в контексте деятельности организации, а не в отношении к широкому социальному изменению или динамики неравенства и власти, которые действуют в качестве предшественника изменения на социальном уровне. Таким образом, данный документ и обзор литературы, а также выводы для практики развития лидерства, должны рассматриваться только с точки зрения гражданских организационных объектов.

## **1.2 Исследование: обоснование и подход**

Чтобы изучить эти вопросы, три организации по наращиванию потенциала CORAT, CDRN и INTRAC<sup>1</sup> в Восточной и Южной Африке пытались выяснить: *«Что заставляет лидеров Африканского гражданского общества менять свое поведение лидерства?»*<sup>2</sup> путем определения:

- кто говорит, что лидерам надо изменяться и почему?
- стимулов и сил для изменения
- санкций и препятствий на пути изменения лидеров
- процессов изменения лидерами своего поведения
- выводов для развития лидерства
- выводов для провайдеров наращивания потенциала

Исследование не начиналось с конкретной теоретической позиции, а проводилось на основании преднамеренной выборки из более 45 «многоуважаемых, опытных и разных» лидеров НПО в Кении, Уганде и Малави, где проводился опрос, отметивших «самое значительное изменение» в их поведении лидерства в течение нескольких лет. В число отобранных НПО вошло большое количество городских/сельских, религиозных/светских, а также организаций, занятых предоставлением услуг/защитой интересов. Путем полу структурированных интервью опрашиваемые определили различные факторы и события, доказывающие эти изменения. Персональные примеры изменения из трех различных Африканских государств были проанализированы для вывода заключений о том, что же заставляет лидеров изменяться. Контекстуальные и культурные различия, а также общие черты были проанализированы, уделив особое внимание культурным проблемам, стоящих перед женщинами лидерами,

---

<sup>1</sup> См. приложение № 2 для более подробной информации об участвующих организациях

<sup>2</sup> Описание методологии исследования и ограничений исследований можно найти в Приложении № 1.

а также контекстуальным проблемам лидерства в районах с высоким преобладанием ВИЧ/СПИДа.

Исследование не стремилось вступать в высоко оспариваемые академические дебаты, а скорее фокусировалось на изменениях, которые лидеры сами осознают, чтобы задуматься над тем, каким образом можно эффективнее разработать и осуществить программы развития лидерства. Существовал ряд ограничений в применении методологии исследования:

- В связи с ограниченными ресурсами, а также этическими соображениями, исследование фокусировалось исключительно на главных руководителях организаций, хотя исследователи уверены, что «лидерство» пронизывает все части организации. Это также означает, что восприятие самих лидеров об их изменении не может быть оценено или измерено другими.
- Разные исследователи не были, по своей сути, теоретиками лидерства, а только исследователями, работающими в организациях по наращиванию потенциала в Африке. Поэтому организационные интересы имели прагматическую направленность, то есть фокусировались на том, «каким же образом это отличается от нашей практики наращивания потенциала?»
- Получение большого разнообразия примеров было приоритетом, однако размеры образцов были все же слишком малы по сравнению с размерами сектора НПО в целом в разных странах.
- Исследование связано специально со странами Восточной и Южной Африки, с влиянием языков Банту. Необходимые обобщения, проведенные по странам и регионам, тем самым, должны быть наивысшего качества. Общеизвестно, что *«континент слишком большой для описания. Это истинный океан, отдельная планета, разнообразный, чрезвычайно богатый мир. Только с величайшим упрощением, ради удобства, мы можем сказать «Африка»* (Капусцински 1998). Кроме того, при попытке синтезировать познания из различных стран очень легко стать слишком ограниченным.

### 1.3 Контексты в Уганде, Кении и Малави

Различные исследования пришли к заключению, что контекст, в котором жили и работали лидеры гражданского общества, имел очень проникающее и огромное влияние, как на поведение лидеров, так и на требования к изменению. Лидеры не могут существовать абстрактно и их поведение подвержено влиянию многих исторических и социальных сил. Поэтому в самом начале важно определить отличительные характеристики этих различающихся, но в то же время и похожих контекстов.

Контекст, в котором жили и работали лидеры гражданского общества, имел очень проникающее и огромное влияние, как на поведение лидеров, так и на требования к изменению.

Гражданское общество стало свидетелем невероятного роста количества и объемов финансовой помощи за последние 15 лет, до такой степени, что сейчас оно находится под угрозой. Во

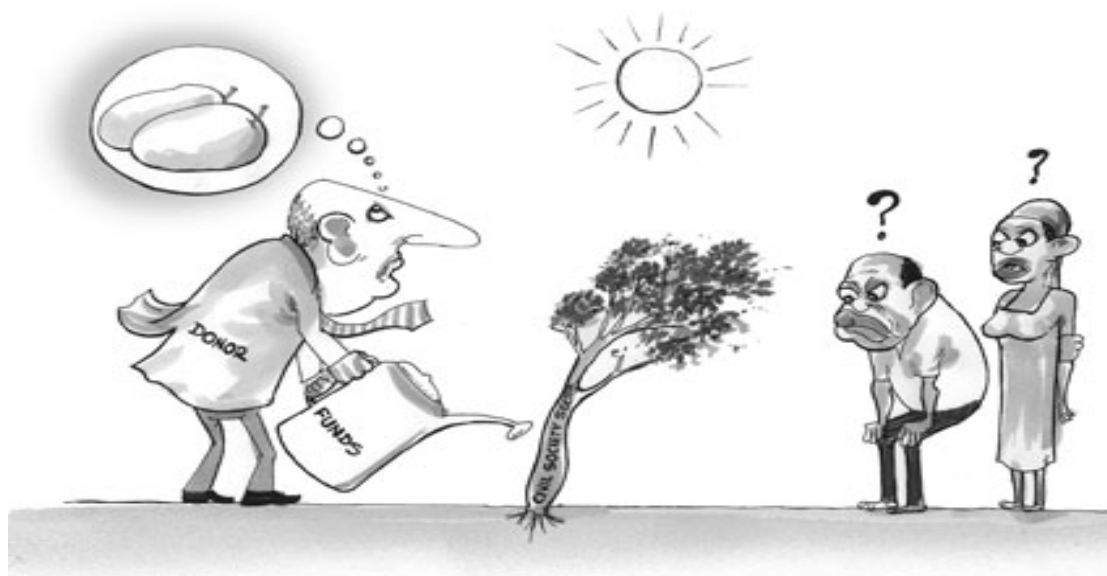
всех трех странах гражданское общество существует в контексте крайней

бедности, с обострением существующих экономических и социальных проблем из-за ВИЧ на организационном и индивидуальном уровне. Это ставит изменение под большую угрозу.

Многие ОГО работают на прожиточном уровне, прикрыв рот, что превращает их в объекты высокого риска. Они сталкиваются с проблемами надежности: они не соответствуют своим собственным ценностям, и не осуществляют развитие, которое было обещано в проектом предложении. Лидерство в таких организациях принадлежит в большинстве случаев мужчинам. Там, где женщины находятся в руководстве, это часто означает, что они являются учредителями этой организации. Второе поколение лидеров ОГО отсутствует в связи с проблемами ограниченности ресурсов внутри ОГО и высоким уровнем текучести старшего руководящего состава, принимаемых на работу международными НПО и донорами. Секторы гражданского общества в Уганде и Малави сравнительно молодые и зависят от внешних доноров, которые имеют значительное влияние на их деятельность. В Уганде гражданское общество более запутано с государством по сравнению с Малави или Кенией, где ОГО больше имеют историю оппозиции.<sup>3</sup> Но во всех трех странах, политика находится в постоянном движении в связи с недавними выборами в Малави и Кении, а также важными политическими изменениями в ближайшем будущем в Уганде.

---

<sup>3</sup> Более подробное описание контекстуальных особенностей гражданского общества в Уганде, Кении и Малави можно найти в Приложении № 3.



## 1.4 Данная публикация

Данный Документ Праксис представляет собой синтез основных результатов исследования лидерства и анализирует выводы, имеющиеся для практики развития лидерства. Лидеры ОГО, практики по развитию лидерства и доноры, вероятно, воспользуются этими результатами путем осознания и способностью отреагировать на проблемы, стоящие перед лидерами ОГО в Африке, а также потенциальными катализаторами и препятствиями для их изменения. Вовлеченные исследовательские организации (CORAT, CDRN, и INTRAC) уже получили пользу путем применения результатов в своей организации и в работе по развитию лидерства для улучшения качества своих услуг по наращиванию потенциала.

Раздел 2 данного Документа анализирует господствующие условия, влияющие на поведение лидеров, всеобщие для каждого из проведенных исследований, с определением противоречивых влияний на взгляды лидеров и их перегруженный образ жизни. Раздел подчеркивает также конкретные противоречия, стоящие перед женским лидерством, а также влияние, которое оказывает ВИЧ/СПИД на лидеров и их организации. Раздел 3 анализирует процесс развития, через который проходят лидеры, определяя катализаторы и усилители изменения. Раздел подчеркивает первостепенное значение личности в процессе изменения: его надежды, ценности, самосознание, готовность к изменению и ожидания. Раздел 4 обобщает эти результаты с использованием анализа силовых полей. Раздел 5 анализирует выводы этих результатов для программ по развитию лидерства и для провайдеров по наращиванию потенциала. Данный раздел состоит из мнений лидеров ОГО из Кении, а также

вовлеченных в программы по развитию лидерства в Африке<sup>4</sup>, которые собрались вместе после завершения исследования, чтобы обсудить результаты исследования и добавить свои мнения и опыт.

## **2. Препятствия в поведении лидерства и изменении**

Исследование выявило, что поведение лидеров во всех трех странах очень сильно подвержено влиянию, а также в большей степени сдерживается пятью крупными факторами, которые более подробно описываются в данном разделе:

- Существует очень много разнообразных взглядов о лидерстве и ролях, которые оно исполняет.
- Концепции лидерства очень часто находятся под влиянием иногда конфликтных моделей, как лидер должен себя вести, включая: традиционную культурную точку зрения; политические ролевые модели; или Западную теорию руководства.
- Лидеры ведут очень перегруженный образ жизни, пытаясь жонглировать различными организационными и персональными требованиями.
- Женщины сталкиваются с определенными и очень часто дополнительными проблемами лидерства, которые подвержены сильному влиянию гендерных ролей и ожиданий.
- импульсы ВИЧ/СПИД проникают в острые проблемы, стоящие перед лидерами во всех трех странах, хотя эти встречающиеся препятствия очень редко обсуждаются открыто.

---

<sup>4</sup> Среди участников были представители CDRN (Уганда), CORAT (Кения), ИНТРАК, TRACE (Танзания), CADECO (Малави), SNV, Impact Alliance, CORDAID, World Vision, ПАСТ Интернэшнл, Фонд Ага-Хан, YWCA и еще 5 организаций из Кении.



## 2.1 Различные взгляды на лидерство

То, каким образом происходит формирование и понимание концептуального представления, имеет огромное влияние на способность лидера к изменению. Во время исследования в Уганде и Кении, ушло время на изучение собственных взглядов местных лидеров на составные части успешного лидерства. Сюда входят нижеследующие понятия лидерства:



|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| <b>провидец</b>                  | Большинство опрошиваемых понимают под лидерством – осуществление руководства и стратегического направления. Они комментировали: <i>«Проницательность отличает лидера»</i> , и другой озвучил это как наличие <i>«балконной перспективы вопросов»</i>   |
| <b>голова</b>                    | Лидер очень часто воспринимается как глава организации. Это очень часто содержит идею о сильной власти по отношению к его последователям. Как сказал один из опрошиваемых: <i>«Если мы спросим людей, что они думают, они начнут удивляться, а являемся ли мы лидерами, так как они верят, что лидер обязан знать ответы на все вопросы»</i>                             |
| <b>решатель проблем</b>          | Лидер является решателем проблем для организации. В одной организации сотрудники обращались к своему директору как к своей «матери». Считается, что лидеры решают любые проблемы, возникающие перед организацией, а также в личной жизни сотрудников.  |
| <b>привилегия</b>                | Позиции лидерства имеют возможности повышения роста и положения человека в обществе, выставляя способности и достижения человека. Один из лидеров отметил, что для многих в секторе ОГО, что движет их вперед это <i>«личная амбиция, которую нужно признать»</i>  |
| <b>полномочие</b>                | Некоторые лидеры, организации которых сильно зависят от финансирования доноров или входят в структуру церкви, чувствовали, что они существуют полностью для реализации планов других людей. Они чувствовали себя <i>«уполномоченными лидерами»</i> , отстаивающих интересы других людей.   |
| <b>призвание</b>                 | Многие лидеры церковных организаций рассматривали свое лидерство в качестве божественного призвания. Один сказал следующее: <i>«Я чувствую призвание, которое привело меня к этой должности в данное время, чтобы служить определенной цели. Я должен найти объяснение воли Бога для себя»</i>   |
| <b>взаимоотношение (родство)</b> | Некоторые опрошиваемые определили лидерство как взаимоотношение (родство) с группой последователей. Как сказал один из них: <i>«Лидерство это взаимоотношение (родство) с ведомыми»</i> . Другой комментирует: <i>«Лидерство ориентируется на людей: поднятие морального духа людей, сохранение взаимоотношений, овладение людьми чувства принадлежности к группе»</i> . |
| <b>влияние</b>                   | Влияние в большинстве случаев было отмечено как значительная характеристика лидерства. Один опрошиваемый отметил следующее: <i>«Лидерство это возможность воздействовать и воодушевлять людей на реализацию поставленных целей в той степени, которой они желают и готовы идти вперед и сделать это независимо от сложившейся ситуации»</i> .                            |
| <b>служение</b>                  | Религиозные лидеры очень часто ассоциируют лидерство с обслуживанием. Как сказал один опрошиваемый: <i>«Лидерство это возможность служить другим, дать возможность им реализовать свой потенциал»</i> . А другой отметил: <i>«Для меня лидерство это служение»</i>   |
| <b>распорядитель</b>             | Фонды, материальные ресурсы, даже сам офис являются имуществом, доверенным НПО для определенной цели. От лидеров требуются ответственный надзор и высокое чувство подотчетности.   |
| <b>наделение полномочиями</b>    | Как отметил один из опрошиваемых: <i>«Я верю в участие и наделение полномочиями, не только там, в общине, но и здесь в организации»</i> .  |
| <b>управление</b>                | Тогда как большинство опрошиваемых отметили, что существуют различия между лидерством и управлением, в тоже время они подчеркнули, что успешное лидерство требует сильных навыков управления.  |

## 2.2 Конфликтные концепции лидерства

Различные взгляды на лидерство, кажется, находятся под сильным влиянием трех основных источников: традиционно культурных взглядов на лидерство; нео родовой ролевой модели и Западной теории руководства. В какой-то степени это создало неудобный гибрид импортных и местных концепций лидерства, которые не всегда удобно сочетаются, и могут препятствовать подлинному изменению в поведении лидерства. Как отметил один житель Уганды: *«Существует очень много действующих лиц, которые вносят свой вклад, но не все из них делают это определенным образом»*. Сейчас мы рассмотрим каждое из этих влияний по очереди.

### 2.2.1 Традиционно культурные взгляды на лидерство

Все опрашиваемые выделили четкий «традиционно» культурный подход к лидерству, который очень хорошо подходит к стереотипной модели «большого человека». Опрашиваемые имели четкую концепцию «традиционного лидерства», хотя и некоторые исследователи ставят под сомнение состоятельность таких концепций и подчеркивают опасность таких стереотипов. Может быть, очень важно также понять огромное значение «последователей» в модели «большого человека» - то есть, тех, кто вносит вклад в легитимность лидеров.



Опрашиваемые в Кении отметили восемь признаков описывающих, каким выглядит лидер в традиционном окружении, которые очень часто повторялись в исследованиях в Уганде и Малави. Исследование показало, что эта традиционная модель лидерства продолжает оказывать очень сильное и превалирующее влияние на то, как должны вести себя лидеры гражданского общества (как сами, так и их сотрудники и руководство). Действительно, в Малави и Уганде эта модель лидерства имеет даже весьма заметное влияние, так как большинство лидеров гражданского общества в этих странах выросли в сельской среде (тогда как в Кении большая часть лидеров НПО являются продуктами городского воспитания). В таких сельских и традиционных атмосферах лидеры рассматриваются в следующих качествах:

|   |  |
|---|--|
| <b>могущественный</b>                     | Опрашиваемые описывали традиционного лидера как <i>«человека, но сидящего на месте святого»</i> . Он воспринимался как <i>«могущественный – «тотальный человек», «тот, кто может сделать и уничтожить, если сам того пожелает»</i> . Он <i>«чрезвычайно сильная диктаторская личность, которая общается с людьми с помощью «кнута и пряника»</i>                             |
| <b>грозный</b>                            | В традиционном Африканском обществе, лидер имеет неприступный характер: <i>«Он воспринимается как подвергающим в трепет грозным человеком, тот, кого надо бояться...», «Он тот, которому надо подчиняться со страхом и трепетом»</i>   |
| <b>всезнающий</b>                         | Опрашиваемые отметили, что Африканское общество приписывало беспредельную мудрость лидеру. Кто-то сказал: <i>«Все старые люди умные; а лидер среди них самый умный»</i> . Лидер является <i>«всезнающим»</i> . Он <i>«маленький бог; у него есть все ответы»</i> .. Неизменно было отмечено, что <i>«лидер должен быть, по крайней мере, на один или два шага впереди»</i> . |
| <b>владеющий всем</b>                     | Как отметил один из опрашиваемых: <i>« Он «владелец всего» ... и «Предполагается, что у него есть все средства для выполнения всего, что необходимо сделать»</i> . В традиционной среде основным средством является земля и право собственности принадлежит <i>«вождю»</i> , который управляет ею по доверенности общины, но распределяет ее лицам по своему усмотрению.     |
| <b>проникающий повсюду</b>                | Традиционные лидеры являются провидящими и проникающими повсюду. Один опрашиваемый отметил: <i>«Лидер был провидящим»</i> . Другой сказал: <i>«Присутствие лидера полагалось чувствовать везде»</i>  |
| <b>решатель всех многогранных проблем</b> | В традиционном контексте, у главы деревни консультируются по широкому кругу проблем и вопросов, далеко не связанных с его главной функцией. Один опрашиваемый обратил внимание: <i>«Лидеру представляют бесчисленное количество проблем. Он дает им надежду. В этом и заключается роль лидера»</i> .   |
| <b>безошибочный</b>                       | Как рассказал один опрашиваемый: <i>«В нашей традиционной среде, ставить под сомнение лидера является табу. Он/она не могут быть неправым – он полубог»</i> . Другой отметил: <i>«Лидер считается безупречным. Ты не перечишь ему, даже если ты не согласен с ним»</i> .   |
| <b>надменный</b>                          | Общим консенсусом было то, что выдвинутая позиция власти является отличительной чертой Африканского традиционного  |

|                          |  |
|--------------------------|--|
|                          | контекста. Как отметил один опрашиваемый: <i>«В традиционном понимании лидер надменный, личность, отделенная от всех остальных людей».</i>                                   |
| <b>пожизненный лидер</b> | Несколько опрашиваемых отметили, что в традиционной среде: <i>«лидер остается им на всю жизнь до смерти».</i> В данном контексте лидерство является пожизненным пребыванием. |

Эти элементы соответствуют академическим исследованиям культурных признаков, формирующих и влияющих на лидеров и организационную культуру, таких как работа Хофтседа<sup>5</sup>, анализирующая «расстояние власти» (где лидеры считаются автократическими и отцами, а работники зависят, и боятся противоречить им) и «коллективизм», в котором большая семья является определяющим аспектом. Идея о большой семье очень часто переносится на рабочее место<sup>6</sup>, преобладает чувство обоюдной ответственности по защите взамен лояльности, и плохие исполнители редко увольняются<sup>7</sup>. Последователи обычно очень сильно зависят от лидера по высказыванию своих взглядов постороннему и заботятся об их интересах.<sup>8</sup> Кроме того, теория социального определения показывает, что поведение лидерства взаимосвязано с определением самих лидеров по отношению к группе – их социальной особенности<sup>9</sup>. Лидерство это не столько персона, а скорее всего взаимоотношение. Это динамический процесс взаимного влияния между лидерами и его последователями. Это имеет еще большую силу в большинстве регионов Африки, где преобладает концепция Убунту – человек является человеком благодаря другим людям – *«Есть я, потому что есть мы».* Интересно, что опрашиваемые больше концентрировались на «негативных» аспектах традиционного лидерства, чем на таких положительных, как лидеры очень часто не говорят до окончания дискуссий, подчеркивают важность взаимоотношения, и имеют совет старейшин, которому они подчиняются.

В то время как такое стереотипное восприятие традиционного лидерства до сих пор обладает значительным влиянием на поведение лидерства и ожидания последователей, опыт Африканских стран с момента независимости предлагает другую модель лидерства, хотя возможно незначительно отличающейся от традиционного взгляда, как следовало бы ожидать.

### **2.2.2 Нео родовое политическое лидерство**

Спустя 40 или более лет с момента независимости политические модели лидерства были предложены несколькими ключевыми фигурами в каждой стране – Кенията и Мои в Кении, Оботе, Амин и Мусевени в Уганде, и Банда и Мулузи в Малави. Комментаторы<sup>10</sup> определяют общую систему политического лидерства, которые хорошо характеризуют данную эру – эру нео родового лидерства. Опрашиваемые во время исследования во всех трех странах

<sup>5</sup> Хофтседе 1994.

<sup>6</sup> Джемс и Муллинс 2004; Блант и Джоунс 1992; Совет НПО Кении 2001.

<sup>7</sup> Хофтседе 1994.

<sup>8</sup> Тош 1978

<sup>9</sup> Хаслам 2001

<sup>10</sup> Брэтон и ван де Уэль 1997; Каммак 2001

подтвердили действительность данного обобщения. Несмотря на зависимость от контекста, нео родовое лидерство может быть охарактеризовано тремя основными чертами:

- Индивидуализация власти, при которой все позиции политической власти поддерживаются путем покровительства правителя, и основаны на узах личной, семейственной, этнической и региональной верности. Это тесно связано с централизацией власти в органах исполнительной власти или «президентством».
- Использование общественного офиса и ресурсов, доступ к которым открывается через общественный офис, скорее как средство для извлечения персональной или коммунальной выгоды, чем средство для создания более широких общественных благ.
- Географическое распространение власти через сети «клиентов» на каждом уровне. Включение вовнутрь данной патронажной системы становится основным источником накопления и безопасности.

Лидеры НПО до сих пор подвержены влиянию политических лидеров (хотя и непреднамеренно) в качестве моделей эффективного поведения лидерства, вопреки частому противопоставлению президентскому примеру и вопреки неотъемлемым проблемам, которые вызывает такая форма лидерства. Как утверждают Беннис и Томас, «эра, в которой мы перешли в зрелость, остается важной силой в течение всей нашей жизни» (2002:10). Эта форма политики была связана с общим экономическим «застоем» в Африке и провалом «развития» с момента независимости, «частично из-за того, что сомнительная сущность персонифицированного принятия решений в президентской системе создает неустойчивость, а также, вместе с «клиентализмом», наиболее подвержено коррупции<sup>11</sup>».

---

<sup>11</sup> Хики 2003:30.



### 2.2.3 Западная теория управления

Очевидно, взгляды опрашиваемых на лидерство также были подвержены огромному влиянию Западной теории управления<sup>12</sup>. Их упор на такие аспекты, как предоставление лидером видения и стратегического направления отражает в большей степени теорию управления, которую преподают в бизнес школах в Европе и Северной Америке. Некоторые опрашиваемые говорили об особенностях характера лидера, а другие ссылались на необходимость ситуационного лидерства. Противоречие или синергия между лидерством и управлением является частой темой изучения в теории управления. Лидерство Слуги<sup>13</sup> является общей концепцией среди Христианских организаций для продвижения хорошего лидерства, и совсем недавно ее переняли теоретики Западного управления (Гринлиф 1998).

Лидеры НПО явно подвергались влиянию Западной теории управления ввиду нескольких причин. Это отчасти происходило потому, что:

- лидеры реагируют на косвенный источник власти, который имеется у доноров. Лидеры знают, что доноры финансируют распространение таких идей путем поддержки участия на тренингах по лидерству;
- формы лидерства нацеленных на наделение полномочиями, продвигаемые в книгах и тренингах, согласуются с теорией развития по наделению властью снизу-вверх, поддерживаемой их организациями;

---

<sup>12</sup> Обзор литературы производился в исследовании каждой страны, а не в данном синтетическом отчете

<sup>13</sup> Лидер-слуга рассматривается в первую очередь как служитель, это кто-либо, чье природное стремление – желание служить, но который делает сознательный выбор для стремления лидировать

- многие НПО, особенно вовлеченные в правозащитную деятельность, не очень довольны преобладающим политическим неородовым лидерством;
- традиционные формы автократического лидерства могут подойти к устойчивой сельской среде, но в турбулентной среде НПО, где лидеры вынуждены взаимодействовать с разнообразием заинтересованных лиц на всей планете, такие формы лидерства естественно менее эффективны.

Когда лидер сталкивается с необходимостью или возможностью изменить свое поведение, он может сделать выбор, вместо простого колебания между различными формами лидерства. В таком случае запутанное представление о лидерстве блокирует подлинное изменение в поведении лидерства. Лидер, который пытается отдалиться от традиционного подхода и принять другие стили лидерства, может оказаться на перепутье между двумя базовыми ценностями, не может крепко закрепиться на одном из них, и, в конечном счете, остановится на «черт его/ее знает».

Длительное влияние традиционного подхода к лидерству (определяемое культурой и насаждаемое в качестве ценности), которое к тому же усиливается политическими ролевыми моделями, означает, что когда лидеры находятся под давлением, они очень часто возвращаются к традиционному подходу по умолчанию. Как объяснил нам один из лидеров Уганды: *«(Персональный рост) одно из моих самых слабых мест. Мы все имеем различное происхождение, и мы носим это в себе бессознательно. Я был воспитан в определенном стиле и обрел понимание идеального работника.... Мы переносим нашу систему ценностей на рабочие ситуации. В какой-то момент я почувствовал, что меня раздирает на все стороны, и решил повернуть назад».*

## 2.3 Перегруженный образ жизни лидеров

Другим важным определяющим фактором поведения лидерства и препятствием к изменению лидеров является перегруженный образ жизни, который ведут

Многие лидеры НПО по развитию существуют одновременно в трех различных мирах – глобальном мире помощи, городском контексте, в котором они проживают и работают, а также местной сельской среде, в которой до сих пор проживают их многочисленные родственники

многие лидеры гражданского общества. Большинство лидеров НПО по развитию, прошедшие интервью, казалось, существуют одновременно в трех различных мирах – глобальном мире помощи, городском контексте, в котором они проживают и работают, а также местной сельской среде, в которой до сих пор проживают их многочисленные родственники. Каждый мир устанавливает очень разные ожидания и требования к лидеру. Как было отмечено, искусство лидера заключается в удовлетворении запросов всех различных заинтересованных сторон. Если лидерство в первую очередь является взаимоотношением между лидером и его

последователями, то, очевидно, что сотрудники и руководство организации имеют веские ожидания того, как должен вести себя лидер.

Доноры организаций ставят различные, но высокие требования по отчетности и ожидания от деятельности, которые лидеры НПО тоже должны удовлетворять, если они собираются держать организацию на плаву. Лидеры Африканских НПО, вовлеченные в данное исследование, также осознавали персональные требования, предъявляемые им со стороны многочисленных родственников, а также их собственных семей. Удовлетворение таких разных требований от различных окружений очень сложная задача и она является ключевым фактором в их поведении. Имея такой перегруженный образ жизни, у лидеров остается совсем мало времени для размышлений о своем лидерстве, подавляя их потенциал для изменения.



### 2.3.1 Организационные требования

Если лидерство является взаимоотношением между лидером и последователями, тогда очевидно, что ожидания и требования последователей имеют огромное влияние на поведение лидерства. Когда задали вопрос опрашиваемым из Кении: «Что ожидают от вас как от лидера те, которыми вы руководите?», они отдали предпочтение следующему:

- Обеспечение гарантии занятости: главная озабоченность сотрудников НПО, как полагают исполнительные директора, связана с преобладающей неопределенностью о гарантии занятости. Один из исполнительных директоров выразился следующим образом: *«Здесь, я думаю, самой главной озабоченностью является гарантия их занятости. Они надеются, что лидер даст им гарантию в сохранении своих рабочих мест»*. А другой сказал: *«Мои сотрудники надеются, что я буду бороться за регулярные и хорошие зарплаты для них»*.
- Обеспечение указаний для работы: сотрудники ждут от лидера указаний. В отдельности исполнительные директора отметили: *«Сотрудники ждут*



*указания и ожидают поддержки. Лидер находится на переднем крае, но тащит их вперед»... «Они ждут от меня предоставления руководящих инструкций для работы...» и «...Мои сотрудники думают, что я знаю, куда должна идти организация и я должен им сказать, что нам надо сделать, чтобы добраться туда».*

- Персональное продвижение: Другой надеждой сотрудников является продвижение по работе, как было сказано следующее: *«Они ожидают, что я аттестую их объективно для их продвижения»*
- Воодушевление для достижения своей цели: некоторые респонденты отметили, что некоторые сотрудники приходят не только из-за зарплаты. Рабочее место, кажется, играет также и другие роли. Например, один опрошиваемый сказал: *«Я знаю, что на рабочем месте люди ждут воодушевления, немного воодушевления для продвижения в жизни».* Это говорит о том, что люди действительно хотят добиться цели и будут признательны, если им помогут ее достигнуть.

Лидеры очень редко получают помощь от своего правления в урегулировании этих различных запросов. Во многих НПО правление стремится быть больше соответствующим, чем поддерживающим. Правление достаточно редко хорошо работает, чтобы разделить некоторые трудности, с которыми сталкивается лидер. Один лидер жаловался: *«Иногда члены правления (руководства) говорят со мной с «сочувствием», как будто эта проблема больше касается меня, чем их».*

В отчете из Уганды отмечены конкретные требования, возникшие в связи с работой внутри широкой системы, и особенно в системе церковной структуры. Церкви рассматривались как иерархические структуры со строгой политикой, и не желающие воспринимать новые идеи и инициативы. Опрошиваемые отметили, что консервативная культура церкви заключается в покорности и повиновении, а также в уважении традиций (часто рассматриваемые, как уготованные богом). Лидеры религиозных организаций очень часто чувствуют себя скованными и даже контролируемые религиозными лидерами, такими как, епископы, которым они подчиняются. Один опрошиваемый отметил, что: *«Мы являемся церковной организацией, мы занимаемся развитием сообщества и мы боремся с двойной сущностью. Мы боремся с самим собой и тем, что хочет священник. Давления священников и их ненужных требований...»*

### **2.3.2 Требования доноров к лидерам**

Одним из важных внешних факторов влияния на лидерство НПО являются доноры. Большая часть НПО в регионе сильно зависит от внешнего финансирования доноров, которые с легкостью могут скорее заставить НПО вписаться в приоритеты доноров, чем позволить им преследовать их собственные интересы. Поэтому управление взаимоотношениями доноров и экономическими ресурсами считается одним из путей к успешным НПО<sup>14</sup>. Каплан (2002) отмечает, что лидеры НПО сталкиваются с требованиями относительно сжатых временных рамок, краткосрочных проектов и быстрых результатов. Таким путем доноры автоматически делают из лидеров

---

<sup>14</sup> Совет НПО в Кении 2001.

Жизнь лидеров усугубляется требованиями доноров – один лидер НПО из Малави подсчитал, что он потратил 50% своего рабочего времени только на визиты к донорам.

исполнителей проектов с краткосрочными перспективами, которые могут обеспечить «быстрый успех» для «быстрой победы». Это естественно не дает времени для размышления и развития видения, которые являются решающими составными частями процессов индивидуального и организационного обучения.

Жизнь лидеров усугубляется требованиями доноров участием в том или ином семинаре, присутствия на этом собрании, написания того проектного предложения или отчета – один лидер НПО из Малави подсчитал, что он потратил 50% своего рабочего времени только на

визиты к донорам. Эта перегрузка усиливается действующим настойчивым требованием доноров по работе партнеров в консорциуме – якобы для большего воздействия, а также для упрощения финансирования донора – создавая при этом еще большее количество собраний для лидеров. Зависимость НПО от финансирования доноров и опасения последователей о гарантии занятости делают поведение лидерства весьма чувствительным к требованиям донора, особенно в возрастающей конкурентной среде помощи. В некоторых случаях лидеров просто просят, чтобы они стали двигателем своей НПО для осуществления донорского проекта.

Озабоченность донорскими задачами может привести к блокированию изменения у лидеров. Один из информантов, комментируя факторы, остановившие его от изменения, отметил: *«Самым главным является донорская программа; донорские проекты, цели доноров. Лидера движет то, чему он/она должны достигнуть к концу проекта и концентрируется только на этом».*

### 2.3.3 Требования семьи

Очень часто граница между профессиональной жизнью лидера организации и личной жизнью в семье четко не обозначена. В Африке лидер обязан оказывать поддержку большой семье и родственникам путем покровительства или другими видами помощи.

Лидеры НПО подвергаются также значительным местным требованиям, особенно со стороны родственников и собственной семьи. Очень часто граница между профессиональной жизнью лидера организации и личной жизнью лидера в семье четко не обозначена. Лидер является частью запутанной сети семейных и рабочих взаимоотношений, иногда установление четкого разграничения между семьей и организаций является иллюзией.

Лидеры НПО во многих регионах Африки рассматриваются своими семьями как «счастливики», которые волею случая или своими способностями смогли выбраться из крайней нищеты, преобладающей на всей территории континента, включая большинство семей. Лидеры обязаны оказывать поддержку большой семье и родственникам путем покровительства или другими видами помощи. От лидера ожидают добычу важной информации о возможной работе или стипендиях. Лидеры очень часто напрямую прикреплены к определенному количеству иждивенцев на постоянно меняющейся основе, неизбежной ситуации в контексте всеобщей нищеты. *«Оплата за школьное*

*обучение, болезни, смерть, давление обычаев – все это тянет тебя вниз». Как жаловался один из лидеров: «У вас есть сотни людей, зависящих от вас. И есть еще иждивенцы, которые отказались бороться за жизнь и являются всего лишь пиявками». Многие члены таких семей, которые не справились с этим, очень сильно зависимы и часто взваливают ответственность за решение своих проблем на своих более успешных родственников. Один лидер из Кении сказал следующее: «Я думаю, реальность заключается в том, что как только ты становишься лидером, твоя жизнь уже не принадлежит тебе».*

Все опрашиваемые без исключения выражали глубокое разочарование по поводу этого вопроса. Один из них объяснил: *«Эта должность дает фальшивое представление о том, сколько я зарабатываю. Даже мои собственные дети считают, что должны жить так, как живут другие дети, чьи родители имеют такие высокие должности как у меня. Многие исполнительные директора придумывают поездки для получения суточных, чтобы иметь возможность жить в соответствии с социальными ожиданиями». От лидера ожидают использования привилегий офиса для своей собственной общины или клана – «быть истинным сыном или дочерью своей родины означает возврат чего-либо родному дому» (Совет НПО Кении 2001:9). Существуют такие ожидания, «как только ты становишься лидером, ты в состоянии и будешь предоставлять работу, контракты, или донорские проекты и прочие подобные блага». Это было подтверждено другим опрашиваемым, который сказал: «Люди ждут от тебя, что ты дашь их сыновьям и дочерям работу. Один продолжает с упреком «Как вы можете быть главным руководителем и не обеспечить работой свой собственный народ?»»*

Как и требования от большой семьи, существуют также требования со стороны собственной семьи. Очень часто от лидеров НПО ожидают предоставление прав пользования служебным оборудованием своим супругам или членам семьи. Использование служебной автомашины для доставки детей в школу, совершение воскресных покупок или поездок в сельские районы для участия в похоронах и прочие действия являются ожидаемой нормой. Недостаток пенсионных выплат и возможностей карьерного роста ставят лидеров в острую осознанную потребность по обеспечению будущего своей собственной семьи.

Лидеры НПО очень часто являются лидерами в более широком обществе, часто вовлекаются в ассоциации и услуги сообщества. Например, многие лидеры НПО имеют также лидерские роли (старейшины) в своих церквях, а другие вовлечены в более широкие сети. Один опрашиваемый отметил: *«Как главный руководитель данной организации, человек официально входит в состав правления или комитеты девяти федераций, сетей и объединенных органов. А, кроме того, еще и в профессиональные ассоциации, религиозные комитеты и органы обслуживания общин!»*

Лидеры чувствуют, что у них нет времени, чтобы остановиться, осмыслить и затем измениться. Как отметил один опрашиваемый из Уганды, когда его спросили, что же препятствует его подготовке к изменению: *«Мы слишком заняты повседневными заботами организации по ежедневному выживанию, к примеру, написанию отчетов».* Это оказалось самым главным препятствием в их

возможности к изменению. Это нашло отражение в выводах Дотлич и Ноуэла, что «Одной из причин, из-за которой люди, занятые работой не изменяются, это то, что они не используют время для размышления» (1998:47). Очень занятый и перегруженный образ жизни лидеров препятствует появлению серьезного сомнения в своем поведении лидерства.

## **2.4 Проблемы, стоящие перед женщинами лидерами**

Лидерство гражданского общества в Африке очень сильно подвержено влиянию гендерных ролей и ожиданий. Наряду с тем, что все лидеры сталкиваются с проблемами, все же некоторые проблемы конкретно связаны с опрошенными женщинами лидерами. Женщины лидеры находятся в культурном контексте, где доминируют мужчины. Что касается гендерных ролей в Восточно-Африканском обществе, мужчины должны больше заботиться о достижениях за пределами дома и быть более настойчивыми, соперничающими и жесткими. Женщины должны больше заботиться о доме, детях и людях в целом – выполняя легкие роли (Хофтседе 1994). Традиционно, Африканским женщинам принято обращаться к мужчинам за правом принятия решений почти во всех сферах, и поэтому женское лидерство очень редко вписывается в культурный контекст. Женщины попадают под категорию ведомых. Воспитание девочек придает особое значение подчинению мужской власти, вначале отцам, дядям, братьям и затем своим мужьям. Какабадзе и Какабадзе (1999) отмечают, следовательно, ожидаемые гендерные роли оказывают влияние на женщин лидеров различными путями, включая предрассудки, возможности продвижения по службе, притеснение, низкая заработная плата и давление со стороны семьи. Исследование привело очень много примеров, каким образом это происходит в наши дни.

Двое опрошиваемых из Малави описали, каким образом их, будучи девушками, родители активно отговаривали не заканчивать школу. Одна кенийка (не включенная в исследование) рассказала аналогичную историю, которая впоследствии сильно повлияла на ее способности выступать в качестве лидера. Когда ее зачислили в университет на юридический факультет, чтобы заниматься правом, ее отец задал такой вопрос: *«какой мужчина подчинится твоему вердикту?»* Хотя она и достигла в последующем своих целей в качестве лидера НПО, это утверждение до сих пор звенит у нее в ушах. Позднее, будучи замужем, ее муж становится главным анти мотиватором, напоминая ей, что она *«лишь только женщина»*, связывая любые неудачи с утверждением, что женщины не могут сделать что-либо лучше. Большинство опрошиваемых женщин, таким образом, начинали свою карьеру лидерства с потребности постоянного самоутверждения относительно своей деятельности и профессиональной пригодности, которая помогает им бороться с негативными культурными «воздействиями» и помогает в закреплении своей уверенности. Как призналась одна опрошиваемая: *«Я очень сильно нуждаюсь в поощрении, негативная обратная связь разрушает меня... Когда появилась возможность высокой должности, я не могла подать заявку пока я сама сильно не захотела.*

*Мой начальник и коллега вынуждены были заставить меня подать заявку, и оказалось, что я самый лучший кандидат».*



Все же когда их воспринимают, в них ожидают увидеть матерей лидеров, а не просто лидеров. *«Существует очень большое социальное давление и социальные ожидания в отношении работы».* Когда женщина хорошо справляется с работой и настойчива, ее называют «мужиком». По мнению некоторых, в своих усилиях доказать свою состоятельность, женщины менеджеры могут переиграть. Некоторые опрошиваемые выразили свое беспокойство о том, что сотрудники считают, что они должны вести себя по-матерински в офисе. Женщины лидеры чувствуют себя обремененными этим ожиданием и считают это «эксплуататорским». Как сказала одна из опрошиваемых: *«Я имею желание превосходить в том, что я делаю, и быть эффективным и лучшим не имеет ничего общего с происхождением мужчины или женщины, а только с выполнением работы – но может быть, я потеряла немного своей женственности. Общество ожидает такого проявления и, когда ожидания не оправдываются, тогда такая женщина называется «мужеподобной».*

В Кении сексуальное домогательство до сих пор рассматривается в исследовании, как чума на рабочем месте. Примеры домогательства женского персонала мужчинами руководителями и начальниками и соблазнение женщин сотрудниц мужскими членами руководства были приведены в качестве озабоченности.

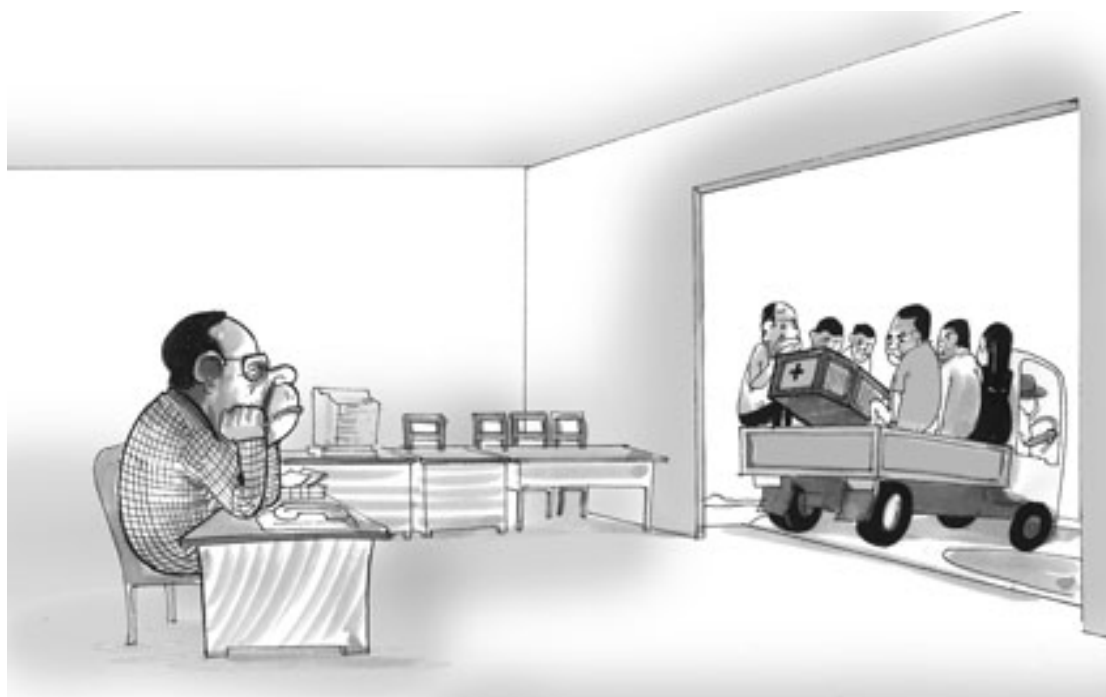
Наши опрошиваемые отметили также, что женщины должны быть морально устойчивыми, не посещать «социальных мест» - условие, которому мужчины не так уж усердно подвержены. В Кении сексуальное домогательство до сих пор рассматривается в исследовании, как чума на рабочем месте.

Примеры домогательства женского персонала мужчинами руководителями и начальниками, а также соблазнение женщин сотрудниц мужской частью членов руководства были приведены в качестве свидетельства повышенного беспокойства.

Может показаться, что эта ситуация постепенно изменяется, особенно в Кении, возможно также в некоторых случаях в Малави и Уганде. Исследование в Кении отметило растущее количество женщин, составляющих часть социальной композиции новой и молодой Африканской элиты, принимающее руководство от поколения лидеров после завоевания независимости. Женщины Кении отличились в лидерстве НПО. Многие из них являются лидерами-учредителями, не только НПО или ОГО, специализирующиеся по женским вопросам, но также и по другим вопросам общего социального развития. Женщины исполнительные директора, опрашиваемые в Кении, казалось, в целом не сталкиваются с известными гендерными проблемами в процессе своего лидерства. Трое из них сказали почти одинаково: *«Руководство, доноры и другие уважают мое лидерство»*.

## 2.5 Воздействие ВИЧ/СПИДа

На первый взгляд кажется, что ВИЧ/СПИД еще не оказывает реальное влияние на лидеров гражданского общества. Хотя ВИЧ/СПИД и проникает во все сферы гражданского общества, наши опрашиваемые, казалось, не связывают это напрямую со своей деятельностью в качестве лидеров, пока их об этом специально не спросят. Однажды, когда задали вопрос о ВИЧ/СПИДе, опрашиваемые стали откровенно рассказывать о том, каким образом их организации и они сами пострадали от этого заболевания.



Частично причиной этому является то, что даже среди НПО проблема ВИЧ/СПИДа до сих пор овеяна страхом. Чувствовалось, что заниматься напрямую проблемами ВИЧ на рабочем месте равносильно открытию «ящика Пандоры (из этого ящика, подаренного Зевсом Пандоре, беды и болезни распространились по Земле), и лидеры окажутся без ресурсов чтобы «эффективно» разрешить ситуацию. В итоге многие лидеры посчитали, что легче отказаться от этого до тех пор, пока эта проблема напрямую не коснется организации. ВИЧ/СПИД начал воздействовать на ОГО различными путями:

- возрастают отсутствия на работе по случаю похорон. *«Просьбы на разрешение для участия в похоронах возрастают. Но на этих похоронах вы не услышите, что усопший оказался жертвой СПИДа».*
- потеря ключевых сотрудников и соответствующая текучесть кадров. В связи с потерей ключевых навыков из-за болезни и смерти, ВИЧ приносит огромные проблемы для лидеров НПО. Как отметил один из опрашиваемых: *«Мы потеряли 4-5 человек, как среди сотрудников, так и среди бенефициариев. Вложенные нами ресурсы пропали даром. Мы теряем квалифицированные кадры».*
- проблемы мотивации и морального духа в организации. *«Сотрудники тоже болеют, и это создает унылую атмосферу в офисе».* Другой рассказывает, как потеря штата и возрастающие потребности на уровне общин *«тоже создали такую нужду, которую мы не в состоянии удовлетворить – это в какой-то степени делает организацию несоответствующей».* Некоторые лидеры чувствуют, что ВИЧ превратил их в чересчур подверженных к человеческим страданиям. Как сказал один из них: *«Когда мы начинали наш компонент программы по ВИЧ/СПИДу, я плакал каждый день. Если это подлинная реальность ВИЧ/СПИДа, тогда только сам бог может стерпеть это».*

Лидеры упоминали, как ВИЧ/СПИД ставил под сомнение миссию и стратегию организации – ключевую часть ответственности лидера. Например, одна организация занимается смягчением страданий детей, а следуя политики избегала вопросов, о происхождении этих страданий. Лидер сказал: *«ВИЧ/СПИД поставил нас в трудную ситуацию: «Есть ли у нас потенциал для ответной меры ко все более растущему количеству? ВИЧ/СПИД привел нас к необходимости иметь дело с инфицированными и пострадавшими родителями, а не только с детьми».*

### **3. Лидеры в процессе перемен**

Поразительно (как было отмечено в предыдущем разделе), что внешние реальности, с которыми сталкиваются лидеры во всех трех странах, сильно похожи. Отличительные особенности каждой страны добавляют различные оттенки к общей картине, но не изменяют коренным образом саму картину. Во всех трех странах, лидеры ОГО почерпнули свои собственные теории лидерства из одинаковых источников, и образ жизни лидеров был осложнен значительными ожиданиями штата, доноров и их большой семьи. Это было

чрезвычайно трудно для женщин лидеров и еще более осложнялось эпидемией ВИЧ/СПИД.

Данный раздел исследует процессы, через которые прошли различные лидеры, чтобы преодолеть эти проблемы и изменить свое поведение. Перед анализом процессов изменения необходимо задать вопрос «Кто говорит, что лидерам надо изменяться и почему?»

### **3.1 Кто говорит, что лидерам надо меняться и почему?**

Давления на лидеров, чтобы последние изменились, исходят от различных заинтересованных лиц. Те, кто занимается продвижением организационных изменений и наращиванием потенциала, такие организации, как вовлеченные в данное исследование, а также теоретики менеджмента утверждают, что для эффективного организационного изменения необходимо, чтобы лидер тоже изменился. Опыт ИНТРАК в наращивании потенциала в Малави показывает, что изменение лидерства является центральным в организационном изменении (Джеймс 2002). Другие консультанты по изменению в Африке пришли к выводу, что для перемен в ОГО «лидерам очень часто необходимо пройти через самые крупные изменения... Если лидерство не смещается с места, тогда ни один организационный процесс не будет успешным» (Интервью с Аланом Капланом в Крокет 1996). Готовность лидерства к организационным переменам на практике была схожа с готовностью лидеров к переменам в себе. Как отмечает Роберт

«Лидерам очень часто необходимо пройти через самые крупные перемены... Если лидерство не сдвигается с места, тогда ни один организационный процесс не будет успешным»

Куин: «Когда я обсуждаю управление организационным изменением с исполнительной властью, я обычно затрагиваю те вопросы, которые они меньше всего ожидают. Самое главное они не могут изменить организацию, пока сначала не изменят себя» (2000:106).

Этот акцент на роль лидера в изменении может быть особенно важен для многих НПО в Африке, которые будучи молодыми, остаются под руководством харизматического учредителя-лидера. Это, вероятно, еще важнее для лидеров НПО, так как большая часть

их работы направлена на запланированное социальное изменение, то есть фасилитирование некоторых форм изменения в обществе. Больше чем, когда-либо, НПО сталкивается с высокой турбулентностью в социальной и политической обстановке, возрастающей сложностью в требованиях спонсоров и постоянно изменяющейся политикой и приоритетами доноров.<sup>15</sup> Лидер играет роль стержня при прохождении организации через трудности, связанные с изменениями. Это предполагает, что лидер НПО является внешним агентом изменения относительно работы в общине, а также внутренним агентом изменения относительно организации, которую он/а возглавляет.

<sup>15</sup> См. предстоящие Документы Праксис ИНТРАКа по аналитическому и адаптивному потенциалу, и лидеров НПО и лидерству.



Доноры тоже подчеркивают необходимость перемен в лидерах. Наряду с подчеркиванием, что это ведет к более эффективным организациям, они иногда придают определению «эффективный» более узкий смысл, приравнивая это со значением «стать лучшим менеджером *нашего* проекта». Они угрожают перекрыть кран, если лидеры не изменятся. Власть доноров относительно этого вопроса отличалась в каждой стране исследования, особенно относительно ОГО из Уганды, которые больше всего подвержены влиянию извне.

Штатные сотрудники ОГО также призывают к изменению в поведении своих лидеров, хотя и очень редко публично. У них двусмысленное отношение к лидерству. С одной стороны, они хотят сильного лидера, чтобы он всех обеспечивал (особенно в ситуации большой дистанции власти, в обстановке не расположенной к риску), а с другой стороны они хотят иметь больше влияния на принимаемые решения, которые касаются их. Некоторые сотрудники, тем не менее, сопротивляются или игнорируют дополнительную ответственность, которая прибавляется вместе с увеличением обязанностей.

У лидеров имелось также смешанное чувство по отношению к своему собственному изменению. Исследование в Уганде в частности пришло к заключению, что при просьбе описать эффективное и успешное лидерство только небольшое количество опрошенных четко отметили «перемены» как составную часть качеств лидерства. Лидеры не могут сознательно задумываться о необходимости перемен и не могут рассматривать изменение в качестве неотъемлемой части лидерства, потому что они:

- не осознают связь между организационным и собственным изменением;
- произошли от государственной структуры, где ценится долгосрочное планирование, и динамичные перемены могут не иметь значения;
- подвержены влиянию традиционных понятий о лидерстве, которое подчеркивает стационарные силовые структуры;
- рассматривают изменение в качестве угрозы, и не признают требования проведения процесса обновления;
- чувствуют, что успешно выжили до настоящего времени без необходимости проведения какого-либо личного или организационного изменения.

В Малави и Кении опрошенные лидеры были намного позитивнее по поводу своих изменений, возможно благодаря различным контекстам или опросу определенных индивидуумов.

### **3.2 Процесс Перемен.**

Процессы перемен, через которые прошли лидеры, были весьма сложными и запутанными процессами, которые не допускали легких упрощений. В связи с тем, что лидерство является взаимоотношением между людьми, изменение в поведении лидерства является сложным взаимодействием между различными людьми. Поэтому изменение лидерства означает больше, чем просто изменение в одном человеке, но также и то, каким образом другие реагируют на это.

Неудивительно, что опрашиваемые пришли к заключению, что их опыт собственных процессов изменения был очень сложным для собственного анализа. Мы должны остерегаться, чтобы не стать слишком детерминистическим.

Изменение лидерства это не просто быть хамелеоном и изменять свой внешний цвет, чтобы слиться с окружающей средой (например, давление доноров).

Изменение является очень сложным процессом; оно не только содержит определенные катализаторы, но и требует от лидера реагирования на эти стимулы. Лидер может ощущать стимул (ключ), но фактически не может произвести какого-либо изменения. Внешние катализаторы сами по себе не приносят изменения. Скорее всего, это то, каким образом лидеры интерпретируют те мероприятия, которые ведут к каким-либо изменениям. Изменение лидерства это не просто быть хамелеоном и изменять свой внешний вид и цвет, чтобы слиться с окружающей средой (например, давление доноров). Это просто косметические преобразования. Исследование, прежде всего, стремилось найти подлинные перемены в поведении лидерства.

Несмотря на всю сложность, ряд элементов процессов перемен лидерства являются общими:

1. У лидеров *перегруженный образ жизни с конфликтующими моделями лидерства* (которые мы рассмотрели в предыдущем разделе)
2. Происходят внешние события (*стимулы и катализаторы* – см. раздел 3.3.)
3. Лидеры усваивают эти события (после чего многое зависит от *человека в процессе изменения* – см. раздел 3.4)
4. Лидеры проявляют перемены в поведении, а последователи и другие люди реагируют на это (*усилители изменения* – см. раздел 3.5)

Одним из ярких заключений исследования было то, что изменение лидерства является скорее последовательным эволюционным процессом, чем большим революционным скачком вперед. Как отметил один из опрашиваемых: *«Вы можете увидеть изменение только через зеркало заднего вида»*. Оно не было линейным, запланированным процессом, а, скорее всего, было каскадом событий. Исследование в Кении отметило, что всего несколько опрашиваемых смогли вспомнить важные поведенческие изменения. Многие вынуждены были покопаться в своих мыслях, чтобы вспомнить хоть одно из них. Исследователь использовал это как признак того, что лидеры в основном не фокусируются на своем собственном изменении и совершенствовании. Аналогично, исследование в Уганде пришло к заключению что, несмотря на то, что лидеры могут иметь определенный инцидент и в состоянии связать данный инцидент со своим изменением, большинство опрашиваемых затруднялось определить одно суровое испытание, которое немедленно привело в важному изменению в их поведении лидерства. Это говорит о том, что для большинства лидеров, изменение является последовательным процессом, который не связан с каким-либо конкретным событием, а, скорее всего, с серией дискуссий, событий, обучающих курсов, появлений на публике и обменом опытом.

### 3.3 Катализаторы и Детонаторы Перемен

Лидеры НПО, опрашиваемые во время исследования, выделили ряд внешних факторов и событий, которые сыграли важную роль в «катализе» перемен в их поведении как лидеров. В их понятие входили следующие катализаторы:

- изменение в роли лидерства
- организационный кризис
- собственная боль и недовольство
- новые знания, полученные от тренинга, чтения и интервенций организационного развития (ОР)
- примеры и воодушевления от других людей
- воодушевления от веры в бога

#### 3.3.1 Новая роль лидерства

На самом простом уровне изменение в роли лидерства очень часто служит поводом лидерам для изменения поведения. Несколько опрашиваемых вспоминали, как новые виды или уровни обязанностей заставили их действовать по-другому. Один опрашиваемый, переведенный из должности финансового менеджера на пост исполнительного директора, сказал: *«У меня был стиль «жесткий рывок за результатами». У меня финансовое образование и в этой сфере «последний срок это последний срок». Но я изменился. Я перешел от «предельных сроков менеджмента» к «относительному».* Другой отметил: *«Раньше я был очень замкнутым человеком, но я изменился. Я думаю, что позиция ответственности и потребность активного общения с людьми горизонтально и вертикально сильно изменила меня».*

Это отражает мнение Либоу и Саймона в превосходстве ролей при формировании поведения. Они утверждают, что «индивидуальное поведение формируется под давлением организационных ролей, которые выполняют люди» (1997: 47) и полагают, «поэтому самым эффективным путем изменения поведения является помещение людей в новый организационный контекст, который возлагает на них новые роли, обязанности и взаимоотношения».

#### 3.3.2 Организационный кризис или проблема

Самые распространенные детонаторы изменения попадают в категорию организационной проблемы или даже кризиса. Это страдание очень часто связано с финансами, когда организация старается найти финансирование для покрытия заработной платы. Временами это происходит из-за плохой организационной деятельности и неудач в достижении целей. Один опрашиваемый прокомментировал: *«Я все время себя спрашивал, «Почему мы не достигаем своих поставленных целей?».* Организационное недомогание также ощущалось лидерами, когда их правление и сотрудники на самом деле не брали на себя ответственность и чувство собственности за организацию. Исследование в Малави упоминает несколько случаев, когда сотрудники предпринимали инструментальный подход к своей работе (лишь в качестве средства по получению дохода), отказывались от ответственности и взваливали

свою работу на директора, чтобы он сам ее выполнял. Их потенциал не использовался в полной мере.

Организационное недомогание также ощущалось лидерами, когда их правление и сотрудники на самом деле не брали на себя ответственность и чувство собственности за организацию.

Иногда страдания были связаны в большей степени с взаимоотношениями, когда лидеры вынуждены были реагировать на внутренний конфликт или закрытую организационную культуру. Согласно высказыванию одного из опрашиваемых: *«Я пришел в тот момент, когда в организации прошла оценка, которая повлекла за собой реструктуризацию. Я обнаружил, что штат и правление находятся в разных лагерях, в ситуации «наши против ваших». Было ясно, что обе стороны должны измениться, и я чувствую, что мне самому нужно тоже меняться. Мне нужно было подождать,*

*и я решил, что мне нужен совершенно другой подход. Я очень упорно молился...».*

Когда лидеры берут на себя персональную ответственность за организационный кризис, они становятся более открытыми для собственного изменения. Учредители-лидеры особенно чувствительны к успеху или неудаче своих организаций.

### **3.3.3 Персональный дискомфорт и страдание**

Основным ингредиентом перемен является чувство глубокого дискомфорта с действующим положением дел. Поэтому изменение лидеров катализируется в том случае, когда они испытывают собственный дискомфорт от:

- перегрузок
- негативной обратной связи со стороны штата и/или правления
- негативной обратной связи от коллег или наставников
- собственных несчастий
- выживания на должности после запугивания

Некоторые лидеры НПО предпринимают более делегирующий подход к лидерству, когда они приходят к выводу, что перегружены работой, из-за попытки сделать всю работу самим. Как отметил один лидер из Уганды: *«Если ваш стиль руководства делать всю работу самому, тогда он очень обременительный».* Многие опрашиваемые в Малави высказывали аналогичную точку зрения – один описывал свою организацию, как *«одну маленькую голову на очень большом толстом теле. Все мои подчиненные отчитываются мне лично даже по самым мелким незначительным вопросам, например, какой купить гроб».* Не в состоянии увеличить время, которое они смогли бы посвятить организации, лидеры чувствовали себя неловко и понимали, что необходимо произвести перемены. Как объяснил другой опрашиваемый: *«Мне не удавалось сделать то, за что мне платили. Мне платили за установление связей, воплощение видения, миссии, но я окончательно увяз в ежедневной рутине вещей, которые можно было сделать на другом уровне».*

Другим общим катализатором перемен было то, когда лидеры получали негативную обратную связь от штата. Конструктивная критика была мощным стимулом изменения, даже если на начальном этапе встречала отрицание или гнев, как случалось обычно. В Малави один опрашиваемый рассказал, как штатные сотрудники отреагировали на его предложение по открытой обратной связи: *«Поскольку вы попросили, значит, у вас есть проблема, такая проблема, что вы сделали эти утверждения»*. Он сначала был раздражен. Другая опрашиваемая описала один перспективный ответ своего сотрудника: *«да, мы можем это сделать сами»*, это послужило главным в катализировании ее изменения.



Для некоторых такая отрицательная обратная связь поступила от правления. Один лидер из Малави изменилась, когда правление ей пригрозило, что уволит, потому что они сказали: *«мы не знаем, чем вы занимаетесь. Мы не заинтересованы в дальнейшей работе с вами»*, и хотя она покинула собрание злой и расстроенной, позже она поняла суть сказанного ей. Другой лидер из Кении рассказал, как его сильно задевала безжалостная критика конкретного члена правления, когда отчет исполнительного директора обсуждался на заседании правления.

Коллеги представляли обратную связь для других респондентов. Для одного опрашиваемого конструктивная обратная связь поступила от соучастника программы по развитию лидерства. Для другого эту роль сыграл доверенный друг извне организации: *«Мы будем сидеть здесь, и обсуждать часами, и узнавать друг от друга и советовать друг другу»*. Для некоторых обратная связь поступила от наставников – один лидер подтвердил, что это была последовательная, открытая обратная связь от ее наставника, вследствие чего она становилась такой разочарованной в себе, что начала изменяться. Другой также отметил важную роль, которую сыграл *«разум наставника, не*

*осуждающий твои ошибки, а спрашивающий «а что если?», или «а вы заметили смежный путь?».*

Несчастья в личной жизни лидера вынуждают лидеров изменить свое поведение внутри организации. Один лидер рассказал, как он изменил свое отношение к ВИЧ/СПИДу, когда пострадала его семья: *«Когда я потерял двух сестер, и узнал как плохо обращались с ними на их прежнем рабочем месте, я моментально почувствовал необходимость изменить политику в своей НПО».*

В конечном счете, самым мощным стимулом для изменения стало то, когда лидеры поняли, что само их существование в организации находится под угрозой. Несколько опрошиваемых отметили, что последствиями отказа от изменения являются потеря их работы: *«Если бы я не изменился, я думаю, меня бы перевели на другую должность или самое худшее я потерял бы работу».*

### **3.3.4 Новые знания, полученные в процессе наращивания потенциала**

Наряду с этими «негативными» катализаторами перемен, лидеры, участвовавшие в исследовании, изменились в ответ и на позитивные стимулы.

В Уганде и Малави, многие опрошиваемые считают участие в различных мероприятиях по организационному развитию и других тренингах хорошим стимулом к изменению. Один лидер из Уганды рассказала следующее: *«То, что*

После участия в тренинге по ОР одна опрошиваемая отметила *«Я поняла, что слишком спешила – Мне нужно быть хорошим слушателем – попытаться понять, что скрывается за человеком, быть толерантной и понимать лучше людей, чтобы каждый почувствовал свою значимость»*

*действительно дало толчок к изменению, это участие в обучающем курсе по ОР, и в особенности тренинг по лидерству».* Это, продолжила она, изменило ее взгляды: *«Я поняла, что слишком спешила – Мне нужно быть хорошим слушателем – попытаться понять, что скрывается за человеком, быть толерантной и понимать лучше людей, чтобы каждый почувствовал свою значимость».* Другой лидер описала участие на семинаре по «самоопределению», как она впервые открыла глаза на свой стиль управления. Это случилось в тот момент, когда ее штат считал, что она слишком контролирует, слишком спешит и руководит НПО как школой. А еще другой сказал:

*«В прошлом году я участвовал на тренинге по PRA (Participatory Rural Appraisal - Совместная оценка нужд села) и теперь я использую это во всех моих делах, даже на организационном уровне».*

Аналогично в Малави обучающие курсы, такие как, дистанционные курсы по Менеджменту НПО оказали огромное влияние на поведение некоторых лидеров. Одна из них отметила, что этот курс действительно раскрыл ее и ясно раскрыл стороны лидерства, в чем она ошибалась. Один лидер описал следующее: *«самым главным сдвигом в моей жизни было посещение семинара по ОР. Я узнал, что лидерство это вроде совместной ответственности».* Другой опрошиваемый *«понял из книг, обучающих курсов и советов, что командная*

*работа очень важна в получении результатов. Я начал понимать власть и авторитет в другом смысле». Для других, курсы по менеджменту повысили их уверенность и знания. В Кении, тем не менее, совсем другая история. Ни один из 15 опрошенных исполнительных директоров не отметил знания, полученные от семинаров, обучающих курсов или конференций, в качестве инициатора собственного изменения, несмотря на изобилие таких мероприятий, которые они посетили. Возможно, многолетнее участие привило их против воздействия и дало им иммунитет?*

Книги и ресурсные материалы тренинга очень часто были источником катализатора изменений лидеров. Один опрошиваемый подчеркнул важную роль чтения: *«Мне потребовалось время, чтобы многое прочитав по данному вопросу».* Другой сказал: *«Я читал ресурсные материалы. Я почувствовал, что мне нужно прочитав некоторые похожие современные книги».* Одна женщина лидер поняла, что ее жажда знаний сделала ее успешным лидером.

Процессы ОР действительно оказали эффект катализатора на некоторых лидерах. Один лидер из Кении рассказывал: *«У нас происходил процесс развития в нашей организационной культуре. Я получил огромную пользу от этого процесса. Я стал более близким. Я могу слышать то, что люди говорят своим сердцем».* Другой сказал: *«В основном я люблю стабильность. Однако, процесс перемен, который происходил у нас, был неизбежным. Я многому научился от него. Теперь я более позитивно открыт к изменению».*

Воздействие наращивания потенциала усиливалось, когда это было персонализированным процессом, где придавалось значение поиску самого себя и рефлексии. Усилия по наращиванию потенциала имели бы намного больше воздействия, если бы предоставляли время и место для лидеров осмыслить свое лидерство. Наличие возможности остановиться и обдумать свое лидерство проявилось катализирующим моментом для многих лидеров, вовлеченных в исследование. Как описал обучающий курс один лидер из Малави: *«У меня было время глубоко обдумать свою историю лидерства, развитие, а также способ ведения своих дел».* Другой пришел к выводу, что это был период «отпуска» в один месяц, который он провел вдали, и это дало ему возможность обдумать и кардинальным образом изменить свой стиль руководства.

### **3.3.5 Примеры и Воодушевления от других людей**

Многие опрошиваемые отмечали воздействие, которое имели ролевые модели на изменение их лидерства. Некоторые отметили, что в связи с тем, что им нравились определенные черты других лидеров, они старались подражать им. Как отметил один лидер из Кении: *«Больше всего, чему я научился в жизни это то, что я наблюдал у других лидеров и у старшего поколения. На меня оказали влияние некоторые качества, которые я наблюдал среди членов правления и руководства. Некоторые умеют говорить, что у тебя на уме, с удивительной ясностью. Некоторые имеют замечательную дальновидность».*

Одна опрошиваемая из Малави отметила, что получила уверенность, когда увидела пример других женщин из Малави, которые вставали, выступали на

собраниях и руководили НПО. Она сказала: «Я думаю, если они могут делать это, почему же я не могу сделать? Я знаю, что должна сделать больше. Я поняла, что женщины могут стать такими же, как и мужчины».



Другие также были подвержены влиянию своих предшественников относительно своей роли лидерства. Как отметил один респондент из Малави: «мой предшественник был добрым и скромным человеком, который сидел бы на земле вместе с односельчанами и участвовал на похоронах». Другая опрашиваемая описала своего предыдущего менеджера программы, которая воспроизводила для нее иной путь управления. Она сказала: «Если за лидерами в действии наблюдают другие лидеры, это влияет на смещения внутри их, потому что они увидели, как другие люди делают это. Если на меня произвели впечатление люди, я с легкостью буду копировать то, что делают они». В Кении участие лидеров в различных сетях и консорциумах в секторе НПО дало им возможность взглянуть на различные стили лидерства.

Демонстрация для других организаций оказывает каталитическое воздействие на некоторых. Один опрашиваемый из Кении вспоминал: «Одна международная НПО дала мне задание по консультированию, которое потребовало совершенно другую рабочую культуру: упреждающее планирование; действие в соответствии с командно-согласованными процедурами; неукоснительное стремление к результатам; усердное документирование; приверженность к мониторингу и оценке... Основным воздействием на мое поведение лидерства явилось то, что я развил чувство наставничества и командный подход к работе». Аналогично, из исследования в Уганде один лидер отметил важность демонстрационных визитов: «Когда я путешествую, я всегда вижу, как



*совершаются дела, и когда я возвращаюсь, я хочу внедрить в свою практику свои новые знания».*

### **3.3.6 Воодушевление от их веры в бога.**

Помимо получения человеческого воодушевления многие опрошенные (половина из которых были от религиозных организаций с преобладающим христианским контекстом) упоминали важное значение духовного аспекта в их процессе изменения. Один опрошенный из Кении отметил, что его напрямую спровоцировала проповедь, и он описал этот инцидент следующим образом: *«Значительным изменением в моем поведении лидерства является мой стиль руководства. Когда я начинал, я был очень назойливым. Что касается меня, я люблю своевременность и соблюдение сроков. Я думал, что каждый знает насколько важно быть своевременным и соблюдать сроки в работе. Но я был сильно огорчен. «Почему они не делают своевременно? Почему они отстают?» Это произошло в результате одной проповеди, проповеди в честь Нового Года, когда ко мне пришла разгадка. Проповедник сказал, «Мы все разные с различными характерами. С началом нового года дайте людям второй шанс». Я стал более верующим, и попросил бога помочь мне».*

Один исполнительный директор, описывая мощь, полученную в результате созерцания процесса, сказал: *«Он проходил очень трудно. Но я получил воодушевление из Библии – стойкость среди разных сильных оппозиций; распределение обязанностей; подход с участием».*

Другие отметили, что процесс изменения был вызван воодушевлением от конкретных библейских примеров и верований. Один исполнительный директор, описывая мощь, полученную в результате созерцания процесса, сказал: *«Он проходил очень трудно. Но я получил воодушевление из Библии – стойкость среди разных сильных оппозиций; распределение обязанностей; подход с участием».* Другой сказал: *«Я упорно молился. Я молил о силе и мужестве, чтобы сделать то, что*

*надо было сделать».*



Аналогично, исследование в Малави по изменению в лидерстве пришло к заключению, что 90 процентов опрошиваемых объясняли их перемены в поведении лидерства, связывая это с духовной силой. Как добавил один опрошиваемый: *«с моей точки зрения, я изменился благодаря духовному воздействию»*. Они чувствовали, что их вера произвела огромное воздействие на их ценности путем пробуждения их сознания. Это пробуждение происходило как посредством библейских примеров и вероучений, так и путем прямых откровений от бога. Опрошиваемые во время интервью чувствовали, что примеры и учения Иисуса в Библии оказали самое большое влияние, помогая им измениться. Также как и знания, полученные от библейского учения, опрошиваемые чувствовали, что бог общался с ними для открытия им областей, требующих изменения. Многие опрошиваемые из Малави чувствовали, что их вера в то, что они являются частью воли бога, было ключевым влиянием на их процесс перемен. Один рассказывал: *«Я знаю, что существует предел того, что может сделать человек, и сверх этого только божественная сверхъестественная природа творит. Мы должны использовать себя до предела и просить всевышнего о вмешательстве в то, что не в нашей власти»*. Даже в Уганде, где духовная сила менее могущественная, исследование отметило: *«Для всех опрошиваемых вера или то, что некоторые называют «внутренним голосом» или «разумом», сыграла важную роль в содействии процессу перемен»* (2005). Духовная сила была признана очень важной в поддержке процесса перемен путем придания лидеру внутренней силы для осуществления работы в соответствии со своими убеждениями.

## **3.4 Человек в Процессе Перемен**

Внешние катализаторы, сами по себе, не ведут к переменам. Скорее это то, каким образом люди объясняют те события, происходящие внутри, которые приносят изменения. Например, критика или новая информация могут изменить жизнь одного человека, но могут абсолютно не оказать влияния на другого. Поэтому изменение зависит от того, каким образом люди усваивают и реагируют на внешнюю информацию. Следовательно, то, что создает процесс перемен в лидерах, может в большей степени зависеть как от внешних катализаторов, так и от самого человека, т.е. его мнения и ценностей, самосознания, открытости и отношения к переменам, и таким образом, превращая процесс развития лидерства в такой индивидуальный и сложный предмет.

### **3.4.1 Мнения и ценности.**

Как было описано в предыдущем разделе, вера человека и религиозные взгляды влияют на то, каким образом происходит осмысление внешних событий. Ценности лидера также имели огромное влияние на то, каким образом внешние события усваивались. Исследование в Малави сделало заключение, что внутренняя борьба на уровне ценностей была в центре процессов перемен. Ценности были самыми важными рычагами для изменения. Осознание (благодаря внешним катализаторам), что существует большая разница между людьми, которыми они хотели бы стать (их коренные ценности) и людьми, которыми они были на самом деле (поведение лидерства), являлось основным двигателем процесса изменения. Изменению способствовало желание поддержать свое единство быть такими людьми, какими они хотели бы быть. В этой связи один исполнительный директор сказал: *«Эта организация серьезно относится к своим ценностям и стремится всегда придерживаться их. Иногда, случаются ситуации, когда событие противоречит ценностям, и тогда мы уверенно предпринимаем правильное действие».*

### **3.4.2 Самосознание и внутренняя безопасность.**

Очень сложно взаимосвязано с ценностями человека его самосознание – насколько он уверен в себе и насколько он боится того, что люди могут подумать о нем. Люди более открыты для усваивания этих внешних катализаторов, если они хорошо знают себя и уверены в себе. Как и ценности, чувство личности у людей сильно зависит от их воспитания в семье и более широкой социальной культуры (связанной со взглядами на гендерные роли). В Уганде один лидер в нескольких случаях поступал против правил церкви для осуществления перемен, например, принимая на работу в штат женщин протестанток, что потребовало значительную внутреннюю безопасность. Другой лидер определила, что *«открытость и уверенность в себе»* явились для нее главным фактором к изменению.

Страх является главным препятствием к изменению. Для некоторых лидеров, страх перемен связан с представлением о потере должности или работы. В бедных странах доступ к трудоустройству и безопасность являются самыми

важными аспектами, так как многие лидеры сталкиваются с проблемой содержания постоянно растущей большой семьи. Так, например, одна респондентка отметила, что с одной стороны она хотела внести изменения, но из-за страха потери своей работы, она застряла.

Если люди очень сильно охвачены страхом, они не в состоянии услышать конструктивную критику и сразу начинают защищаться. Многие опрошенные тормозили развитие из-за своей незащищенности.

Если люди очень сильно охвачены страхом, они не в состоянии услышать конструктивную критику и сразу начинают защищаться. Многие опрошенные тормозили развитие из-за своей незащищенности. Один отметил, что боялся большего вовлечения своих сотрудников, *«Я бы*

*выглядел недооцененным, и мои подчиненные посчитали бы, что знают больше меня»*. Другой лидер описала свой «страх внутри себя – а что, если эти люди узнают, что я делаю, и возможно, они могут сделать лучше, и какое же мое положение?» В исследовании в Уганде страх провала сковывал людей от усвоения катализаторов перемен. Был еще страх общественного мнения, и даже страх политического возмездия. Женщины особенно боялись несоответствия традиционным общественным нормам женских ролей.

### 3.4.3 Открытость и желание измениться

Пути интерпретации внешних катализаторов лидерами в большей степени зависят от их «адаптивного потенциала» - насколько они открыты к изменению. Как добавил один из Кении, *«Что касается меня, мне нравится сталкиваться с проблемами. Так, например, взвесив все за и против, обнаружив как ожидаемые, так и предполагаемые препятствия и проблемы, я почувствовал себя более уверенным в его продолжении»*. Степень, с которой лидеры восприняли или наоборот, почувствовали, что они «скованы» на столько, что не могут или не желают меняться, имела существенное влияние на то, были ли вообще изменения.

Лидеры со стремлением учиться могут стать застенчивыми, если их обучение поможет им осознать, что они не идеальны и есть еще очень много сфер, где они могли бы усовершенствоваться.

Лидеры со стремлением учиться могут стать застенчивыми, если их обучение поможет им осознать, что они не идеальны и есть еще очень много сфер, где они могли бы усовершенствоваться. Противоположной чертой, мешающей людям усваивать обратную связь и изучение новшеств, является гордость. Одна опрошиваемая из Малави описала главную силу в ее внутренней борьбе *«...мое общественное положение. Я чувствовала себя так, будто люди говорят «она не тот человек, за которого себя*

*выдает»*. Это останавливало меня». Гордость разрушает человека, так как она ведет к раздражительности, нежеланию строить консенсус, неспособности воспринимать критику и нежеланию терпеть периоды тяжелых испытаний и неопределенности (Delbecq 1999:348).

Исследовательские проекты объяснили воздействие возраста на «открытость к изменению» по-разному. В то время как исследование в Малави подчеркнуло,

что самые значительные изменения у лидеров произошли на самом раннем этапе их карьеры лидерства, исследование в Уганде пришло к заключению, что возраст дает уверенность благодаря долголетнему опыту работы. С такой уверенностью изменение, оказывается, пугает меньше. Двое опрошенных объяснили, каким образом возраст изменил их представление о лидерстве: *«Я стал намного мягче с возрастом. Для меня работа уже не является средством карьеры. Она больше представляет собой передачу своего опыта и наделения полномочиями молодых людей и своих сотрудников».*

#### **3.4.4 Стремления и решительность.**

Каким образом лидеры реагируют на внешние катализаторы перемен, зависят частично от их стремлений и решительности. В исследованиях по различным странам лидеры упоминают это желание в непревзойденном мастерстве и успехе в качестве важного компонента перемен. По словам одного опрошиваемого: *«Мне нравится хорошо и правильно делать работу. Вы получаете личное удовлетворение и всегда присутствует вознаграждение за хорошее».* Удивительно, это было связано с позитивным аспектом к страху провала или, скорее всего, «неприятности провала». Один опрошиваемый сказал: *«Я не хочу, чтобы меня ассоциировали с провалом. Если вы потерпели неудачу, люди не будут разбираться, почему вам не повезло. Поэтому я должен приложить все свои усилия, чтобы все прошло хорошо».* Для некоторых опрошиваемых из Уганды завоевание уважения и признания проводимой работы являлось другим важным мотивированным фактором для перемен.

Эти стремления к успеху необходимо сочетать с твердой решительностью к успеху и не должны отбрасываться присущими препятствиями на всем пути. Лидеры, которые изменяются, как правило, твердо нацелены к обучению и созданию атмосферы для организационного обучения посредством обмена опытом и рефлексии.

### **3.5 Факторы, закрепляющие перемены**

Как только лидер ощутил потребность в перемене и даже проявил другое поведение, процесс уже пошел. Может появиться сильное искушение вернуться к комфорту прошедших дней. Одна опрошиваемая из Уганды сравнивает себя с черепахой, которая очень часто прячет свою голову, когда пугается в новой ситуации. Страхи и гордость могут быть преодолены на некоторое время, но могут снова вернуться частично в моменты стресса. Для некоторых опрошиваемых, которые предоставили более широкие полномочия своему штату, испытав внешние затруднения, возвратились к прошлому, так как некоторые сотрудники не желали лишней ответственности. В других ситуациях сотрудники приняли на себя

Поскольку лидерство это взаимоотношения, уровень поддержки или сопротивления со стороны штата, правления, семьи, друзей и коллег на решение лидера об изменениях может иметь существенное влияние на глубину изменений и насколько это повлияет положительно на организацию.

дополнительные обязательства, однако использовали их безответственно. Некоторые опрошиваемые сказали, что их правление, кажется, предпочитает старый стиль более автократического лидерства. Поскольку лидерство это взаимоотношения, уровень поддержки или сопротивления со стороны штата, правления, семьи, друзей и коллег на решение лидера об изменениях может иметь существенное влияние на глубину изменений и насколько это повлияет положительно на организацию. Эти группы могут закреплять или подрывать изменение. Как отметил один опрошиваемый из Уганды: *«Есть очень много людей, помогающих успеху лидера. Все чего я достиг сегодня только благодаря поддержке своего работодателя, а также своих сотрудников, местных общин и наших доноров».*

### **3.5.1 Поддержка штатных сотрудников**

Степень поддержки штатных сотрудников во время процесса изменения у лидеров была очень важной. Некоторые опрошиваемые отметили, что они активно искали поддержки штатных сотрудников во время перемен. Когда одного лидера спросили, каким образом он реализовал перемены, он ответил: *«После каждого тренинга или семинара, в котором я участвовал, я обязательно передавал полученные знания и навыки своим сотрудникам. В данном случае индивидуальное обучение превращалось в организационное обучение и поэтому нетрудно произвести изменение».* Другие в отличие испытывали сопротивление со стороны штата. Штатные сотрудники могут растолковать изменение в поведении лидера в качестве угрозы и вынудить лидера отказаться от идеи. Очень часто они противоречивы до тех пор, пока они не увидят, что это означает. Как отметил один опрошиваемый: *«Первоначальное отношение многих менеджеров было «жди и смотри», но сейчас они хорошо это усвоили».*

### **3.5.2 Поддержка правления**

Правление также оказывает влияние на то, оказывается ли поддержка лидеру или нет при осуществлении изменения. Несколько опрошиваемых упоминали поддержку, оказываемой некоторыми членами правления, особенно председателем. Один опрошиваемый из Кении сказал: *«Мое правление было поддерживающим фактором, потому что им нравилось то, что я делал».* В Малави также один опрошиваемый рассказал, что это было настойчивое требование председателя правления, что организация является его детищем, и что он был нанят на работу, чтобы руководить, а не следовать ей, что было довольно внушающим. Другой лидер ощущал оказание последовательной позитивной поддержки: *«Так или иначе, правление верило, что я обязательно найду ответ. Я нечаянно услышала такие разговоры, как «Она сможет; она готова свернуть горы».*

Все еще во многих НПО этих стран правление играет ограниченную роль в поддержке лидеров. Здесь нередко можно встретить правление НПО очень слабое и неспособное выполнить даже основные обязанности. Даже в тех случаях, когда они задействованы, они зачастую более консервативны, нежели прогрессивны по отношению к переменам. Их могут испугать формирование лидерами своего поведения, которое сильно отличается от их собственного. Например, в исследовании в Малави некоторые члены правления оказывали серьезное давление на лидеров, чтобы те сохраняли автократический стиль.

Один опрашиваемый сказал, что когда он стал больше делегировать полномочия *«правление стало считать меня слабым менеджером, потому что они привыкли к централизованному и диктаторскому стилю руководства»*.

### **3.5.3 Поддержка семьи**

Некоторые опрашиваемые подчеркивали также важность поддержки со стороны своей семьи (особенно супругов), которые верят им и воодушевляют для осуществления изменения. Одна опрашиваемая отметила огромную поддержку своего мужа в осуществлении миссии не только словами, но и действиями, оказывая помощь в уходе за детьми, когда она находилась далеко от дома, выполняя свои обязательства. Согласно высказыванию одного из опрашиваемых: *«Если у тебя нет достаточной поддержки от своей семьи, у тебя проблемы. Так оно влияет на изменение»*.

### **3.5.4 Поддержка друзей, коллег и наставников**

Поддержка, получаемая от друзей, тоже очень высоко оценивается: *«У меня был друг, на плечах которого я плакал и плакал. И мы долго вместе молились»*. Некоторые могли найти других исполнительных директоров, с которыми они могли поделиться своими проблемами: *«Я советовался также с друзьями-лидерами внутри подразделения на личном уровне – терапевтический обмен»*. Исследование в Малави также пришло к выводу, что постоянная поддержка наставников, тренеров и коллег помогла ряду опрашиваемых в осуществлении своего изменения.

### **3.5.5 Поддержка перемен в организационных структурах и системах**

Лидеры могли усилить свои решения относительно перемен путем проведения изменений в организационных структурах и системах. Например, решения по наделению полномочиями и более широкому делегированию очень часто предусматривали, чтобы команды старшего руководящего состава принимали решения, которые раньше были прерогативой лидера. Аналогично, желание и далее получать обратную связь от штатных сотрудников и доноров о лидерстве приводило к укреплению системы оценивающей обратной связи в некоторых организациях.

## **4. Выводы**

### **4.1 В каких направлениях менялись лидеры?**

Все три исследования собрали на удивление одинаковые результаты по поводу того, какие виды поведения изменили лидеры. Два основных направления, в которых лидеры описали свои процессы изменения, касались использования ими власти, или большее наделение полномочиями своих сотрудников, или обретения уверенности в еще большем применении собственной власти. Как отметили Карр и другие: *«Лидерство очень часть сводится к одному главному*

вопросу, а именно, какая степень участия работника является подходящей?» (1998: 67).

Особенностью исследования в Уганде было изменение в сторону более совместного стиля управления, с использованием коллективного лидерства с элементами участия и включения штатных сотрудников в процесс принятия решений, а также с признанием и воспитанием штатного потенциала. Как отметил один опрашиваемый: *«Теперь я поощряю людей самим начинать дела. Я намного открыт благодаря совместному стилю лидерства»*. Такие перемены отражаются в исследовании в Малави, где 70% опрашиваемых отметили, что самым значительным сдвигом, который они совершили в качестве лидеров, был стиль лидерства, передающий больше полномочий. Аналогично в Кении большая часть примеров изменения в поведении лидерства, описанных в исследовании, отмечают изменение в сторону стиля руководства с большим делегированием полномочий. Один опрашиваемый вспоминает: *«Я стал давать право на ошибки со стороны других людей. Я считаю случай выявления ошибок как возможность помочь людям в их росте»*. Другой отметил: *«Мы должны предоставить им возможность начать свой собственный процесс, даже если думаем, что знаем лучше. В лидерстве нам нужно вытягивать идеи от людей и полагаться на равноправные полномочия; они знают, как влиять друг на друга»*. Опрашиваемые из Кении подчеркнули значимость лидеров, готовящих новое поколение лидеров в свете планирования преемственности. Следовательно, они больше делились информацией со своим штатом, больше вовлекали их в процесс принятия решений и собрания доноров.

Другими основными направлениями, в которых лидеры, особенно женщины лидеры, чувствовали что изменились, были обретение большей уверенности в себе, возможности противостоять в случае необходимости, и признание того, что они несут полностью ответственность за успех или неудачу организации. Исследование в Уганде описало это в качестве закрепления позиции лидерства. Это изменение было больше всего примечательно для женщин лидеров, так как женщины вынуждены преодолеть традиционные гендерные роли. Это ощущение ограничений, навязанных общественным мнением, приводило некоторых женщин к необходимости постоянного подтверждения и уверенности в работе.

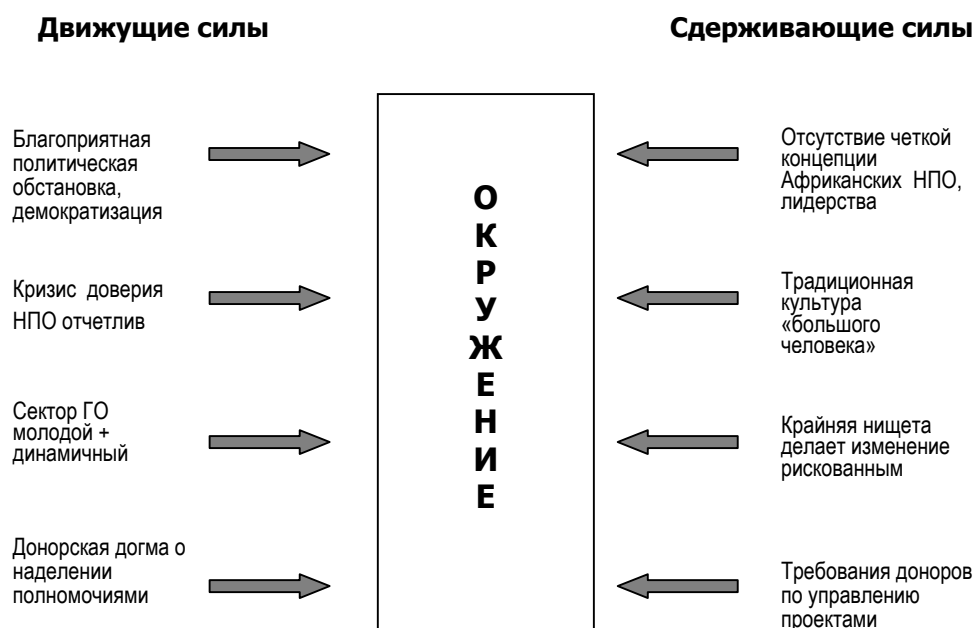
## **4.2 Обобщение с использованием анализа силовых полей**

В данном разделе выявлено, что изменение лидерства является очень часто последовательным эволюционным процессом, а не большим революционным скачком вперед; скорее всего это каскад событий, чем линейный, плановый процесс; скорее постоянное путешествие, чем место назначения, куда прибывают люди. Изменение рассматривалось как медленный возрастающий процесс, а не внезапное часто ожидаемое трансформационное изменение. Изменение можно рассматривать с точки зрения анализа силовых полей, где



поведение лидерства является продуктом внутреннего конфликта между движением и сопротивлением.

В более широком смысле изменение лидерства ограничивается в связи с отсутствием четкой концепции, что означает хорошее лидерство НПО в Уганде, Кении и Малави. Вместо этого лидеры обращались к отличающимся, а иногда и конфликтующим моделям лидерства, находящимся под влиянием традиционной культуры лидерства «большого человека», нео-родового политического примера и Западных теорий управления. Женщины лидеры сталкивались с определенными проблемами из-за культурных взглядов на гендерные роли в лидерстве. В каждом исследовании контекст крайней нищеты придавал первостепенное значение организационному и индивидуальному выживанию и поэтому лидеры стремились избегать риски. Окружающая обстановка тоже означала, что лидеры НПО постоянно должны отвечать требованиям доноров. С другой стороны, окружающая среда также вела лидеров к изменениям ввиду политических возможностей во всех трех странах; сектор гражданского общества был молодым и динамичным, и поэтому менялся сам; кризис доверия между придерживающимися ценностями НПО и их действительной практикой становился очевидным; и давление доноров на лидеров, чтобы они стали более уполномоченными в соответствии со стратегиями своих программ. Это выглядит следующим образом:



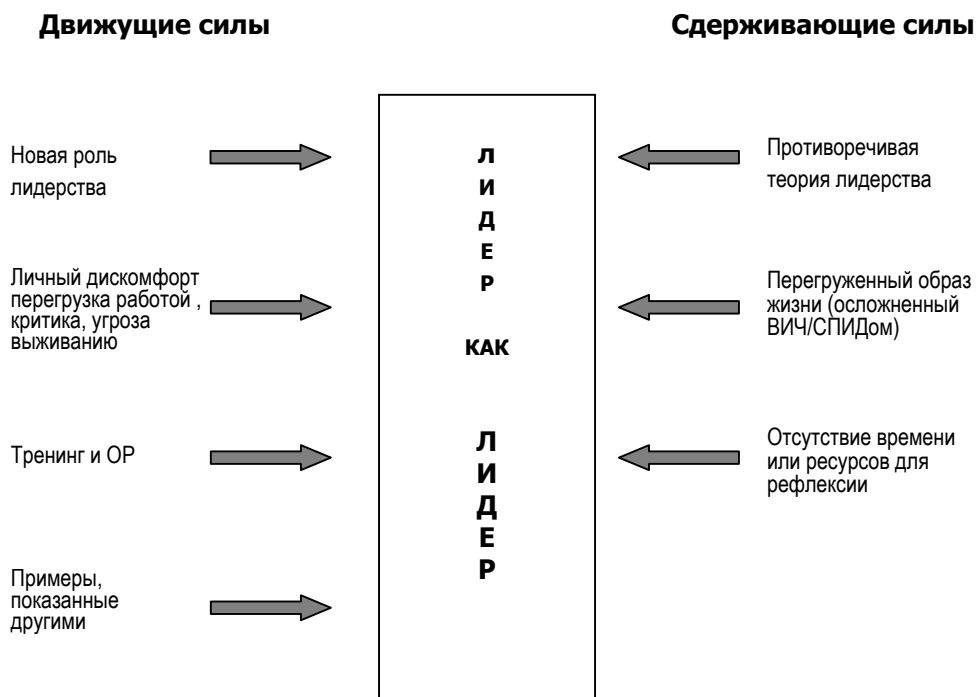
Сами организации тоже оказывали как препятствия, так и давления на лидеров в попытках измениться. Мы видели, как во многих НПО правление не было информировано или не было задействовано, и в случаях, когда оно было задействовано, оно стремилось выступать в качестве консервативной силы для сохранения статуса-кво. В частности в Уганде строгие структуры церкви также, казались, препятствуют изменению. Что касается движущих сил, очень часто это был финансовый кризис в организации или осознание, что миссия организации не достигается, что первоначально заставляло лидера усомниться в своем собственном лидерстве. Эти сомнения очень часто исходили также от штатных сотрудников, которые желали больше вовлекаться в процессы

принятия решений в организации, и наоборот штатные сотрудники также



препятствовали развитию лидерства своими опасениями за гарантию занятости и статус-кво.

С точки зрения лидеров на свою роль лидерства, они сдерживались от изменения из-за неясных и противоречивых теорий о лидерстве и сложного образа жизни, который не оставлял им времени для рефлексии и изменения. Но некоторые стимулы, приводившее в движении изменение, появлялись, когда им предоставляли новую роль лидерства; когда они чувствовали дискомфорт от перегруженности работой и критику до той степени, когда это начинало угрожать потерей работы; когда они узнавали что-то новое о лидерстве на тренинге или мероприятиях по ОР; и когда они изучали примеры других лидеров.



В конечном счете, изменение подвергалось влиянию тем, каким образом лидеры реагировали на эти внешние стимулы и опять были внутренние силы за и против перемен. Самыми основными препятствиями были собственная заинтересованность, страхи и гордость, тогда как внутренним двигателем изменения были духовная вера; базовые ценности; самосознание/внутренняя безопасность; их открытость к обучению; а также их стремления и решительность. Существовала разница между подлинным, осмысленным изменением и более косметическим, навязанным изменением, когда лидеры (как хамелеоны) могли создать видимость изменения перед лицом внешнего давления. Подлинное изменение должно задеть сердце лидера. И даже когда лидеры принимали решение измениться и начинали вести себя по-другому, степень поддержки других людей (штатных сотрудников, правления, семьи и напарников) или их сопротивления в процессе перемен оказала влияние на уровень изменений.



Это также очевидно, что в развитии лидерства одна модель не подходит для всех, и программы должны быть разработаны для удовлетворения требований и возможностей целевой группы. Исследование подчеркнуло, например, что женщины лидеры преодолевают значительные препятствия, чтобы достигнуть позиций лидерства в НПО и действовать эффективно. Поэтому имеет место широкая дискуссия по поводу разработки программ, предназначенных специально для нужд женщин. Существует также вопрос о создании программ, фокусированных на зарождающихся лидерах НПО, таких как Программа Молодых Профессионалов, руководимая такой организацией, как CDRN в Уганде или Фонд Ага Хана в Кении. В свою очередь, доноры имеют потенциал для значительного влияния (позитивного или негативного) на контекст, где происходит развитие лидерства НПО. Данный раздел изучает более детально какое имеют значение результаты исследования для:

1. содержания развития лидерства
2. методов развития лидерства
3. принципов практики развития лидерства
4. персонального подхода к развитию лидерства
5. подхода, применяемого провайдерами наращивания потенциала
6. политики доноров

## **5.1 Содержание программ по Развитию Лидерства**

Программы по развитию лидерства должны решать проблемы основных сдерживающих сил в поведении лидерства. Исследование выявило глубокое влияние конфликтующих моделей лидерства, а также перегруженный образ жизни лидеров. Поэтому программы по развитию лидерства должны:

- **Оказывать помощь лидерам в разработке своей собственной отчетливой концепции лидерства.** Это можно сделать путем затраты времени для изучения культурных ожиданий лидеров в своих странах, включая также вопросы, каким образом воспринимаются женщины. Очень важно подробно изучить позитивные элементы Африканского лидерства, а не просто принять негативные стереотипы. В конечном счете, мы стремимся развивать «Африканских» лидеров, а не Западных клонов. Может быть, также полезно проанализировать политическое лидерство в стране в качестве главной ролевой модели для поведения лидерства. Различные теории лидерства могут быть раскритикованы, чтобы лидеры сами разработали для себя то, чему они доверяют.
- **Обращаться с лидерами в целом как с людьми, ведущими перегруженный образ жизни.** Это можно сделать, заставив лидеров определить различные роли, которые они играют в жизни, а также

требования, предъявляемые им в их конкретном культурном контексте. Это может привести к выводу, что они перенапряжены, и им необходимо измениться. Западная литература совсем мало пишет о давлении со стороны многочисленного семейства на лидерство, так как предполагает огромное разделение рабочих и семейных обязательств. И снова очень важно исследовать конкретные проблемы, стоящие перед женщинами при жонглировании различными ролями. Эффективное развитие лидерства в Африке рассматривает социальные и семейные проблемы в контексте роста размахов ВИЧ-инфекции.

- **Изучать уполномочивающий стиль лидерства.** Это относится к факту, что самое значительное произошедшее изменение, которое ощутили лидеры, был сдвиг в сторону передачи больше полномочий своим сотрудникам/последователям. Важность «уполномочивающего» стиля лидерства естественно не ограничена Европой или Америкой, но затрагивает коренные человеческие принципы поведения, которые переступают границы географии и культуры, и уже выражены в Африканском понятии слова «Убунду». Изучение того, что подразумевается под уполномочивающим лидерством, и его применение к местному контексту, следовательно, является серьезным и важным для включения в любую программу развития лидерства.
- **Решать проблемы преемственности лидерства**<sup>16</sup>. Опрашиваемые чувствовали, что лидеры должны начать думать об этой проблеме и предпринимать действия в самом начале своего срока пребывания в должности, не дожидаясь конца, пока не станет поздно. Лидерам необходимо оказывать помощь, чтобы они глубоко продумали, куда организация пойдет без них, и куда они пойдут без организации. Понимание отсутствия карьерного роста помимо лидерства в НПО рассматривается в качестве основного фактора в блокировании индивидуального, организационного и даже секторального изменения. Поэтому есть смысл в рамках программ по развитию лидерства оказывать помощь лидерам в четкой формулировке их видения в отношении своей собственной жизни и в изучении путей, как они могут достичь этого за пределами своей организации.

## 5.2 Методы развития лидерства

Исследование показало, что лидеры изменялись в ответ на широкий спектр различных стимулов, а не только в результате одиночного усилия. Изменение было каскадом событий. Различные катализаторы, которые отметили опрашиваемые, включали вклады по наращиванию потенциала, такие как тренинг по лидерству, интервенции по ОР, сети коллег, демонстрационные визиты, обмен опытом, тренерская и наставническая поддержка. Поэтому эффективное развитие лидерства использует разнообразные методы для катализирования изменения. В прошлом существовала тенденция

---

<sup>16</sup> Было подчеркнуто различными группами в Восточной Африке на семинаре по обратной связи относительно результатов исследования.

использования одного вклада, такого как тренинг – как мы заметили в исследовании в Кении, лидеры могут приобрести иммунитет к воздействию от таких событий.

Ниже перечислено то, благодаря чему лидеры смогли измениться на индивидуальном уровне:

- **Тренинги по лидерству:** это до сих пор играет важную роль в развитии лидерства. Исследование показало, что в Уганде и Малави такие семинары доказали свою важность в обучении многих лидеров, но их необходимо тщательно разрабатывать – следуя методам и принципам, указанным в следующем разделе, а также использованием других методов, описываемых далее.
- **Наставничество и репетиторство (натаскивание):** эти методы все больше и больше признаются эффективными для активирования поведенческого изменения. Такая поддержка может приобрести форму консультирования по лидерству в тех случаях, когда изучаются такие вопросы, как ценности, стремления, планы ухода, давления большой семьи, мотивирование штата и власть. Возможно, потребуется обучить наставников, так как опыт применения таких методов в секторе Африканского ОГО до сих пор ограничен. Бывшие лидеры НПО могли бы быть обучены для того, чтобы предоставлять постоянное консультирование и поддержку наставника молодым лидерам. Существует необходимость анализа и документирования действующего опыта, проведения оценки, каким образом наставничество и репетиторство практикуется в других секторах, а также понимания, каким образом происходит наставничество и репетиторство в Африканском культурном контексте.
- **Сети поддержки равных:** это еще один важный элемент в изменении лидеров. Многие опрошиваемые из Кении ссылались на положительное влияние равных, которое оказывали на них коллеги лидеры из сети НПО. В инициативах по развитию лидерства необходимо предусмотреть, каким образом можно поспособствовать формированию подобных формальных или неформальных групп.
- **Обмен опытом, демонстрационные визиты и воскресные дни:** эти элементы считались важными факторами в инициировании изменения для некоторых лидеров. Разработка программ поддержки могла бы быть нацелена на менеджеров в определенной тематической сфере деятельности организации, чтобы предоставить им возможность посетить организации друг друга.

При разработке программы развития лидерства необходимо подбирать виды и комбинации используемых методов под конкретную целевую группу. Например, если лидеры в зарождающемся секторе гражданского общества еще могут получать пользу от систематической программы, включающей серию модулей и определенного места обучения, то это наверняка не будет подходить для лидеров более развитого сектора. Для последней группы будет наиболее

эффективным вложение больше усилий на рабочем месте, через наставничество и репетиторство, или сеть равных.

Но исследование также показало, что развитие лидерства должно происходить не только на индивидуальном уровне. Хотя методология исследования и концентрировалась на главных лидерах, лидерство в действительности практиковалось через всю организацию, и есть большая польза от применения всестороннего и широкого подхода, охватывающего всю организацию, в развитии лидерства. Поэтому развитие лидерства должно также охватывать «последователей», которые ведут за собой других. Это может быть достигнуто следующим образом:

- **Программы по развитию внутреннего лидерства** могут быть очень полезными для гарантии того, чтобы тренинг был закреплен и применен по назначению в очень конкретном организационном контексте. В дополнение, они показывают, что лидерство не является чем-то вложенным в одного человека, а все штатные сотрудники являются лидерами в реализации различных задач. Если обучение хорошо внедрено, штат может оказать давление на лидера для осуществления перемен. Более того, институциональное обучение может повысить чувство собственности процесса перемен среди штатных сотрудников, потому что они хотят видеть, что вкладывают свои усилия в хорошее дело.
- **Интервенции по организационному развитию (ОР)** тоже могут наделить полномочиями последователей для продвижения изменений в поведении лидерства и принимать на себя больше ответственности за организацию. Если последователи не берут на себя больше обязательств, это может привести к сопротивлению или блокированию усилий лидера в передаче полномочий. Лидерство это двусторонние отношения.
- **Тренинги и ориентация Руководства** рассматривались в качестве важного аспекта развития лидерства. Лидерство не должно взваливаться на плечи одного человека, скорее всего это ответственность, разделяемая между членами правления и старшим исполнительным составом. Поэтому тренинг для руководства может помочь эффективному сближению правления с исполнительными органами, оказывая направление, отчетность и поддержку.

### 5.3 Принципы Практики Развития Лидерства

Какие бы методы развития лидерства не применялись, исследование находит ценным:

- **Создание пространства для осмысления**, вместо пичканья участников. Этому способствует метод экспериментального обучения, когда лидеры скорее размышляют внутренне о своем собственном опыте, чем просто переносят основы знаний в свои головы.



- Использование вопросов, чтобы люди **задумались и нашли ответы самостоятельно**.
- Обеспечение возможности для **обратной связи от равных/фасилитаторов** участникам. Такая конструктивная критика была ключевой частью процесса изменения лидеров.
- Предоставление хороших **ресурсных материалов**, чтобы лидеры смогли просмотреть позже. Мы привыкли видеть занятых лидеров, у которых нет времени или желания почитать, но среди респондентов исследования мы встретили значительное количество тех, кто почувствовал стремление к изменению после прочитанного материала.
- Использование **ролевых моделей**, где это возможно. Люди учатся у тех, кем восхищаются и многие обучающие мероприятия получают большую пользу от включения конкретных ролевых моделей.
- Подтверждение, что обучение было **использовано для организационного изменения**. Кроме разработки лидерами своих собственных планов действий на обучающих семинарах, им необходимо также тщательно продумать ответные планы последователей, чтобы процессы развития продвинулись дальше от просто хороших намерений. Им также необходимо продумать процесс реализации планов после возвращения в свои организации.
- **Последующей поддержки** – так как изменение не является одноразовым событием, а процессом, требующим закрепления. Группы выпускников могли бы стать одной из форм последующей поддержки, так же как и процессы индивидуального наставничества.

## 5.4 Персональный Подход к Развитию Лидерства

Исследование показало что, в конечном счете, на развитие повлияло то, каким образом люди усвоили внешние катализаторы. Эффективная программа по развитию лидерства признает этот персональный аспект в любом изменении. Она фокусируется на конкретном индивидууме – а именно, что их мотивирует и как они учатся. Самое главное изменение в поведении происходит в душе, но большинство программ по лидерству задевают только разум. Необходимо использовать эмоции и даже духовную веру людей для получения желаемого подлинного изменения. Один опрашиваемый обратился с просьбой: *«Нам нужно время, чтобы осмыслить то, чему мы научились в течение стольких лет, каким образом мы изменились, и что помогло нам остаться лидерами. Помогите мне, пожалуйста, открыть себя»*.

Использование персонального подхода к развитию лидерства требует решения следующих проблем:

- **Самодостаточность:** Это является важным свойством эффективного лидера, который в состоянии измениться. «Лидеры с чувством

самодостаточности способны быстро и уверенно двигаться в различных направлениях, не нуждаются быть постоянно правыми или находиться под контролем»<sup>17</sup>. Поэтому программы по развитию лидерства должны включать элементы саморазвития, несмотря на самопознание. Это, возможно, потребует изучения внутренних ценностей людей, их видения и смысла их жизни, сдерживающие их страхи и гордость.

- **Личностные ценности:** Программы развития лидерства должны способствовать познанию участниками своих ценностей и их влияние на лидерство. Как сказал один опрашиваемый из Уганды: «Нам нужен процесс наращивания потенциала, ориентированный на ценности, где главный упор будет направлен на ценности (культурные или духовные ценности)».
- **Применение власти:** Одним из ключевых ценностей, который требует изучения, является власть и ее применение лидерами. Исследование подчеркнуло, что самые существенные изменения произошли при использовании лидером власти. Поэтому развитие лидерства не должно быть просто обучением новым навыкам или методам руководства, а скорее всего, направлено на решение чувствительных и критических вопросов, касающихся использования лидером своей власти.
- **Самоопределение:** Программы по развитию лидерства должны затрагивать самоопределение лидеров и может быть даже необходимо выявлять страхи и эмоциональные раны, которые управляют их поведением. Эффективное развитие лидерства помогает людям определить причины их сопротивления переменам и решить эти проблемы. Женщинам лидерам, возможно, необходимо преодолеть определенные виды страха, исходящие от общественных взглядов на их роли. Одна опрашиваемая среди женщин посоветовала следующее: *«Выясните, что заставляет этого человека бояться. Особенно для женщин. Определите источник этого страха и воздействуйте на него»*.
- **Персональный стиль и видение:** Программы развития лидерства должны также изучать, каким образом люди учатся и насколько они адаптивны по своей природе. Они также могут получить пользу от изучения путей, которыми гордость и самолюбие могут влиять на изменение. Программы по развитию лидерства должны фокусироваться на вперёдсмотрящем видении и стремлениях лидеров – что они хотят, чтобы люди запомнили о них или что воспринимают они под своим призванием. Очень важно воспитывать инновационный дух у лидеров.

Очевидно, что не все эти персональные вопросы могут быть подробно охвачены в программе по развитию лидерства. Главным элементом является исследование того, что лидеры как люди привносят в процесс. Поэтому для эффективного развития лидерства критическим является выбор участников. Усилия по развитию лидерства должны фокусироваться на тех, кто уже готов к своему собственному обучению. Исследование в Малави пришло к заключению,

---

<sup>17</sup> Дотлих и Ноуэл 1998:138 & 187.

что главные изменения, которые лидеры достигли в своем поведении лидерства, были осуществлены в течение нескольких лет после их перехода на роль лидерства, тогда как исследование в Уганде сделало заключение, что некоторые лидеры созревали с возрастом и становились более гибкими.

## **5.5 Подход, применяемый провайдерами наращивания потенциала**

Провайдеры наращивания потенциала должны отработать свой подход по развитию лидерства, чтобы отражать факторы, препятствующие и способствующие изменению. Это означает следующее:

- **Приспособление, как содержания, так и процесса программ по развитию лидерства** в соответствии описанному в предыдущем разделе. Целевая группа для такого процесса должна быть ясной (например, появившиеся и существующие лидеры; женщины, молодежь), и применяемые методы необходимо разработать под их нужды, к примеру, краткие курсы для тех, у кого перегруженный образ жизни. Это требует выдумки при планировании процессов развития лидерства. Там, где проводится тренинг по лидерству, фасилитатору необходимо сократить время для выступления перед участниками, чтобы они смогли научиться друг от друга и на своем собственном опыте. Больше усилий потребуется для включения наставничества и репетиторства в составную часть пакета по развитию лидерства. Необходимо поощрять возможности лидеров без проблем обмениваться опытом и учиться друг у друга путем групп поддержки равных равными. Провайдеры наращивания потенциала должны более творчески подходить к изучению того: Как часто мы используем обменные визиты, фасилитируем процессы документирования, организуем тематические группы для обсуждения вопросов их особого интереса, награждаем самых лучших исполнителей или организуем совместное времяпрепровождение? Есть ли у нас потенциал и уверенность, чтобы сделать это?
- **Совершенствование разнообразия навыков развития лидерства.** Провайдером наращивания потенциала четко необходимо развивать навыки по предоставлению огромного спектра услуг. Один из наших опрашиваемых отметил, что для разработки подходящего тренинга для лидеров НПО, было бы хорошо отказаться от учебников и задавать такие вопросы, которые были заданы во время исследовательского интервью. Помимо навыков по проведению тренингов или презентации, им потребуются еще такие способности как:
  - предоставление консультативной помощи лидерам один на один или на групповой основе,
  - предоставление лидерам качественной поддержки наставничества и репетиторства, а также
  - готовность предоставить возможность лидерам учиться друг у друга, чем просто у провайдеров по наращиванию потенциала.

- **Внедрение в практику того, что они проповедают.** В то время как для провайдеров наращивания потенциала очень важно воплотить заключения данного исследования, чтобы адаптировать свои внешние программы, выводы о развитии лидерства также необходимо применить внутри самой организации, поддерживающей наращивание потенциала. Важность конструктивной обратной связи, ценность времени для осмысления, власть ценностей в переменах должны быть в самом сердце внутренних процессов провайдеров наращивания потенциала. Все чаще некоторые провайдеры наращивания потенциала подражают концепции CDRA о домашних неделях (также называемые недели без командировок, святые недели, недели «в гнездах»). Это может включать наставничество по развитию внутреннего лидерства или натаскивание, планирование преемственности лидерства и понимание гендерного подтекста в развитии лидерства.

## 5.6 Воздействие на Политику Доноров

Несмотря на то, что исследование подчеркивает, что политика и практика доноров может иметь огромное влияние, как позитивно, так и негативно, на способности лидеров развиваться и изменяться, лишь небольшое количество ОГО в Африке уверены, что могут открыто возразить донорам. Провайдеры наращивания потенциала, как местные, так и международные, могут сыграть роль в провоцировании доноров в оказании ими поддержки в развитии лидерства совместно с локальными ОГО. Чтобы инициативы по развитию лидерства были эффективными, политика доноров должна признавать и реагировать на:

- **излишнее давление, оказываемое на лидеров НПО** путем своих зачастую обременительных требований, тормозящих развитие. Один лидер ОГО в Малави подсчитал, что 50% его времени в прошлом году было посвящено на организацию и сопровождение донорских визитов! Лидерам необходимо предоставить возможность, чтобы они возглавляли свои автономные организации, вместо обращения с ними, как с менеджерами донорских проектов, жестко требуя от них посещения того или другого собрания.
- **присущий силовой дисбаланс между донором и партнером.** Исследование в Малави не нашло подтверждения того, что доноры играют существенную роль непосредственно в процессе перемен. На самом деле, даже если доноры пытались и направляли лидера к изменению, очень часто это имело обратный результат. Как отметил один опрошиваемый: *«Нет, невозможно, чтобы какой-либо иностранный субъект оказывал на это воздействие. Это не произойдет. В действительности, если этот иностранный элемент говорит тебе, что ты делаешь неправильно, и учит, как ты должен делать это, инстинкт подсказывает тебе идти в противоположном направлении»*. Доноры обычно находятся в чересчур властном положении, чтобы обеспечить обратную связь по поведению лидерства, которая будет усвоена лидером, несмотря на хорошие намерения. Власть, которую имеют

доноры над своими партнерами путем контроля над ресурсами, неизбежно подрывает свободу выбора лидеров ОГО и, в лучшем случае, приводит только к косметическому соответствию.

- **позитивную роль, которую могут играть доноры, задаваясь вопросом о поведении лидерства**, который помог бы им осознать собственное несоответствие, чем предъявлять ультиматумы. При этом необходимо применять позитивную обратную связь и поощрение, когда перемены приводят к позитивным изменениям.
- **важность обеспечения доступа к ресурсам**, чтобы напрямую оказывать помощь во всех видах интервенций по развитию лидерства на всех уровнях внутри организации. Упомянутые интервенции требуют достаточно много ресурсов и щедрой поддержки от доноров, если они будут внедрены. Стимулирование формирования сетей, групп поддержки, услуг по консультированию лидерства, демонстрационные и обменные визиты являются важными вкладами в данную цель. Нежелание многих лидеров НПО передавать полномочия возникает из-за неподготовленности штата. Поэтому, предоставление хорошей поддержки в подборе и развитии второго и третьего круга лидерства поможет лидерам быть более делегирующими и сократит проблемы, связанные с чрезвычайной зависимостью от одного человека.

## Библиография

- Adair, J. (1973) *Action-Centred Leadership*, New York: McGraw-Hill.
- Adair, J. (2002) *Effective Strategic Leadership*, London: Macmillan.
- Barr, A., Fafchamps, M. and Owens, T. (2003) 'Non-governmental organisations in Uganda', a report to the Government of Uganda.
- Bennis, W. and Thomas, R. (2002) *Geeks and Geezers: How Era, Values, and Defining Moments Shape Leaders*, Boston MA: Harvard Business School Publishing.
- Blake, R. and Mouton, J. (1964) *The Managerial Grid*, Houston TX: Gulf.
- Blunt, P. and Jones, M. L. (1992) *Managing Organisations in Africa*, Berlin and New York: Walter de Gruyter.
- Bolden, R. (2004) 'What is leadership?', Leadership South West Research Report, Exeter UK: University of Exeter.
- Bratton, M. and van de Walle, N. (1997) 'Neopatrimonial rule in Africa', in Bratton, M. and van de Walle, N., *Democratic Experiments in Africa: Regime Transitions in Comparative Perspective*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Burns, J. M. (1978) *Leadership*, New York: Harper Row.
- Cammack, D. (2001) *Malawi at the Threshold: Conflict: Environmental Scarcity and Ingenuity in a Newly Democratic State*, Committee on Security Studies, American Academy of Arts and Science, MA.
- Carr, S., McAuliffe, E. and MacLachlan, M. (1998) *Psychology of Aid*, London: Routledge.
- CIVICUS (2002) *Connecting Civil Society Worldwide*, Newsletter No. 175, Johannesburg, South Africa.
- Commission for Africa (2005) 'Our Common Interest: Report of the Commission for Africa'.
- Covey, S. (1992) *Principle-Centred Leadership*, New York: Summit Books.
- Crockett, P. (1996) 'OD Useful in Changing Times: Interview with Allan Kaplan', *Mott Exchange* 11 (3), Flint Charles Stewart Mott Foundation.
- Daft, R. and Lengel, R. (1998) *Fusion Leadership: Unlocking the Subtle Forces that Change People and Organisations*, San Francisco: Berrett Koehler.

De Coninck, J. (2004) 'Politics is (best) left to the politicians – civil society in a period of political transition in Uganda: challenges and prospects', CDRN Civil Society Reviews, Comments and Reports Paper No. 5.

Delbecq, A. (1999) 'Christian spirituality and contemporary business leadership', *Journal of Organizational Change Management* 12 (4): 345–49.

Dotlich, D., and Noel, J. (1998) *Action Learning*, San Francisco: Jossey-Bass.

Fielder, F. (1967) *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill.

Fowler, A. Ng'ethe, and Owiti, J. (2002) 'In Search of Appropriate Theory: Determinants of Civic Leadership in Africa: An Exploratory Study of NGOs in Kenya', Draft Working Paper IDS, Nairobi.

Greenleaf, R. K. (1998) *The Power of Servant Leadership*, San Francisco: Berrett-Koehler.

Hailey, J. and James, R. (2004) 'Trees Die from the Top: International Perspectives on Leadership Development', *Voluntas* 15 (4).

Haslam, A. (2001) *Psychology in Organisations: The Social Identity Approach*, London: Sage.

Hersey, P. and Blanchard, K. (1977) *Management of Organisational Behaviour*, Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.

Hickey, S. (2003) 'The Politics of Staying Poor in Uganda', paper prepared for the International Conference on 'Staying Poor: Chronic Poverty and Development Policy', IDPM, University of Manchester.

Hofstede, G. (1994) *Cultures and Organisations: Software of the Mind – Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*, The Association for Management Education and Development.

Howell J. and Shamir, B. (2005) 'The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and their Consequences', *Academy of Management Review* 30 (1): 96–112.

IFCB (1998) and (2001): 'Southern NGO Capacity building: Issues and Priorities', New Delhi: PRIA.

Isooba, M., Mboizi, B. and Kusiima, I. (2005) 'Realities of Change: Civil Society Leadership in Uganda', CDRN.

James, R. (2003) 'Leaders Changing Inside-Out: What Causes Leaders to Change Behaviour? Cases from Malawian Civil Society', Occasional Papers Series No: 43, Oxford: The International NGO Training and Research Centre (INTRAC).

James, R. (2002) *People and Change: Exploring Capacity-Building in NGOs*, NGO Management and Policy Series No.15, Oxford: The International NGO Training and Research Centre (INTRAC).

James, R. and Mullins, D. (2004) 'Supporting NGO Partners affected by HIV/AIDS', *Development in Practice* 14 (4).

Kakabadse, A. and Kakabadse, N. (1999) *Essence of Leadership*, International Thomson Business Press.

Kaplan, A. (2002) *Development Practitioners and Social Process: Artists of the Invisible*, London: Pluto Press.

Kapuscinski, R. (1998) *Under the Shadow of the Sun*, London: Penguin.

Kenya NGO Council/Fowler (2001) *A Guide to Being a Successful NGO Leader*, NGO Leadership Development Series No.3.

Kenya NGO Council/Fowler (2001) *A Guide to Good Governance Of NGOs*, NGO Leadership Development Series No.1.

Lebow, R. and Simon, W. (1997) *Lasting Change*, New York: Wiley.

McGregor, D. (1960) *The Human Side of Enterprise*, New York: McGraw-Hill.

Oladipo, J. (2005) 'Realities of Change: Experiences of Kenyan NGO Chief Executives', CORAT.

Owen, H. (1999) *The Spirit of Leadership*, San Francisco: Berrett Koehler.

Quinn, R. (2000) *Change the World: How Ordinary People can Accomplish Extraordinary Results*, San Francisco: Jossey-Bass.

Smillie, I. and Hailey, J. (2001) *Managing for Change: Leadership, Strategy and Management in Asian NGOs*, London: Earthscan.

Tosh, J. (1978) *Clan Leaders and Colonial Chiefs in Lango: The Political History of an East African Stateless Society c.1800-1939*, Oxford Studies in African Affairs, Oxford: Clarendon Press.

Wallace, T. (2004) 'The impact and implications of rational management tools on NGO partnership and practice', Kampala.



# Приложение 1: Методология исследования

Исследование было проведено в два этапа:

**Этап 1. Исследование в Малави.** В 2002-2003 году представительство ИНТРАК в Малави (Рик Джеймс) провело пилотное исследование об изменении в поведении лидерства гражданского общества, опубликованное под названием «Лидеры: меняясь изнутри наружу» (Публикация ИНТРАК OPS №43). 50-дневное исследование включало следующее:

- обзор литературы
- полу структурированное интервью с ключевые информантами
- углубленные интервью с 10 «уважаемыми» лидерами ОГО, записанные на аудио кассету
- анализирование и составление чернового варианта
- вклады специалистов по лидерству из Африки и Европы
- презентация доклада исследования Африканскому отделу CORDAID
- семинар обратной связи с лидерами ОГО в Малави
- публикация в серии специальная литература

**Этап 2. Исследования в Кении и Уганде.** После получения финансовой поддержки от CORDAID и программы Праксис INTRAC, CORAT (Юлий Олапидо), а также CDRN (Мозес Исоба, Бетси Мбоизи, Ида Кусиима) провели второй этап исследования по лидерству в Кении и Уганде соответственно в 2004-2005 годах. Этот этап включал следующее:

- анализ исследования лидерства в Малави
- обзор литературы
- определение критерий выборки, потенциальных респондентов и методологии по руководству исследованием
- были изучены базовые данные каждой организации, с лидерами которых предстояло провести интервью, чтобы понять профиль организации
- полу структурированные интервью с 3-5 ключевыми информантами в каждой стране
- углубленные интервью с 15-20 ключевыми лидерами ОГО в каждой стране
- составление информации по каждой стране
- совместный семинар по анализу в феврале 2005 года для синтезирования выводов
- национальные семинары по обратной связи с лидерами ОГО
- публикация синтезированного регионального документа
- региональный семинар по исследованию в июне 2005 года в Кении

Критерии для отбора опрашиваемых немного отличались в каждой стране. В Малави были приглашены многоуважаемые лидеры со стажем лидерства более трех лет. Это были преимущественно, но не исключительно, организации, с которыми ИНТРАК установил доверие и взаимопонимание. Были проведены интервью с пятью женщинами и пятью мужчинами из равного количества НПО и религиозных организаций. Аналогично в Уганде разнообразие было основой для отбора - был баланс: бывших и действующих партнеров CDRN и «не

партнеров», «успешных» и «неуспешных» лидеров; лидеров учредителей и лидеров второго поколения; мужчин (65%) и женщин (35%); религиозных и светских организаций; из городской и сельской местности; занятых предоставлением услуг и продвижением политики. В Кении 30 организаций, находящихся в Найроби, были специально отобраны из списка НПО. При отборе принималось во внимание широкий спектр деятельности НПО: международные и местные, религиозные и светские, НПО поддержки развития, а также действующие организации общинного типа (ООТ), и с акцентом на развитие женщин, проблем молодежи и предоставление услуг детям. Из 30 приглашенных организаций для участия только 15 дали свое подтверждение после того, как узнали о необходимых временных затратах. Более половины опрошенных были женщины.

Исследование фокусировалось исключительно на главных лидерах организаций, хотя исследователи уверены, что «лидерство» пронизывает все составные части организации. Это решение было принято, в большей степени, с прагматической точки зрения: во-первых, ресурсы не предполагали времени для опроса всех сотрудников и членов правления от каждой организации; во-вторых, это могло сделать протоколы интервью этически чувствительными (так как методология могла вскрыть организационные проблемы, которые исследователи не в состоянии были бы решить); в третьих, в большей части ОГО, принимавших участие в исследовании, функции лидерства до сих пор сильно зависят от директора или старшего менеджера (правления в основном очень слабые).

Различные исследователи по своей сути привнесли свои организационные и личные интересы и приоритеты в проект, хотя были приложены усилия на начальном этапе планирования, в середине этапа обзора проекта, а также на собрании по окончательному анализу, чтобы методологии были как можно более синхронными. В связи с тем, что каждая организация старалась сделать исследование более существенным и подходящим к собственным конкретным вопросам и контекстам, это повысило чувство собственности проекта, но ограничило возможность сравнения результатов между странами.

Исследователи пришли к заключению, что лидеры понимали их вопросы по разному (хотя предпринимались постоянные попытки для уточнения). Например, когда у лидеров спрашивали о процессах личных перемен, они очень часто предпочитали говорить о конкретной проблеме, которую они решили в организации.

## **Приложение 2: Организации, принимавшие участие**

### **CORAT:**

Организация CORAT Африка была лидирующей НПО в данном совместном проекте. CORAT Африка (Church Organisations Research and Advisory Trust – Исследовательский и Консультативный Траст Церковных организаций) является организацией панамериканского менеджмента и консультирования, расположенной в Найроби. Организация создана в 1975 году для наращивания потенциала церквей и христианских организаций для повышения эффективности их услуг, предоставляемых обществу. Лидерство и управление являются главными сферами деятельности CORAT, и организация занимается предоставлением постоянных тренингов и сопровождающей поддержки для лидеров.

### **CDRN:**

CDRN (The Community Development Resource Network) - Ресурсная сеть развития сообществ была создана в 1994 году маленькой группой специалистов из Уганды по развитию сообществ. Миссия CDRN – поддержка усилий гражданского общества по сокращению бедности среди женщин, мужчин и детей в Уганде путем организационного и институционального усиления. CDRN была создана для поддержки деятельности в сфере развития сообществ с подходами участия и оказания помощи организациям, вовлеченных в такую работу, чтобы они стали более эффективными.

### **ИНТРАК:**

ИНТРАК (The International NGO Training and Research Centre) – Международный Центр по Обучению и Исследованию в области НПО нацелен на повышение организационной эффективности и программной деятельности Северных и Южных НПО, занятых развитием и оказанием помощи. ИНТРАК оказывал помощь этой инициативе в рамках программы по наращиванию потенциала гражданского общества в Малави, а также в рамках программы Праксис. ИНТРАК в Малави (Рик Джеймс) оказал поддержку этому проекту путем вклада результатов пилотного исследования, проведенного в Малави (опубликовано под названием «Лидеры: меняясь изнутри наружу» Публикация ИНТРАК OPS 43); проведением обзора в середине проекта и сведением всех отчетов исследования в один общий региональный отчет. ИНТРАК в Великобритании оказал некоторую финансовую поддержку данного исследования.

## Приложение 3: Контексты национального гражданского общества

### Контекст Гражданского Общества в Уганде

Уганда является одной из самых бедных стран в мире, занимающая 158/174 место по индексу человеческого развития ООН. 85% населения занято выращиванием продуктов питания в мелких масштабах и сильно пострадавшее от пандемии СПИДа с 1980-х годов (это в огромной степени явилось причиной сокращения продолжительности жизни до 42 лет). Тем не менее, в этой стране недавно произошло улучшение в снижении абсолютной бедности. Число людей живущих за чертой бедности сократилось с 56% в 1992 году до предполагаемых 35% в 2000 году.

В Уганде сектор гражданского общества может быть охарактеризован следующим образом:

- очень молодой – поэтому доминируется лидерами-учредителями;
- быстро растущий – количество зарегистрированных НПО возросло от 160 в 1986 до 600 в 1990, 3500 в 2000 и 4700 в 2003 году (Барр и другие 2003 г.) – но с высокой ранней смертностью и слабыми корнями в общинах, возникновением вопросов легитимности и ростом кредита недоверия;
- большая зависимость от доноров – означающая, что поиск ресурсов является основной деятельностью для многих ОГО. Согласно Дэ Конинк: «Многие ОГО, таким образом, кажутся озабоченными по поводу подотчетности своим донорам и своего самосохранения, вместо подотчетности своим предполагаемым клиентам» (2004: 6). Поэтому влияние доноров является всеобъемлющим;
- раздробленный и конкурентный - конкуренция *среди* НПО за различные фонды доноров, контракты и признания способствует развитию личных интересов, разобщенности, недоверия (Уоллас 2004), и отдаления от общей социальной повестки дня;
- наличие неясных и размытых границ и в какой-то степени «переплетенных» с государством из-за отсутствия традиции независимости и критического мышления у гражданского общества, членство в «Системе Движения», созданной государством, также как и заключение суб-договоров с децентрализованными государственными органами, превратилось в норму;
- вовлеченность в подавляющих случаях в предоставление услуг, но в настоящее время, находится под сильным давлением доноров, требующих выполнение задач по адвокации требуя подотчетности государства;
- лидерство преимущественно мужское, имеет соответствующий опыт работы, обученное. Их описывают как достаточно проницательными и бережливыми, но начинающими сталкиваться с проблемами преемственности;
- наличие ограниченного второго поколения лидерства – текучесть кадров означает, что многие лучшие потенциально будущие лидеры ОГО переходят из местных организаций в международные НПО, и затем в официальные агентства доноров, а не наоборот;
- все в большей степени подвергается влиянию ВИЧ/СПИД;

- наличие достаточно жесткой церковной структуры и истории конфликта вероисповеданий.

### **Контекст Гражданского Общества в Малави**

Малави переживает глубокое и укоренившееся неравенство в самом контексте распространенной нищеты. Она находится на 168 месте по индексу человеческого развития ООН – беднейшая страна, не страдающая от последствий гражданской войны. Средняя продолжительность жизни сократилась с 37 до 39 лет (из-за ВИЧ/СПИДа). Начиная с 1964 года независимости, Малави была в большей степени закрытым обществом со значительным контролем государства в экономической, социальной и политической сферах, с незначительным или отсутствующим вообще организованным участием гражданского общества. Церкви, тем не менее, способствовали разоблачению болезней режима Доктора Банды посредством пастырских писем, что привело к более вовлеченному политическому божьему промыслу во время многопартийных выборов в 1994 году.

Сектор НПО в Малави является:

- молодым – он действительно начал развиваться начиная с 1992 года в ответ на возврат беженцев из Мозамбика, а также из-за засухи. Когда многие международные организации помощи покинули страну, многие местные НПО поторопились занять их место;
- в большей степени становится активным в защите прав человека, политических и экономических вопросах управления, а также ВИЧ/СПИД среди прочих сфер;
- начинает мобилизоваться и собирается вокруг секторальных тематических групп, создавая сети ОГО, коалиции и альянсы;
- полностью, хотя и разбитый на куски, изолирован и до сих пор концентрируется на деятельности, связанной с повышением уровня жизни, предоставляя услуги материально зависимому бедному населению;
- очень сильно подвержен влиянию доноров;
- часто игнорируется международными НПО, которые осуществляют свои собственные оперативные проекты, незащищенные из-за того, что их самые лучшие сотрудники «соблазняются» лучше оснащенными международными организациями;
- до настоящего времени сих заслуживают доверия (возможно больше, чем в Уганде или Кении);
- мотивируются позитивными ценностями и желанием изменить дело;
- населено большим количеством влиятельных религиозных организаций и церквей;
- находится в подавляющем мужском руководстве НПО с молодыми лидерами коалиций ОГО и часто только закончивших университет. Женщины лидеры предпочитают учредить свою организацию, чем быть принятым на должность.

## Контекст Гражданского Общества в Кении

Сектор гражданского общества в Кении более развит, чем в Уганде и Малави. Он имеет более долгую историю и широкий размах. В Кении концепция гражданского общества применяется в инклюзивной форме, означающей охват добровольных и автономных ассоциаций, независимых от государства или рынка. Таких организаций в 1995 году было зарегистрировано около 90000, и к концу 2002 году их число достигло 220000. Женские группы составляют примерно половину зарегистрированных ОГО в Кении; их было примерно 32000 в 1995 году, в 2000 году их количество возросло до 110000 и в конце 2002 года их стало 122000. Среди формализованных ОГО, НПО имеет историю более долгого существования в сфере развития Кении. Некоторые являются ответвлениями от миссионерской деятельности, а другие являются филиалами международных организаций, которые появились в Африке в ранний колониальный период. Они вошли в сферу развития главным образом в качестве организаций оказания помощи и повышения жизненного уровня, но изменили курс или направление на деятельность по развитию сообществ, начиная с 1970-х годов. В 1980-ые годы они опять поменяли курс, и перешли в деятельность по институциональному развитию для устойчивого воздействия. Начиная с 1990-х годов, многие стали включать программы по защите интересов. Количество зарегистрированных НПО по развитию в Кении в 1978 году было всего 120, и около 290 в 1988 году. В 1992 году их количество составило около 400, но увеличилось в 1995 году до 1000, и было уже 2300 в начале 2003 года.

Борьбе за демократию приписывают увеличение количества НПО с 290 в 1988 году до 1000 в 1995 году и еще больше в настоящее время. Активность наполняет собой сектор гражданского общества в Кении и существует сильное чувство уникальности. Она также способствовала созданию формальных и неформальных сетей, в коллективном реагировании на конкретные проблемы защиты интересов. Сети и консорциумы являются отличительной особенностью сектора НПО в Кении. Есть очень много под секторальных федераций, таких как, Земельный Альянс Кении, Альянс Кении по развитию детей и Водный Альянс Кении. Это означает, что между лидерами существуют сетевые связи и некоторое давление по подотчетности со стороны своего круга.

В гражданском обществе Кении существует «серьезный дефицит доверия» (Совет НПО Кении 2001:10). Главный смысл в том, что лидеры существуют в НПО для зарабатывания денег или в качестве переходного этапа к политике. Заметная позиция, элитарный образ жизни в большей степени ставит лидера НПО в так называемый класс «Властителей Бедности». Все в большей степени ОГО вынуждены применять свои требования по подотчетности государства и прозрачности к самим себе. Их принуждают реализовывать свои заявленные ценности и наводить порядок у себя дома.

Деятельность НПО по развитию в большей степени или полностью зависит от финансирования доноров. Существующая озабоченность финансовой устойчивости ведет многие местные НПО к интегрированию коммерческой деятельности в основную, в надежде на накопление средств, чтобы продержаться

организацию на плаву. В Найроби расположены региональные африканские штаб-квартиры большинства международных организаций и многосторонних агентств по развитию, превращая этот город в главные ворота для программы международного развития – первый порт захода в Африке для любой новой появившейся темы. В Найроби расположены также главные офисы различных НПО, занимающиеся решением конфликтных ситуаций соседних государств, особенно в Судане и Сомали, а также в 1980-х годах в Уганде и Эфиопии. Найроби также является базой для большого количества местных НПО.

Лидерство НПО в Кении в основном концентрируется на одном человеке, который имеет сельское образование. Огромная часть НПО Кении была образована женщинами, что внесло большой вклад в женское лидерство, принятое и заслужившее уважение в Кении (хотя гендерная чувствительность на рабочем месте до сих пор недооценивается). Рабочий рынок НПО в Кении намного развит высокой мобильностью штата, чем в Уганде или Малави.

## Документ Praxis No. 6

# Реальности изменения: Как происходит развитие лидеров Африканских НПО

Авторы Рик Джеймс в сотрудничестве с Джулиос Олапидо, Мозес Исооба, Бетси Мбоизи и Ида Кусиима.

Данный документ обобщает основные результаты программы исследования лидерства, проведенного организациями CORAT Африка в Кении, ИНТРАК в Малави и Ресурсной Сети Развития Сообществ (CDRN) в Уганде.

Эти организации провели интервью с лидерами 45 неправительственных организаций для определения их взглядов на лидерство; природу процессов изменения в лидерстве, которую они испытали сами; а также о факторах, способствовавших или препятствовавших процессам изменения в их поведении лидерства в прошлом.

Развитию лидерства в настоящее время придается большой приоритет в качестве решающей интервенции по наращиванию потенциала, как самими лидерами Африканских ОГО, так и донорами и другими заинтересованными лицами. Данный документ освещает ряд контекстуальных вопросов, которые практикам необходимо продумать перед началом таких интервенций.

ISBN 1-897748-95-7

# INTRAC

Postal address: PO Box 563, Oxford, OX2 6RZ  
Registered and visiting address: 65 George Street, Oxford, OX1 2BE

Tel: +44 (0)1865 210851 Fax: +44 (0)1865 210852  
Email: [info@intrac.org](mailto:info@intrac.org) Website: <http://www.intrac.org>

INTRAC is a company limited by guarantee No. 2663769  
Registered in England A Registered Charity Charity No. 101667