

В. Б. СЕРГЕЕВА, А. А. ТОКАРЕВА

ЛИДЕРСТВО В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Ключевые слова: авторитарная власть, лидер, личностные качества, самоуправление, интеллект, базовые стратегии.

Аннотация. В статье рассмотрены вопросы лидерства и их роль в управлении, стили руководства.

Основой лидерства является специфический тип управления, возникший в древности на основе отношений «хозяин – раб» и «лидер – последователь». При этом лидер занимает в группе центральную позицию и концентрирует авторитарную власть, которая доминирует над последователями. Сплочение последователей вокруг лидера позволяет в короткие сроки и в неблагоприятных условиях решить трудные задачи.

В истории известно много примеров таких отношений. Это восстание рабов под руководством Спартака, великие завоевания Александра Македонского и Гая Юлия Цезаря, морские открытия Христофора Колумба, Крестьянская война под предводительством Е. Пугачева, военные победы Наполеона, А. В. Суворова, М. И. Кутузова, счастливые спасения людей после кораблекрушений и др. Наиболее известными религиозными лидерами являются Иисус Христос, Мухаммед, Будда.

Право на власть приобретает лидером в ходе формирования группы последователей и заключается в принятии решений и распоряжений ресурсами группы для достижения поставленных целей. Реально этим правом лидер пользуется только до того момента, пока это признается его последователями в неформальной организации.

Пример поведения лидера – главное для его признания в группе и во многих случаях служит причиной последующего обожания последователями (харизма). Для этого лидеру нужно найти своих последователей и постоянно демонстрировать личностные качества и образцы поведения (ум, силу, мужество). Для понимания лидерства рассмотрим наиболее яркие типы отношений управления.

Низкое ← Участие работников в управлении → Высокое

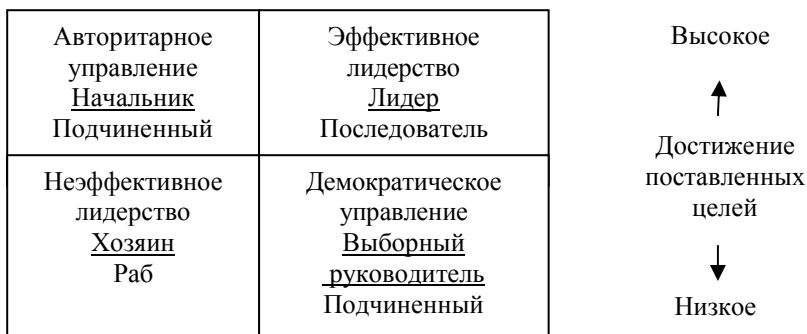


Рис. 1. Типы отношений управления

1. *Неэффективное лидерство* построено на отношениях типа «хозяин – раб», когда власть лидера практически абсолютна и может распространяться на решение вопросов о жизни и смерти членов его группы.

2. *Авторитарное управление* построено на традиционных отношениях «начальник – подчиненный», когда власть лидера поддерживается всеми нормативными документами административной системы (устав, правила, положения, структура, инструкция, приказы).

3. *Эффективное лидерство* построено на новом типе отношений «лидер – последователь», когда лидер получает власть от последователей, признающих его ценность и важность для их совместной работы в группе.

4. *Демократическое управление* построено на типе отношений «выборный руководитель – подчиненный», когда в коллективе высокий уровень самоуправления и группа сама избирает лидера.

Чем отличается лидерство и управление, лидер и менеджер?

Лидерство – это способность влиять на группы людей, чтобы побудить их работать для достижения поставленных целей.

Управление – это процесс воздействия на коллективы людей с целью эффективной координации их действий в производстве. Таким образом, управление носит всеобщий характер, оно существует всегда и везде, а лидерство – это вершина управления, когда необходимо обеспечить наиболее эффективное достижение целей.

Лидерство не заменяет управление и не существует вне его, а дополняет управление в тех случаях, когда традиционные методы управления не дают высоких результатов и не позволяют эффективно достигать поставленной цели.

Менеджер – это человек, который направляет работу других и несет персональную ответственность за ее результаты. Хороший менеджер вносит порядок и последовательность в выполняемую работу. Свое взаимодействие с подчиненными он строит на фактической информации, нормативных документах, традициях организации и в рамках установленных целей. Лидер воодушевляет людей и вселяет энтузиазм в работников, передавая им свое видение будущего, помогая им адаптироваться к новому и пройти этап изменений.

Очевидно, что на практике не наблюдается идеального соблюдения этих двух типов отношений управления. Отличие менеджера от лидера показано в таблице 1.

Таблица 1 – Отличие менеджера от лидера

Менеджер	Лидер
Администратор	Новатор
Поручает	Вдохновляет
Работает по целям других	Работает по своим делам
План – основа действий	Видение – основа действий
Полагается на систему	Полагается на людей
Использует доводы	Использует эмоции
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Профессионален	Энтузиаст
Принимает решения	Превращает решение в реальность
Делает дело правильно	Делает правильное дело
Уважаем	Обожаем

В теории получили признание три концепции лидерства:

1) теория лидерских качеств, более известная в истории как «теория великих людей», утверждает, что лучшие лидеры обладают определенным набором личных качеств, которые позволяют им вести за собой людей (например, интеллект, знания, внешность, инициативность, уверенность). Однако универсального набора лидерских ка-

чества, присущих большинству эффективных руководителей, выделить не удалось;

2) концепция лидерского поведения утверждает, что эффективность лидера определяется его манерой поведения и стилем руководства по отношению к подчиненным, возможностью психологического воздействия на людей с целью координации их действий и достижений целей. Поведение зависит от ориентации лидера на интерес к производству, работе, стилю руководства и взаимоотношений с подчиненными;

3) концепция ситуационного лидерства базируется на необходимости сочетания лидерских качеств и поведения в зависимости от конкретной ситуации. Лидер может и должен вести себя по-разному в зависимости от группы последователей, проблемы (ситуации), требующей своего решения, и воздействия внешней среды.

Теория лидерских качеств отражает наиболее ранний подход к изучению и объяснению лидерства. Первые исследования пытались выявить качества, отличающие великих людей в истории от масс. Исследователи верили, что лидеры имели какой-то уникальный набор устойчивых и не меняющихся во времени качеств. Исходя из этого, ученые пытались определить лидерские качества, научиться измерять их и использовать для выявления лидеров. Этот подход базировался на вере в то, что лидерами рождаются, а не становятся.

Теория лидерских качеств (структурная теория) ставит перед собой задачу выявить универсальную структуру личности эффективного лидера, определив свойственные ей черты или характеристики.

Множество исследователей пыталось определить набор характеристик, делающий человека лидером. При этом они, с уровнем развития производства на рассматриваемом этапе, ставили на первое место то физическую силу, то интеллект. Так, исследования российских руководителей выявили десять основных характеристик, свойственных современному лидеру:

- умение формировать управленческую команду;
- стратегическое видение развития бизнеса;
- умение управлять стратегическими изменениями в развитии бизнеса;
- способность принимать решения в условиях неопределенности;
- фактор самодисциплины и организованности;
- умение делегировать полномочия и контролировать получение необходимых результатов;

- способность налаживать конструктивные взаимоотношения внутри коллектива;
- умение налаживать и поддерживать конструктивные отношения с внешними сторонами;
- детальное знание бизнес-процессов и производственной специфики своего предприятия или отрасли;
- способность к ведению переговоров и убеждению в правоте своей позиции.

Последующее изучение привело к выделению следующих четырех групп качеств: физиологические, психологические, интеллектуальные и личностные. Качества и их характеристики представлены в табл. 2.

Таблица 2 – Качества, наиболее часто встречающиеся у лидеров

Группа качеств	Характеристики качеств
Физиологические	Приятная внешность (лицо, рост, вес), голос, хорошее здоровье, высокая работоспособность, энергичность, представительность
Психологические	<i>Тип личности:</i> экстраверт, интроверт <i>Темперамент:</i> флегматик, сангвиник, холерик
Интеллектуальные	Властность, амбициозность, агрессивность, превосходство, уравновешенность, независимость, смелость, творчество, созидательность, самоутверждение, упорство, мужество <i>Высокий уровень интеллекта:</i> ум, логика, память, интуитивность, энциклопедические познания, широта кругозора, проницательность, оригинальность, быстрота мышления, образованность, рассудительность, концептуальность, чувство юмора
Личностные	<i>Деловые качества:</i> организованность, дисциплинированность, надежность, дипломатичность, хозяйственность, гибкость, обязательность, инициативность, самостоятельность, ответственность, рискованность <i>Личностные качества:</i> доброжелательность, тактичность, участливость, честность, порядочность, бдительность, убежденность, внимательность, коммуникабельность, адаптивность

В целом структурный подход столкнулся с рядом неразрешимых проблем:

- выделение оптимального набора характеристик оказалось неосуществимым;
- подход полностью игнорировал групповой контекст, в котором реализуется лидерство;
- подход не смог вскрыть причинно-следственную связь между лидерством и индивидуально-личностными особенностями (характеризуют ли определенные черты лидера или успешное лидерство формирует специфические черты);
- в контексте данного подхода индивидуальные черты выступают как статичные образования, лишённые развития;
- невысокая корреляция личностных черт с поведенческими проявлениями лидерства, строго говоря, не позволяет считать указанные характеристики надежными предикторами.

Разочарование в структурной теории привело к выдвиганию концепции «лидера без черт».

Несмотря на недостатки, структурный подход неизменно вызывает интерес практического менеджмента. Даже неидеальные тесты, построенные на достижениях структурного подхода, дают возможность осуществлять профессиональный отбор лидеров. Тестирование нацелено в основном на выявление пяти характеристик, неизменно демонстрирующих высокую положительную корреляцию с успешным лидерством:

- интеллект;
- доминантность;
- уверенность в себе;
- высокий активационный (энергетический) уровень;
- профессиональные знания и навыки, релевантные выполняемой задаче.

Личностные деловые качества носят в большей степени характер приобретенных и развитых у лидера навыков и умений в выполнении своих функций. Их значимость для успеха возрастает по уровням организационной иерархии. Однако точное их измерение затруднено. Еще не удалось доказать, что эти качества являются определяющими для эффективного лидерства. Так, например, деловые качества, сделавшие кого-то лидером в коммерческом банке, вряд ли пригодятся для лидерства в исследовательской лаборатории или в театре.

Теория лидерских качеств имеет ряд недостатков.

Во-первых, перечень потенциально важных лидерских качеств оказался практически бесконечным. По этой причине стало невозможным создать «единственно верный» образ лидера, а следовательно, заложить какие-то основы теории.

Во-вторых, по различным причинам, таким, например, как неудача в поиске путей измерения многих лидерских качеств, а также в силу непризнания возможных различий в зависимости от организации или ситуации, не удалось установить тесную связь между рассмотренными качествами и лидерством и помочь практическому выявлению последнего.

Суммируя сказанное, можно сделать заключение, что подход, изучающий лидерские качества, несомненно, интересен, но, к сожалению, до сих пор не принес пользы практике. Однако он послужил толчком к появлению и развитию других концепций лидерства и оказался надежным сдерживающим средством в переоценке поведенческих и ситуационных основ лидерства.

Лидерство и руководство – это два разных понятия. Руководство концентрирует внимание на том, чтобы люди делали вещи правильно, а лидерство – на том, чтобы люди делали правильные вещи. На практике, как правило, не наблюдается идеального соблюдения этих двух типов отношений в управлении. Значительная группа руководителей во многом обладает лидерскими качествами. Однако обратный вариант встречается в реальной жизни реже.

Существует различие между формальным лидерством – когда влияние исходит из официального положения в организации, и естественным лидерством – когда влияние исходит из признания другими личного превосходства лидера. В большинстве ситуаций, конечно, эти два вида влияния переплетаются в большей или меньшей степени. Важно здесь не то, что лидер обладает качествами превосходства, а то, что его сторонники считают, будто он обладает этими качествами.

Лидерство – это психологическая характеристика поведения отдельных членов группы, а руководство – это социальная характеристика отношений в группе, и в первую очередь с точки зрения распределения ролей управления и подчинения. В отличие от лидерства руководство выступает как регламентированный обществом правовой процесс.

Однако, несмотря на приведенные различия, и лидер, и руководитель имеют дело с одним и тем же типом проблем, связанных со стимулированием персонала организации, нацеливанием его на реше-

ние определенных задач, заботой о средствах, при помощи которых эти задачи могут быть решены.

Лидерство и руководство – это два разных понятия. Руководство концентрирует внимание на том, чтобы люди делали вещи правильно, а лидерство – на том, чтобы люди делали правильные вещи.

Руководитель – это человек, который направляет работу других и несет персональную ответственность за ее результаты. Хороший менеджер вносит порядок и последовательность в выполняемую работу. Свое взаимодействие с подчиненными он строит больше на фактах и в рамках установленных целей.

Лидер воодушевляет людей и вселяет энтузиазм в работников, передавая им свое видение будущего и помогая им адаптироваться к новому, пройти этап изменений.

Руководители имеют тенденцию занимать пассивную позицию по отношению к целям. Чаще всего они по необходимости ориентируются на кем-то установленные цели и практически не используют их для проведения изменений. Лидеры, наоборот, сами устанавливают свои цели и используют их для изменения отношения людей к делу.

Таблица 3 – Матрица базовых стратегий

Руководство	Лидерство
<p>Осуществляется регуляция официальных отношений группы как некоторой социальной организации</p> <p>Связано со всей системой общественных отношений и является элементом макросреды</p> <p>Явление более стабильное</p> <p>Более определенная система различных санкций</p> <p>Процесс принятия решений значительно более сложен и опосредован множеством различных обстоятельств и соображений, не обязательно связанных с данной группой</p> <p>Сфера действий руководителя шире, поскольку он представляет малую группу в более широкой социальной системе</p>	<p>Осуществляется регуляция межличностных отношений в группе</p> <p>Является элементом макросреды</p> <p>Возникает стихийно</p> <p>Менее определенная система различных санкций</p> <p>Решения принимают непосредственно по групповой деятельности</p> <p>Сфера деятельности лидера – в основном малая группа</p>

Официально назначенный руководитель подразделения обладает преимуществами в завоевании лидирующих позиций в группе, поэтому он чаще, чем кто-либо другой, становится лидером. Однако необходимо помнить, что быть руководителем не означает автоматически считаться лидером, так как лидерство в значительной мере базируется на неформальной основе.

Кроме того, поведение формального руководителя зависит от того, стремится ли он продвигаться выше по служебной лестнице или удовлетворен своим настоящим положением и особенно не стремится к продвижению. В первом случае руководитель, отождествляя себя с более крупными группами организации, нежели с группой подчиненных, может считать, что эмоциональная привязанность к рабочей группе может стать тормозом на его пути. Приверженность руководителя своей группе может войти в противоречие с его личными амбициями и оказаться в конфликте с его приверженностью руководящей группе организации. Во втором – он полностью отождествляет себя со своими подчиненными и стремится сделать все от него зависящее, чтобы защитить их интересы.

Руководители предпочитают порядок во взаимодействии с подчиненными. Они строят свои отношения с ними соответственно тем ролям, которые подчиненные играют в запрограммированной цепочке событий или в формальном процессе принятия и реализации решений. Это во многом происходит оттого, что менеджеры видят себя определенной частью организации или членами особого социального института. Лидеры подбирают и держат людей, которые понимают и разделяют их взгляды и идеи, отражаемые в лидерском видении. Лидеры учитывают потребности работников, воспринимаемые ими ценности и движущие ими эмоции. Лидеры склонны к использованию эмоций и интуиции и всегда готовы вызвать у своих последователей сильные чувства типа любви и ненависти. Лидеры не связывают уважение к себе с принадлежностью к определенной организации.

Руководители обеспечивают достижение целей подчиненными, контролируя их поведение и реагируя на каждое отклонение от плана. Лидеры строят свои отношения с подчиненными на доверии, мотивируя и вдохновляя их. Они закладывают доверие в основу групповой, совместной работы.

Используя свой профессионализм, различные способности и умения, руководители концентрируют свои усилия в области принятия решений. Они пытаются сузить набор путей решения проблемы. Решения часто принимаются на основе прошлого опыта. Лидеры, наоборот, предпринимают постоянные попытки разработки новых и неодно-

значных решений проблемы. А самое главное, после того, как проблема ими решена, лидеры берут на себя риск и бремя выявления новых проблем, особенно в тех случаях, когда существуют значительные возможности для получения соответствующего вознаграждения.

Принято различать понятия лидера и руководителя как соответственно неформального и формального лидера. Процесс влияния через способности и умения или другие ресурсы, необходимые людям, получил название *неформального лидерства*. В этом случае влияние исходит из признания другими личного превосходства лидера. *Формальное лидерство* – это процесс влияния на людей с позиции занимаемой должности, официального положения в организации.

Формальный лидер имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий и обычно действует в отведенной ему конкретной функциональной области. Неформальный лидер выдвигается за счет своих способностей оказывать влияние на других и благодаря своим деловым и личным качествам.

Таким образом, значительная группа руководителей во многом обладает лидерскими качествами. Однако обратный вариант встречается в реальной жизни реже.

Под понятием «*стиль лидерства*» понимается совокупность приемов и методов, применяемых лидером с целью оказания воздействия на зависящих от него или находящихся в его подчинении людей.

Стили руководства получили обозначения, прочно укоренившиеся в социально-психологической литературе: авторитарный, демократический и попустительский.

Авторитарный стиль лидерства – это стиль, при котором лидер по отношению к ведомым действует директивно, жестко, распределяя роли между членами группы, не позволяя выходить за их пределы и тщательно контролируя их работу во всех деталях. Авторитарный лидер почти все основные функции управления сосредоточивает в своих руках, не позволяя членам группы обсуждать или оспаривать действия и принимаемые им решения.

Преимущества стиля:

- эффективность и своевременность;
- понятно, кто является ответственным;
- можно осуществлять полномочия власти без запугивания;
- развивает людей, у которых недостаточно опыта;
- дает больше гарантий принятия правильного решения.

Недостатки стиля:

- не способствует профессиональному росту образованных работников;

- некоторым образованным работникам может не нравиться или вызывать обиду;
- может привести к текучести кадров, когда люди приобретут достаточный опыт работы.

Этот стиль подходит:

- когда работник приобретает опыт и компетенцию;
- когда работник в определенной мере понимает свою работу;
- когда работника необходимо направлять и содействовать ему.

Демократический стиль лидерства – это стиль, при котором лидер старается управлять группой совместно с ведомыми (подчиненными), позволяя обсуждать свои решения, поддерживая проявляемую ими инициативу.

Преимущества:

- способствует привлечению к решению производственных вопросов;
- есть возможность для профессионального роста работников;

Недостатки:

- забирает у менеджера много времени;
- тот, кто не справляется со своими обязанностями, может саботировать цели организации, в которой работает;
- изменения становятся источником конфликта в организации, и работники могут пытаться не допускать изменений;
- решение большинства не всегда лучше отвечает интересам организации. Этот стиль подходит:

- когда работник ознакомлен с заданием;
- когда работник высоко компетентен;
- когда работник и руководитель разделяют идеи и решения.

Попустительский стиль лидерства – форма руководства, при которой лидер практически устраняется от активного управления группой и ведет себя так, как если бы он был рядовым участником. Он позволяет членам группы делать все, что им захочется, предоставляя им полную свободу действий.

Преимущества:

- стимулирует профессиональный рост и приобретение опыта;
- поддерживает длительное время производительность труда;

- положительно воспринимается опытными работниками;
- максимально стимулирует творческие усилия.

Недостатки:

- не срабатывает, когда починенные не имеют желания или не могут работать;
- могут возникнуть проблемы в отношениях с сильными личностями, злоупотребляющими властью.

Этот стиль подходит:

- когда работник способен взять ответственность за реализацию и принятие решения на себя;
- если у работника есть интерес и желание принимать и выполнять решения.

Рассмотренные стили имеют формальную и содержательную стороны, характеристики которых представлены в табл. 4.

Таблица 4 – Формальная и содержательная стороны стилей лидерства

Формальная сторона	Содержательная сторона
1	2
Авторитарный стиль лидерства	
Деловые, краткие распоряжения Четкий язык, неприветливый тон Похвала и порицание Субъективные эмоции не принимаются в расчет Позиция лидера – вне группы	Дела в группе планируются заранее, определяются лишь непосредственные цели, дальние – неизвестны Голос руководителя – решающий
Демократический стиль лидерства	
Инструкции в форме предложений Не сухая речь, а товарищеский тон Похвала и порицание – с советами Распоряжения и запреты – с дискуссиями Позиция лидера – внутри группы	Мероприятия планируются не заранее, а в группе, за реализацию предложений отвечают все Все разделы работы не только предлагаются, но и обсуждаются

1	2
Попустительский стиль лидерства	
Тон – конвенциональный Отсутствие похвалы, порицаний Никакого сотрудничества Позиция лидера – незаметно в стороне от группы	Дела в группе идут сами собой Лидер не дает указаний Разделы работы складываются из отдельных интересов или исходят от нового лидера

Таким образом, можно сказать, что чаще всего применяется комбинация стилей, созданная руководителем с целью использования положительных сторон того или иного стиля.

Активная разработка концепции лидерского поведения началась накануне Второй мировой войны и продолжается до настоящего времени. Общим с концепцией лидерских качеств было то, что опять начался поиск единственного верного пути лидерских поведений. Важным отличием от концепции лидерских качеств было то, что концепция предполагала возможность подготовки лидеров по специально разработанным программам поведения.

Преобладающий стиль руководства лидера основан на сравнении эффективности достижения результатов группой при использовании им различных стилей. Выявлено, что авторитарный стиль более эффективен для групп рабочих, полицейских, пожарных; демократический стиль – творческих работников в НИИ, вузов, а либеральный – для групп с высокой потребностью участия в принятии решений.

Сосредоточенность лидера на работе или на человеке исходит из ориентации руководителя на работу (достижение конечного результата, рост производительности труда, четкое выполнение заданий, система вознаграждения за труд) или на человека (создания человеческих отношений, упор на взаимопомощь, участие работников в принятии решений, помощь в профессиональном росте). Автором подхода считается Д. Мак-Грегор с его знаменитой теорией «Х» и «Y».

Дуглас Мак-Грегор, известный ученый в области лидерства, назвал предпосылки авторитарного руководства по отношению к работникам теорией «Х». Согласно этой теории:

- люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы;
- у людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили;

- больше всего люди хотят защищённости;
- чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Представления демократического руководителя о работниках отличаются от представлений автократического руководителя. Мак-Грегор назвал теорией «У». Согласно этой теории:

- труд – процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, но и будут стремиться к ней;
- если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль;
- приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением целей;
- способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

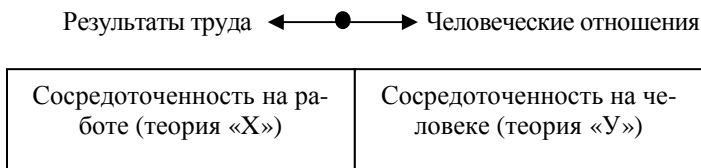


Рис. 2. Сосредоточенность лидера на работе или на человеке

Также классифицировать стили руководства можно путем сравнения авторитарного, демократического континуумов. Ренсинс Ликерт и его коллеги разработали альтернативную систему, сравнивая группы с высокой и низкой производительностью труда в различных организациях. Исходя из этого, Ликерт выделил 2 стили:

- руководитель, сосредоточенный на работе (руководитель, ориентированный на задачу), заботится о проектировании задачи и разработке системы вознаграждения для повышения производительности труда;
- руководитель, сосредоточенный на человеке, делает упор на взаимопомощи, позволяет работникам максимально участвовать в принятии решений, избегает мелочной опеки, считается с нуждами работников и поощряет профессиональный рост.

Таблица 5 – Стили лидерства («системы Ликерта»)

Эксплуататорско-авторитарный	Благосклонно-авторитарный	Консультативно-демократический	Демократический
1	2	3	4

На основании своих исследований Ликерт сделал вывод, что стиль руководства будет неизменно ориентирован либо на работу, либо на человека. Позже ученые вывели, что стиль руководителя может ориентироваться и на работу, и на человека.

Ренсинг Ликерт выделил 4 стиля лидерства, которые позволяют подчиненным участвовать в принятии решений:

- эксплуататорско-авторитарный, менеджер свое решение навязывает подчиненным. Мотивация осуществляется с помощью угроз. Высшие уровни менеджмента несут большую ответственность, в то время как низшие практически не несут ее вообще. Плюс недостаточная коммуникабельность;

- благожелательно-авторитарный, менеджер относится к подчиненным снисходительно, мотивация осуществляется уже на основе вознаграждения. Управленческий персонал несет определенную ответственность, но это касается в основном среднего уровня. Плюс малая коммуникабельность и ограниченность групповой работы;

- консультативно-демократический, менеджеры советуются с подчиненными и стремятся конструктивно использовать всё лучшее, что они предлагают. Мотивация уже не только за счет вознаграждения, но и за счет подключения к управлению. Большая часть управленческого персонала чувствует свою ответственность за достижение целей организации. Коммуникации осуществляются сверху вниз и снизу вверх. Плюс средние возможности групповой работы;

- демократический (система группового участия), менеджеры полностью доверяют подчиненным. Мотивация – за счет экономического вознаграждения, основанного на целях организации. Персонал на всех уровнях чувствует реальную ответственность за цели организации. Существует много коммуникабельных связей и большие возможности групповой работы.

Подход Ликерта основан на классификации стилей лидерства в зависимости от доверия лидера к своим подчиненным и его уверенности в них, характера используемой мотивации людей (наказания и

вознаграждения), степени влияния лидера на подчиненных и характера взаимодействий с ним.

Наказание ← ● → Вознаграждение

Наказание за невыполнение работы	Наказание за низкое качество работы	Вознаграждение без учета качества работы	Вознаграждение за высокое качество работы
----------------------------------	-------------------------------------	--	---

Рис. 3. Лидерское поведение на основе вознаграждений и наказаний

Лидерское поведение на основе вознаграждений и наказаний, выделяют четыре типа поведения лидера в зависимости от применения мер вознаграждения и наказания. Первые два типа используют преимущественно методы морального и материального наказания за несвоевременное выполнение заданий и их низкое качество. Третий и четвертый типы ориентированы в основном на вознаграждение подчиненных за результаты и качество труда. Выбор того или иного типа зависит от стиля руководства лидера и состава группы подчиненных.

Концепция лидерского поведения привлекает внимание руководителей своей простотой, поскольку имеется прямая связь стиля руководства или целевой ориентации лидера (работа или человек) на социальную группу последователей. В однородной по составу группе, при стабильной внешней среде и определенных мотивах к труду, лидер может достаточно долго сохранять вполне определенное влияние на группу и, следовательно, лидерское поведение. Однако концепция лидерского поведения не дает гибких решений в случае резкого изменения ситуации в группе и не дает ответа на вопрос о связи лидерства с производительностью коллективного труда социальной группы. Это послужило основой разработки концепции ситуационного лидерства.

Одна из наиболее распространенных и популярных моделей лидерских стилей – модель ситуационного лидерства, разработанная Бланкардом и Херси. Ситуационное лидерство – это именно то, что позволяет создать эффективную рабочую атмосферу и выработать у сотрудников стремление к кооперации в процессе выполнения работы путем подбора подходящего стиля по обеим осям: задача и отношения. Выбор стиля лидерства зависит от конкретных подчиненных и работы (задачи), которая должна быть выполнена. Он, таким образом, зависит от ситуации и условий, лидер направляет людей в организации к выполнению

определенной работы или задачи. Если стиль лидерства выбран правильно, люди выполняют свою работу охотно и в деловой атмосфере.

Таблица 6 – Характеристики эффективного руководителя

Влияние на людей	
Слабое	Сильное
Чувствует себя недооцененным	Ценится окружающими
Не имеет представления о процессе влияния	Понимает процесс влияния
Его воздействие на окружающих мало	Оказывает значительное влияние на окружающих
Одевается несоответствующим образом	Одевается соответствующим случаю образом
Имеет неубедительный внешний вид	Имеет убедительный внешний вид
Нечетко излагает свои мысли	Ясно излагает свои мысли
Испытывает нехватку уверенности в себе	Уверен в себе
Ведет себя вызывающе, неуверенно	Ведет себя вызывающе, но уверенно
Не имеет хороших личных отношений с людьми	Устанавливает взаимопонимание
Не способен поощрять окружающих	Вознаграждает требуемое поведение
Имеет негативное представление о себе	Имеет реалистическое представление о себе
Отдает нечеткие указания	Дает четкие указания
Не имеет стратегии влияния на группу	Развивает стратегию влияния на группы
Испытывает нехватку настойчивости	Стремится быть настойчивым
Не умеет выслушивать других	Умеет выслушать других

Главная идея ситуационного подхода состоит в том, что лидерское поведение должно быть разным в различных ситуациях. Ситуационный подход к изучению лидерства исследует взаимодействие различных ситуационных переменных для того, чтобы обнаружить причинно-следственную связь в отношениях лидерства, позволяющую подсказать возможное поведение лидера и последствие этого поведения. Наибольшую известность получили следующие концепции ситуационного лидерства:

- модель ситуационного лидерства Фидлела;
- модель лидерского поведения Танненбаума-Шмидта;
- модель ситуационного лидерства Херсея-Бланшара;
- модель «путь – цель» Хауза-Митчелла;
- ситуационная модель принятия решения Врума – Йеттойна – Яго.

При этом авторы теории четко определяют понятие готовности: работник готов к выполнению задания, если он:

- способен его выполнить;
- хочет его выполнить;
- уверен в своих силах.

В свою очередь, способность выполнить задание предполагает наличие у работника необходимых знаний, навыков и опыта. Желание справиться с заданием включает мотивацию и убежденность в необходимости выполнить задания.

Сравнение моделей ситуационного лидерства приведено в табл. 7.

Модель ситуационного лидерства (как явствует из самого названия) рассматривает ответ на существующую ситуацию, как ее воспринимает лидер, не рассматривая влияние восприятия сотрудников. Таким образом, она не обращается к таким вопросам стиля лидера, как индивидуальность, стиль мышления, ценности сотрудников, их восприятие контекста. Некоторым образом модель ситуационного лидерства скорее является моделью менеджмента, а не лидерства.

Готовность многих людей брать на себя инициативу, выполнять функции лидера, выявляя проблемы на своем уровне и решая их, определяется как важнейшее условие жизнеспособности современной организации, а также общества в целом.

Таблица 7 – Сравнение моделей ситуационного лидерства

Переменные	Модели ситуационного лидерства			
	1	2	3	4
	Фидлера	Херсея – Бланшара	Хауза – Митчелла	Врума – Иеттойна – Яго
Ситуационные факторы	Отношения «лидер – последователь» структурированность работы. Властная позиция лидера в организации	Степень зрелости последователей: профессиональная зрелость в работе, психологическая зрелость членов группы	Характеристики последователей Организационные факторы	Качество решения Обязательства последователей по решению. Время Стоимость
Что лидер думает о последователях	Последователи предпочитают лидерские стили в зависимости от координации работы, от того, в каких отношениях с ними находится лидер, и от его властной позиции в организации	Последователи могут находиться на разных ступенях зрелости, и это будет определять внимание лидера к отношениям и работе, что соответствует изменению им своего стиля	У последователей имеются различные потребности, которые должны быть удовлетворены в рамках соответствующего лидерского стиля	В определенных ситуациях последователи желают участвовать в принятии решений
Лидерские стили	Лидер с высоким НПР (ориентирован на отношения) Лидер с низким НПР (ориентирован на работу)	Указывающий стиль Убеждающий стиль. Участвующий стиль	Директивный стиль. Поддерживающий стиль. Участвующий стиль	Автократический Консультативный Групповой

Продолжение таблицы

1	2	3	4	5
Что делает эффективный лидер	Стремится адаптировать работу и отношения под свой индивидуальный стиль. Эффективность означает успех в этом направлении	По мере «взросления» последователь лидер переходит от одного стиля к другому Эффективность отражает совпадение ситуации и стиля	Используя соответствующий стиль и технику мотивирования, лидер «расчищает» путь последователям к наивысшей эффективности	Определяет критические ситуационные факторы и адаптирует к ним свой стиль руководства

Организации, добившиеся успеха, отличаются от противоположных им главным образом тем, что имеют более динамичное и эффективное руководство. Синонимами слов «руководство» и «руководитель» являются слова «лидерство» и «лидер».

С одной стороны, лидерство рассматривается как наличие определенных наборов качеств, приписываемых тем, кто успешно оказывает влияние или взаимодействует на других, с другой лидерство – это процесс преимущественно несилового воздействия в направлении достижения группой или организацией своих целей. Лидерство представляет собой специфический тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей.

Лидерство как тип отношений управления отлично от собственно управления и строится больше на отношениях типа «лидер – последователь», чем «начальник – подчиненный». Лидер осуществляет не принудительное влияние. Лидерство не связано с возможностью применения силы, принуждением, давлением, обусловленными положением в организации (должность, позиция) или официальными полномочиями. Оно предполагает взаимодействие людей и поддержку лидера членами группы, в которую он включен.

Все перечисленное относится к неформальному лидерству. Руководители рассматриваются как формальные лидеры, которые одновременно могут быть неформальными лидерами или не быть таковыми. Успех в управлении не компенсирует плохого лидерства.

Подходы к изучению лидерства различаются комбинацией трех основных переменных, привлекающих внимание исследователей по сей день: лидерские качества, лидерское поведение и ситуация, в которой действует лидер. Важную роль при этом играют характеристики и поведение последователей. Каждый их подходов предполагает свое решение проблемы эффективного лидерства (1).

Ранние традиционные концепции предлагали определять эффективное лидерство на основе каких-либо качеств лидера либо образцов его поведения. Ни подход с позиции личных качеств, ни поведенческий подход не смогли выявить логического соотношения между личными качествами или поведением руководителя, с одной стороны, и эффективностью, с другой. Это не означает, что личные качества и поведение не имеют значения для руководства. Наоборот, они являются существенными компонентами успеха.

Однако более поздние исследования показали, что в эффективности руководства решающую роль могут сыграть дополнительные ситуационные факторы, которые включают потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требование и воздействие среды, но при этом не принималась во внимание сама личность.

Новые концепции попытались объединить преимущества и достижения как традиционного, так и ситуационного подходов. В своих выводах эти концепции основываются на анализе лидерского характера и его взаимосвязи с имеющейся ситуацией.

Новые подходы концентрируют свое внимание на способности лидера создать новое видение решения проблемы и, используя харизм, передать ее значение последователям таким образом, чтобы это вдохновило и вызвало у них энтузиазм к осуществлению действий по достижению цели.

LEADERSHIP IN MANAGEMENT

Keywords: authoritative power, leader, personal qualities, self-government, intelligence, base strategy.

The summary. In article questions of leadership and their role in management, styles of the management are considered.

СЕРГЕЕВА ВАЛЕНТИНА БОРИСОВНА – доцент кафедры «Организация и менеджмент», Нижегородский государственный инженерно-экономический институт, Россия, Княгинино, (kafedraom@mail.ru).

ТОКАРЕВА А. – студентка 3-го курса факультета среднего профессионального образования, Нижегородский государственный инженерно-экономический институт, Россия, Княгинино.

SERGEEVA VALENTINA BORISOVNA – the assistant professor of chair «The organization and management», the Nizhniy Novgorod state engineering-economic institute, Russia, Knyaginino, (kafedraom@mail.ru).

TOKAREVA A. – student of the 3rd course of faculty of secondary professional education, the Nizhniy Novgorod state engineering-economic institute, Russia, Knyaginino.
