

# Лидерство в организации

Немова Ольга Алексеевна  
к. соц. н., доцент кафедры  
Экономики предприятия  
НГПУ им. К. Минина

# Основные вопросы лекции:

- Природа и классификация лидерства.
- Лидерство и власть.
- Лидер в организации.
- Пути формирования и развития лидерского потенциала.

# Природа и классификация лидерства

# Лидерство и власть

# Лидер в организации

# Пути формирования и развития лидерского потенциала

## Лидерство



Формальное  
лидерство

Неформальное  
лидерство

Функции неформального лидера сводятся к двум основным: • во-первых, он устанавливает доброжелательность, ответственность, взаимопонимание или, наоборот, способствует возникновению агрессивности и обособленности группы, стяжательству и пр.;

во-вторых, установив нормы, цели, обычаи и традиции группы, неформальный лидер мотивирует поведение каждого ее члена, заставляя его следовать эталонам группового поведения. Мотивацию лидер осуществляет, оценивая взглядом, жестом или словом действия члена группы; к этой оценке добровольно и не всегда осознанно присоединяется большинство членов группы. Административные выговоры, приказы, беседы, проработки начальства и лекции часто оказывают более слабое действие на поведение члена группы, чем один жест порицания неформального лидера или молчаливое выражение группового неодобрения. Не следует думать, что коллектив в состоянии оказывать безграничное воспитательное воздействие на любого члена: если малая неформальная группа оценит поступок своего члена иначе, чем весь коллектив, это сведет на нет все попытки морально-

# Два типа лидерства



## инструментальный

Инструментальный (деловой) лидер — это член группы, который берет на себя инициативу в решении проблемной ситуации в соответствии с групповыми целями и обладает соответствующими знаниями, информацией, навыками и методами.

## Эмоциональный

Эмоциональный лидер — это член группы, который берет на себя функцию регуляции группового настроения (экспрессивные функции) в проблемных ситуациях. Иногда позицию эмоционального лидера называют эпицентром эмоциональных контактов.

Руководство — это процесс управления трудовой деятельностью коллектива, осуществляемый руководителем — посредником социального контроля и власти на основе административно-правовых полномочий и социальных норм.

Лидерство — процесс внутренней социально-психологической самоорганизации и самоуправления взаимоотношениями и деятельностью членов коллектива за счет индивидуальной инициативы участников. С руководством связаны правовые и административные функции единоначалия, с лидерством связано психологическое влияние данного лица на членов группы.

# Функции лидера

- распределение ролей, обязанностей, заданий;
- контроль поведения каждого члена группы;
- планирование действий и средств, при помощи которых группа достигает своих целей;
- представление коллективных интересов, воли, желаний;
- функция арбитра (выступает как судья, прокурор, защитник и утешитель);
- функция эталона (модель поведения для остальных членов группы);
- функция символа группы (его имя присваивают всему движению и косвенно его участникам);
- функция носителя ответственности (освобождает членов группы от индивидуальной ответственности за личные решения и действия);
- функция «отца» (истинный лидер — это фокус всех положительных эмоций членов группы, идеальный объект идентификации и чувств преданности, его «отеческая» роль во многом объясняет ту почти беспредельную власть, которую иногда приобретают лидеры при определенных условиях);
- функция носителя групповой вины (иногда лидера в этой функции называют козлом отпущения; действительно, негативный лидер в том случае, когда группа решит проблемную ситуацию, окажется объектом нападков и обвинений — это происходит, когда группа утрачивает иллюзии относительно действительных целей и личности своего лидера).



# Психологические качества лидера

- уверенность в себе;
- острый и гибкий ум;
- компетентность как доскональное знание своего дела;
- сильная воля;
- умение понять особенности психологии людей;
- организаторские способности.

# Типы лидеров по масштабности решения задач:

- 1) бытовой (в школьных, студенческих группах, в семье);
- 2) социальный (на производстве, в профсоюзном движении, в различных обществах — спортивных, творческих и т. д.);
- 3) политический (государственные, общественные деятели).

# ЛИДЕРСТВО И ВЛАСТЬ

Лидерство — это не управление. Управление концентрирует внимание на том, чтобы люди делали вещи правильно, а лидерство — на том, чтобы люди делали правильные вещи, различие между лидером и руководителем проводится по многим позициям. Как уже указывалось, эффективный менеджер необязательно является эффективным лидером, и наоборот. Их основные характеристики находятся как бы в разных измерениях.

# Менеджер и эффективный

лидер

**Менеджер** — это человек, который направляет работу других и несет персональную ответственность за ее результаты. Хороший менеджер устанавливает порядок и последовательность выполняемой работы. 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.

В современных условиях **эффективное лидерство** — это не «железная» или «твердая рука», а высокая чувствительность к потребностям своих последователей, которая проявляется в развитии работников, во включении их в групповую работу, в оказании им помощи при достижении личных целей непосредственно зависит от уважения подчиненных, а не от его формального статуса.

# Эффективный лидер:

- доступен любому работнику, причем при обсуждении любых проблем он неизменно доброжелателен;
- глубоко вовлечен в процесс управления персоналом, постоянно уделяет внимание системам поощрения, лично знаком со многими работниками;
- не терпит кабинетного стиля, предпочитает чаще появляться среди рядовых работников и обсуждать проблемы на местах, умеет слушать и слышать, решителен и настойчив, не слывет хитрецом;
- терпим к выражению открытого несогласия, делегирует полномочия исполнителям, строит отношения на доверии;
- в трудные моменты не стремится найти виноватого, предпочитает устную, а не письменную информацию;
- при выдвижении на ответственные посты рекомендует, как правило, сотрудников своей организации — людей, имеющих близкие ему управленческие ценности, и лишь в особых случаях приглашает специалистов со стороны.

# Характерные особенности поведения эффективного лидерства

- 1) распоряжения и приказы уступают место убеждению, строгий контроль — доверию. Это отражает переход от отношений типа «начальник — подчиненный» к отношениям сотрудничества, кооперации партнеров, равно заинтересованных в успехе дела;
- 2) руководители-лидеры стремятся развивать коллективные формы работы единой командой, что резко увеличивает взаимный обмен информацией между членами рабочих групп;
- 3) в отличие от бюрократов-консерваторов руководители-лидеры всегда открыты для новых идей, исходящих от коллег, подчиненных, клиентов. У таких руководителей свободное высказывание идей и обмен мнениями становится естественной формой взаимоотношений;
- 4) руководитель-лидер стремится создать и поддерживать хороший психологический климат в коллективе, не ущемлять интересы одних работников за счет других, с готовностью и публично признает заслуги сотрудников.

## Характерные черты деятельности «лидера-кризисника»:

- желание стать лидером в сложных ситуациях и находить удовольствие при исполнении этой роли;
- стремление к состязательности во всем и всегда;
- высокая адаптационная способность;
- склонность к инновациям;
- отсутствие боязни провалов, использование их как новые отправные точки развития.

# Семь разновидностей власти

1. **Власть принуждения.** Это побуждение людей к деятельности /вопреки их желанию, основанное на страхе перед наказанием. В качестве «помощников» выступают замечания, выговоры, штрафы, увольнения.
2. **Власть влияния.** Взаимодействие менеджера с начальством дает ему косвенную власть. От этого сила власти возрастает.
3. **Власть компетенции.** Менеджер в силу своей профессиональной подготовленности получает право выступать в качестве эксперта.
4. **Власть информации.** Люди постоянно испытывают потребность в различной информации. Менеджер регулирует их доступ к информации, тем самым осуществляя властное воздействие на них.
5. **Власть должностного положения.** Чем выше должностное положение, тем выше степень властного влияния. Процесс общения завязывается по вертикали подчинения, а уже потом, если менеджер проявит себя как лидер, приобретает горизонтальную выраженность.
6. **Власть авторитета.** Менеджер, пользующийся авторитетом, осуществляет свое влияние без проявления своей властной полномоченное™. Люди беспрекословно повинуются авторитетному руководителю.
7. **Власть награждать и миловать.** Сотрудники, как правило, следуют за тем, кто имеет право награждать и миловать. Все хотят достигать цели, пользоваться признанием. Человек, способный



**Влияние лидеров на окружение [18, с. 174]**

<i>Слабое влияние</i>	<i>Сильное влияние</i>
Чувствует себя недооцененным	Ценится окружающими
Не имеет представления о процессе влияния	Понимает процесс влияния
Его воздействие на окружающих мало	Оказывает значительное воздействие на окружающих
Одевается не соответствующим случаю 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	Ведет себя не вызывающе, но уверенно
Не имеет хороших личных отношений с людьми	Устанавливает хорошее 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 слушать других	Прислушивается к другим

# ЛИДЕР И ОРГАНИЗАЦИЯ

Если подчиненные руководствуются только правилами и потребностями, установленными руководством, они иногда работают не в полную силу, просто выполняя свои обязанности достаточно удовлетворительно, чтобы удержаться на работе. Чтобы добиться полного использования способностей подчиненных, руководитель должен вызывать у них соответствующий отклик, осуществляя лидерство.

**Лидер команды** — менеджер играет ключевую роль в ее работе. Коллектив нельзя создать без усилий, целеустремленности, доверия. Доверие к лидеру — это признание его высоких достоинств, заслуг и полномочий, необходимости, правильности и результативности его действий. Это внутреннее согласие с носителем авторитета, готовность действовать в соответствии с его установками. Ведь заставить идти за собой при отсутствии средств принуждения можно лишь на основе доверия, и это доверие означает, что люди находятся во внутреннем согласии и единении с лидером.

Лидер находится в сильнейшей зависимости от коллектива: группа, имея образ лидера (модель), требует от реального лидера, с одной стороны, соответствия ему, а с другой стороны, от лидера требуется способность выражать интересы группы. Только при соблюдении этого условия люди не просто идут за своим лидером, но и желают идти за ним.

В соответствии со свойствами своих последователей лидер выстраивает структуры воздействия на них. Эти структуры, во-первых, призваны обеспечить инициирование активности, координацию действий группы и обеспечение ее внешних связей и престижа; во-вторых, для этого надо отрегулировать межличностные отношения в группе, обеспечить личную поддержку членам группы. Решение названных задач осуществляется посредством информационно-аналитической функции; выработки программ, принятия решений, организации исполнения решений.

# Правила поведения лидера:

- распределять работу по принципу справедливости — не взваливая всю работу на более компетентных работников;
- избегать фаворитизма и фамильярности — это может разрушить атмосферу сотрудничества в команде;
- показывать пример, не демонстрируя свою неспособность владеть ситуацией;
- поощрять хорошую работу, прилюдно хвалить сотрудника;
- участливо относиться к проблемам подчиненного;
- не только возлагать на сотрудника ответственность, но и наделять его соответствующими правами;
- делиться информацией, не опасаясь потерять «власть»;
- делегировать ответственность; делегирование — самый мощный инструмент, которым могут владеть лидеры.

# Виды лидерства, связанные с делегированием полномочий

- 1) директивное лидерство, предполагающее высокий уровень структурирования работы, объяснение подчиненным что и как делать, а также что и когда от них ожидается;
- 2) поддерживающее лидерство, уделяющее большое внимание нуждам работников и их благополучию, развитию дружественного рабочего климата и обращению с подчиненными как с равными;
- 3) лидерство, ориентированное на достижение, учитывающее установление напряженных, но притягательных целей, уделяющее огромное внимание качеству, обладающее уверенностью в воз

# Критерии выявления лидерства

- 1) непрерывное самосовершенствование — вы ищете способы самоусовершенствования: читаете, задаете вопросы, проходите дополнительные курсы обучения;
- 2) ориентация на служение другим — вы ориентированы на предоставление услуг независимо от того, как вы зарабатываете себе на жизнь. Иными словами, вы спрашиваете себя, что нужно другим, а не только то, что нужно вам;
- 3) излучение положительной энергии, доброжелательность, уклонение от восприятия отрицательной энергии и от конфликтов;
- 4) вера в других — вы защищаете их, цените их, доброту и потенциальные возможности;
- 5) рациональное распределение времени и усилий — вы стараетесь оптимально распределить свою жизнь между работой, домом и обществом;
- 6) внутренняя уверенность, оптимизм, восприятие жизни как приключения;
- 7) самокритичность, толерантность (терпимость), признание заслуг других и их равного права на самовыражение — вы понимаете, что ваш метод не является единственно правильным, и рассматриваете новые альтернативы как вызывающие интерес, а не как угрожающие вам;
- 8) забота о физическом здоровье, интеллектуальном и духовном развитии.

# Процедуры выявления лидерства

- выработка личной мотивированности, устойчивого желания быть лидером, уверенности в себе, готовности принимать решения и брать на себя ответственность, последовательности и упорства в реализации общих целей, веры в достижение цели, энтузиазма и т.д.;
- развитие индивидуальных интеллектуальных и нравственных лидерских качеств — прежде всего профессиональной компетентности, порядочности, без которой трудно, а то и вовсе невозможно завоевать авторитет; интеллекта, который проявляется в быстроте понимания сути проблемы, предусмотрительности, умении планировать и ставить цели и т.п.;
- обеспечение социальной компетентности лидера и его доброжелательности в отношении с членами группы. Это предполагает культуру общения, умение ясно и четко выражать мысли, корректно выслушивать сотрудников, делать замечания, давать советы;
- приобретение умения и навыков быстро и правильно оценивать ситуацию, знать и учитывать особенности, интересы, запросы и ожидания всех членов группы.

## Учет интересов группы и неформальное лидерство

Тесная увязка и интеграция индивидуальных целей и интересов членов группы с организационными целями, реализация потребностей, представительство и защита интересов как отдельных членов группы, так и коллектива в целом. Это устраняет почву для возникновения деструктивных групп и лидеров, деятельность которых наносит ущерб организации, а также повышает авторитет руководителя в глазах сотрудников и значимость делового лидерства по отношению к эмоциональному лидерству.

# Сочетание в деятельности руководителя формального и неформального лидерства

Подчиненные всегда желают видеть в руководителе не только начальника, лишённого эмоций и переживаний, но и человека, обладающего лучшими нравственными качествами, заботящегося не только об эффективности организации и о себе лично, но и о сотрудниках. Живое общение с людьми, уважение к ним, внимание к каждому человеку, учет индивидуальных особенностей и наклонностей, личный пример в отношениях к людям и к делу, мотивирование сотрудников и т.п. — все это позволяет руководителю совмещать роли формального и неформального лидера и повышает эффективность руководства.



# Интеграция лидеров, устранение деструктивного лидерства

В силу различных причин (индивидуальные способности, занятость производственными задачами и др.) даже в первичных организациях далеко не каждый руководитель способен одновременно выполнять все функции неформального лидерства. Очень часто это просто физически невозможно. Вот почему для эффективного руководства важно управлять процессом формирования и развития лидерства или, по крайней мере, контролировать этот процесс, не допуская появления лидеров и групп, разрушающих организацию или негативно влияющих на результаты ее деятельности. Интеграция лидеров предполагает обеспечение лояльности существующих руководителей, отбор наиболее способных работников, мотивированных на реализацию целей организации, поощрение их профессионально-должностного роста, налаживание добрых отношений и сотрудничество со стихийно сложившимися группами и их лидерами.

Большой ущерб управлению персоналом и деятельности организации способны нанести деструктивные лидеры, например противники нововведений. Для устранения такого рода лидерства используют различные способы. Самый простой из них — разрушение системы «лидер — последователи» с помощью административных мер: увольнение деструктивного лидера или перевод его на другое место работы, изменение его социальной роли за счет перераспределения функций или включения в группу лиц-соперников, изоляция лидера, загрузка его работой, затрудняющей неформальное общение, расформирование группы последователей и т.д.

# Способы устранения негативного

## лидерства

Административное устранение негативного лидерства — крайний способ, часто оно невозможно без нарушения законодательства. Кроме того, подобного рода меры, особенно когда они осуществляются без должной разъяснительной работы и воспринимаются как несправедливые, вызывают явный или скрытый протест со стороны членов группы, подрывают доверие к руководству, вызывают деструктивные конфликты.

Второй способ устранения деструктивного лидерства — изменение его характера, направленности и использование способностей и авторитета с пользой для организации. Это может быть достигнуто с помощью индивидуальных бесед, «приближения» лидера к руководству, проявления к нему особого внимания и т.д.

# Способы устранения негативного лидерства (продолжение)

**Третий способ преодоления деструктивного лидерства** — перехват его основополагающих функций формальным руководителем, реализация им тех потребностей группы, которые пытается удовлетворить лидер. Например, если неформальная группа возникла из опасения работников утратить свои рабочие места, в результате дефицита человеческого общения в коллективе, если роль неформального лидера основана на передаче различного рода информации, в том числе слухов и сплетен, подрывающих авторитет руководителя, то лидерство такого рода может быть устранено за счет повышения внимания к неформальному общению с людьми, своевременного полного информирования сотрудников, рассеивания их необоснованных опасений, например о грядущем резком сокращении штата организации.

**Четвертый способ устранения негативного для организации лидерства** — подрыв репутации лидера, его компрометация в глазах его последователей, всего коллектива. Это может быть достигнуто, в частности, за счет вежливой, но постоянной демонстрации на собраниях низкой профессиональной компетентности такого лидера, сомнительности его нравственных качеств, бесперспективности или опасности тех действий, к которым он побуждает, и т.п.

# *Практические советы по формированию лидерства*

- изучайте людей;
- не скрывайте своих симпатий;
- давайте людям знать, что вы проявляете к ним интерес — намекните об этом взглядом, жестом и т.д.;
- будьте вежливыми;
- интересуйтесь личной жизнью и делами собеседника;
- укрепляйте у ваших «последователей» чувство собственного достоинства;
- хвалите людей — это может дать отдачу в виде всякого рода неожиданных сюрпризов;
- учитесь выражать свои мысли, чтобы окружающие понимали вас, чтобы было достигнуто взаимопонимание;
- смело берите на себя ответственность, будьте решительными;
- отвечайте за свои действия и поступки;
- старайтесь предвидеть последствия ваших решений;
- учитесь эффективно распределять время;
- признавайте свои ошибки — это будет воспринято как свидетельство силы и власти, а не слабости;

# Практические советы по формированию лидерства (продолжение)

- попробуйте вычеркнуть из своего лексикона слова «я», «мне», «мой». Это может открыть в вас нечто такое, о чем вы никогда не подозревали;
- умеете правильно строить отношения с людьми, убеждать их, вести за собой собственным примером, докажите, что вы умеете не только говорить, но и делать;
- слова не должны расходиться с делами;
- постоянно учитесь — пополнение знаний в том или ином вопросе только поможет, а никак не повредит;
- получайте удовольствие от своего развития;
- настраивайтесь оптимистически — начинайте день с мысли, что дело удастся с первой попытки, что люди не проявят нерешительности, не станут злословить у вас за спиной;
- становитесь лидером уже сегодня — с возрастом это сделать труднее;
- верьте в себя, в свои силы и никогда не останавливайтесь на достигнутом;
- учитесь управлять самим собой;
- постоянно работайте над собой, выявляйте и развивайте в себе качества, присущие лидерам.

# Выявление и формирование лидерских качеств у молодых

## СОТРУДНИКОВ

Суть работы с этой категорией резерва руководителей заключается в определении и усиленном развитии сотрудников, обладающих потенциалом для занятия через 10—20 лет новых должностей в организации.

Фирма «Дженерал электрик» имеет 2000 молодых руководителей, развитию которых уделяется особое внимание, поскольку из их числа будет сформировано высшее руководство компании в будущем. Их состав ежегодно изменяется: не оправдавшие надежд удаляются из списка (но не из компании), их места занимают другие.

Особое внимание уделяется пониманию потенциальными лидерами специфики организации и ее культуры, формированию корпоративного духа и развитию чувства преданности организации. Руководство стремится познакомить сотрудников организации с различными сторонами управления организацией, представить им возможность поработать в различных подразделениях, функциональных областях, географических регионах. Еще один важный аспект подготовки этой категории резерва — предоставление возможности постоянного обновления управленческих знаний за счет посещения семинаров, курсов повышения квалификации и т.д. При подготовке используются все доступные методы профессионального развития — от инструктажа на рабочем месте до ротации и обучения с отрывом от производства.

Отбор молодых сотрудников, обладающих потенциалом руководителя, — наиболее сложный этап в работе с этой группой резерва, поскольку на основании анализа сегодняшней ситуации необходимо оценить, что произойдет с человеком через 10 или 20 лет. Составление портрета идеального руководителя 2015 года — исключительно сложная задача. Некоторые организации при отборе сотрудников с лидерским потенциалом ориентируются на идеальных руководителей сегодняшнего дня, хотя этот подход не является оптимальным.

Периодическая оценка развития молодых сотрудников с лидерским потенциалом проводится высшим руководством совместно с отделом человеческих ресурсов. Во время подобной оценки основной акцент делается на то, как сотрудник демонстрирует и развивает свой потенциал, а не на конкретные результаты работы. На основе полученных результатов вносятся изменения в план работы сотрудника или принимается решение о бесперспективности дальнейших усилий.

Система работы с молодыми сотрудниками, обладающими лидерским потенциалом, может стать важным фактором повышения эффективности управления любой организацией. Однако для этого данный процесс должен быть хорошо продуман и соответствовать стратегическим целям развития вуза и его культуры.

# К принципам системы отбора и подготовки сотрудников с лидерским потенциалом можно отнести следующие:

- держать список резерва открытым. Возможность попасть в резерв должна сохраняться для всех сотрудников, удовлетворяющих формальным критериям, в том числе для тех, кто не попал в него или был выведен из его состава в какой-то момент времени;
- не создавать касты неприкасаемых. Включение в резерв не должно повлечь за собой никаких привилегий или гарантий профессионального роста. Не случайно многие организации не сообщают сотрудникам о том, что они выбраны в резерв;
- не упускать из виду цели развития. Подготовка будущих руководителей должна носить максимально конкретный характер и оцениваться на основе достижения прогресса в реализации основной цели — формирование будущих руководителей данной организации, а не руководителей вообще или просто образованных людей.



# КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

- Что такое лидерство и лидер?
- Назовите основные типы отношений и соответствующие им лидерские роли.
- Назовите сходства и отличия понятий «лидерство» и «руководство».
- Почему менеджер группы не всегда является ее лидером?
- Какова роль лидера в коллективе?
- Как развивать в себе лидерские качества?

**Спасибо за внимание!**