

# ЛИДЕРСТВО

*Иваниченко  
Людмила Борисовна  
Доцент кафедры  
управления, к.п.н.*

The background features several faint, concentric circles in a lighter shade of blue, scattered across the lower half of the slide, creating a subtle ripple effect.

**ТЕМА 1: СУЩНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЛИДЕРСТВА**  
**ТЕМА 2. ТИПОЛОГИЯ ЛИДЕРСТВА**  
**ТЕМА 3: ВНУТРЕННИЕ ИСТОЧНИКИ И ОРИЕНТИРЫ ЛИДЕРСКОЙ АКТИВНОСТИ**

- Понятия «лидер» и «лидерство»
- Группа как пространство лидерской активности
- Природа лидерства
- Функции и роли лидера в группе
- Традиционные и современные подходы к исследованию лидерства
- Принципы разработки типологий лидерства и лидеров
- Объединенная типология лидерства
- Потребности как источники активности лидера
- Ценностно-смысловые ориентиры и критерии лидерской активности
- Групповые нормы и поведение лидера

## 1. СУЩНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЛИДЕРСТВА ПРИРОДА ЛИДЕРСТВА

Лидерство всегда являлось составной частью таких дисциплин, как менеджмент и организационное поведение.

Сейчас в силу актуальности лидерства вопросы лидерства выделены из этих дисциплин как самостоятельная дисциплина.

Но изучение менеджмента и организационного поведения поможет глубже понять природу лидерства. Например, проявление лидерства в практике управления невозможно изучить, не зная менеджмента. А такие темы, как характеристики личности и группы, их поведение, изучаемые в организационном поведении, подскажут ответы на вопросы, что и как определяет силу развития лидерства у людей и групп в организации.

## 1. СУЩНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЛИДЕРСТВА ПОНЯТИЕ «ЛИДЕР» И «ЛИДЕРСТВО»

Слово «лидер» в переводе с англ. («leader» - лидер) означает «руководитель», «глава», «командир», «вождь», «ведущий».

Если посмотреть глубже на происхождение слова, то корень в слове лидер означает «путь» или «дорога».

Глагол лидировать означает «путешествовать».

Таким образом, лидер — это тот, кто, идя впереди, показывает своим спутникам дорогу.

## 1. СУЩНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЛИДЕРСТВА ПОНЯТИЕ «ЛИДЕР» И «ЛИДЕРСТВО»

Лидерство – это способность вести за собой людей с помощью процесса влияния на них для достижения определенных целей.

Этой способностью могут обладать, как отдельные люди, так и группы людей, а также целые организации.

!!! Лидерство – это и способность вести за собой и процесс влияния, через который реализуется способность вести.

То есть это и свойство субъекта, и его действия. Тех, кто, оказывая влияние, ведет за собой, называют лидерами.

# 1. СУЩНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЛИДЕРСТВА

## ПОНЯТИЕ «ЛИДЕР» И «ЛИДЕРСТВО»

Важно!!

Лидерство строится не на одностороннем влиянии лидера на других людей, это всегда **взаимное влияние** лидера и последователей.

Поэтому верно и следующее определение:

«Лидерство – процесс межличностного влияния, обусловленный реализацией ценностей, присущих членам группы и направленный на решение поставленных групповых целей».

## 1. СУЩНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЛИДЕРСТВА ПОНЯТИЕ «ЛИДЕР» И «ЛИДЕРСТВО»

Таким образом:

В первой трактовке лидерства (способность вести за собой) понятие «лидерство» рассматривается в контексте индивидуального лидерства.

Во второй (процесс взаимовлияния) – в контексте группового лидерства.

## 1. СУЩНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЛИДЕРСТВА ГРУППА – КАК ПРОСТРАНСТВО ЛИДЕРСКОЙ АКТИВНОСТИ

Всюду, где собираются вместе более двух человек, возникает проблема лидерства

В процессе формирования группы некоторые ее участники начинают играть более активную роль, чем другие, им оказывают предпочтение, к их словам прислушиваются с большим уважением, короче говоря, они приобретают доминирующее положение.

Таким путем происходит разделение участников группы на ведущих и ведомых, т. е. на лидеров и последователей.

Лидер — это личность, за которой все остальные члены группы признают право брать на себя наиболее ответственные решения, затрагивающие их интересы и определяющие направление и характер деятельности всей группы.



## 1. СУЩНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЛИДЕРСТВА ГРУППА – КАК ПРОСТРАНСТВО ЛИДЕРСКОЙ АКТИВНОСТИ

Он может быть назначен официально, а может и не занимать никакого официального положения, но фактически руководить коллективом в силу своих организаторских способностей.

Лидер не только направляет и ведет своих последователей, но и хочет вести их за собой, а последователи не просто идут за лидером, но и хотят идти за ним.

Исследования показывают, что знания и способности лидера оцениваются людьми всегда значительно выше, чем соответствующие качества остальных членов группы.

## 1. СУЩНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЛИДЕРСТВА ГРУППА – КАК ПРОСТРАНСТВО ЛИДЕРСКОЙ АКТИВНОСТИ

Исследования показывают, что знания и способности лидера оцениваются людьми всегда значительно выше, чем соответствующие качества остальных членов группы.

Лидеру присущи следующие психологические качества: уверенность в себе, острый и гибкий ум, компетентность как доскональное знание своего дела, сильная воля, умение понять особенности психологии людей, организаторские способности.

## 1. СУЩНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЛИДЕРСТВА ГРУППА – КАК ПРОСТРАНСТВО ЛИДЕРСКОЙ АКТИВНОСТИ

Однако анализ реальных групп показал, что порой лидером становится человек, и не обладающий перечисленными качествами, и, с другой стороны, человек может иметь данные качества, но не являться лидером.

Возникла ситуативная теория лидерства, согласно которой лидером становится тот человек, который при возникновении в группе какой-либо ситуации имеет качества, свойства, способности, опыт, необходимые для оптимального разрешения этой ситуации для данной группы.

## 1. СУЩНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЛИДЕРСТВА ГРУППА – КАК ПРОСТРАНСТВО ЛИДЕРСКОЙ АКТИВНОСТИ

Таким образом, лидером группы может стать только тот человек, кто способен привести группу к разрешению тех или иных групповых ситуаций, проблем, задач, кто несет в себе наиболее важные для этой группы личностные черты, кто несет в себе и разделяет те ценности, которые присущи группе.

Лидер — это как бы зеркало группы, лидер появляется в данной конкретной группе, какова группа — таков и лидер.

Человек, который является лидером в одной группе, совсем не обязательно станет вновь лидером в другой группе (группа другая, другие ценности, другие ожидания и требования к лидеру).

## 1. СУЩНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЛИДЕРСТВА ФУНКЦИИ И РОЛИ ЛИДЕРА В ГРУППЕ

Карьера лидера зависит не только от общих условий, но и от его личных качеств.

Его успех возможен при осуществлении ряда функций.

Административная функция.

Наиболее очевидной для лидера является роль верховного координатора деятельности группы.

Независимо от того, сам ли он разрабатывает основные направления деловой политики или они предписываются ему сверху, в круг его ответственности неизменно входит функция наблюдения за исполнением. Причем сущность административной функции заключается не в самостоятельном выполнении работы, а в предписании ее другим членам группы.

## 1. СУЩНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЛИДЕРСТВА ФУНКЦИИ И РОЛИ ЛИДЕРА В ГРУППЕ

Конструктивная функция - выражение интересов общества в конкретной программе.

Она должна быть ориентирована на удовлетворение интересов всех или деятельного большинства общества, притязаний возможно большего числа людей и групп, но при условии, что они не будут ущемлять интересы других слоев общества.

Эта идеальная установка на практике редко может быть осуществлена, особенно полностью, без исключений. Но сама по себе она - условие лидерства и его успеха.

## 1. СУЩНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЛИДЕРСТВА ФУНКЦИИ И РОЛИ ЛИДЕРА В ГРУППЕ

Организационная функция включает создание кадров и системы управления, сплочение сторонников, планирование политических процессов и действий, практических аспектов политической работы.

Лидер формирует аппарат, распределяет в нем обязанности, создает условия для воспитания, выдвижения и назначения руководителей, контролирует и регулирует отношения между ними, ориентирует их на компромисс или на решительное изменение политики и замену руководства и др.

## 1. СУЩНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЛИДЕРСТВА ФУНКЦИИ И РОЛИ ЛИДЕРА В ГРУППЕ

Координационная функция - согласование действий институтов власти, учреждений, направлений их деятельности.

Лидер должен приводить их решения и политический выбор в соответствие с общественным мнением, с принятой в обществе системой ценностей.



## 1. СУЩНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЛИДЕРСТВА ФУНКЦИИ И РОЛИ ЛИДЕРА В ГРУППЕ

Интегративная функция - сплочение единомышленников, окружения, общества вокруг программы лидера.

Воспитание лидера и его самовоспитание предполагают тренировку умения вести за собой людей, устанавливать отношения с ними и на этой основе организовывать политическое управление.

Лидера отличают не честолюбие, желание или умение выделиться и реальное превосходство, а подлинное естественное право сильной, волевой и одновременно интеллектуальной личности вести за собой людей. Он должен уметь, как говорил У. Черчилль, извлекать пользу из самых невыгодных положений. Особое искусство лидера - обращать в союзников скрытых и даже явных противников.

**ТЕМА 2. ТИПОЛОГИЯ ЛИДЕРСТВА  
ТРАДИЦИОННЫЕ И СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ ЛИДЕРСТВА**

**Подходы к изучению лидерства:**

**1. Подход с позиции личных качеств (1930-е гг.)** объясняет лидерство наличием определенного набора общих для всех лидеров личных качеств.

Однако практикой наличие стандартного набора качеств, который приводит к достижению успеха во всех ситуациях, не подтверждено.

**2. Поведенческий подход (1940-50-е гг.)** рассматривает лидерство как набор образцов поведения руководителя по отношению к подчиненным.

## ТЕМА 2. ТИПОЛОГИЯ ЛИДЕРСТВА ТРАДИЦИОННЫЕ И СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ ЛИДЕРСТВА

**3. Ситуационный подход** (начало 1960-х гг.) утверждает, что решающую роль для эффективности лидерства играют ситуационные факторы, при этом не отвергает важность личностных и поведенческих характеристик.

**4. Современные подходы** (1990-е гг.) постулируют **эффективность адаптивного руководства** — руководства, ориентированного на реальность. Оно означает применение всех известных стилей управления, методов и способов влияния на людей, сообразуясь с конкретной ситуацией. Это позволяет трактовать лидерство не только как науку, но и как искусство управления.

## ТЕМА 2. ТИПОЛОГИЯ ЛИДЕРСТВА ТРАДИЦИОННЫЕ И СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ ЛИДЕРСТВА

### □ **Подход с позиции личных качеств**

Подход с позиции личных качеств объясняет лидерство наличием **определенного набора общих для всех лидеров личных качеств: честолюбие, энергичность, честность и прямота, уверенность в себе, адаптивность, способности и знания.** Особенно очевидно эти качества проявляются у известных выдающихся лидеров (теория великих людей).

Однако личные качества не гарантируют успех, а их относительная важность в значительной мере зависит от других факторов. Вместе с тем в рамках данного подхода был сделан первый шаг и **подведена научная база под осуществление процессов найма, отбора и продвижения персонала по личным качествам.** Концепции личных характеристик находят отражение в различных программах оценки деловых качеств и развития работников.

## ТЕМА 2. ТИПОЛОГИЯ ЛИДЕРСТВА ТРАДИЦИОННЫЕ И СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ ЛИДЕРСТВА

### □ Поведенческий подход к изучению теории лидерства

Поведенческий подход акцентирует внимание на стиле лидерства, под которым понимается **совокупность характерных приемов и методов, используемых руководителем в процессе управления.**

Стиль лидерства отражает:

степень делегирования руководителем полномочий своим подчиненным

используемый тип власти

методы работы с внешней средой

способы влияния на персонал

привычную манеру поведения руководителя по отношению к подчиненным.

## ТЕМА 2. ТИПОЛОГИЯ ЛИДЕРСТВА ТРАДИЦИОННЫЕ И СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ ЛИДЕРСТВА

К числу основных поведенческих моделей лидерства относятся теория «Х» и «У» Д. МакГрегора, теория лидерства К. Левина, континуум стилей руководства Р. Лайкерта, управленческая решетка Р. Блейка и Д. Моутана, теория Э. Фляйшмана и Э. Харриса и др.

Основные теории лидерства различают два возможных поведения лидера: поведение, ориентированное на **человеческие отношения** (уважение к потребностям работников, забота о развитии персонала);

поведение, ориентированное на **выполнение производственных задач любой ценой** (при игнорировании потребностей и интересов подчиненных, недооценке необходимости развития персонала).

## ТЕМА 2. ТИПОЛОГИЯ ЛИДЕРСТВА

### ТРАДИЦИОННЫЕ И СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ ЛИДЕРСТВА

В целом поведенческие теории лидерства способствовали усилению внимания к вопросам обучения эффективным формам поведения. Задача организации представлялась не только в том, чтобы распознать эффективного лидера в процессе отбора персонала, но и в том, чтобы научить его навыкам успешного управления людьми.

Поведенческий подход заложил основы для классификации стилей руководства, направил усилия менеджеров на поиск оптимального стиля, однако уже в начале 1960-х гг. стал рассматриваться как ограниченный, так как не учитывал целого ряда других важных факторов, определяющих эффективность управленческой деятельности в той или иной ситуации.

## ТЕМА 2. ТИПОЛОГИЯ ЛИДЕРСТВА ТРАДИЦИОННЫЕ И СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ ЛИДЕРСТВА

### □ **Ситуационный подход в теории лидерства**

Решающую роль в эффективном менеджменте играют ситуационные факторы, при этом не отвергает важность личностных и поведенческих характеристик.

Основными ситуационными теориями лидерства являются модель руководства Ф. Фидлера, подход «путь-цель» Т. Митчела и Р. Хауса, теория жизненного цикла П. Герси и К. Бланшара, модель принятия решений В. Врума и П. Йеттона и др.

В основе большинства ситуационных моделей лежит положение о том, что **выбор адекватного стиля руководства определяется в результате анализа природы управленческой ситуации и определения ее ключевых факторов.**



## ТЕМА 2. ТИПОЛОГИЯ ЛИДЕРСТВА ТРАДИЦИОННЫЕ И СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ ЛИДЕРСТВА

### □ Модель руководства Фидлера

Одной из первых теорий ситуационного подхода стала модель руководства Ф. Фидлера. Она сосредоточила внимание на ситуации и выделила **три фактора, влияющие на поведение руководителя:**

отношения между руководителем и подчиненными (степень доверия и уважения);

структура задачи (регламентация труда);

власть руководителя (объем должностных полномочий).

## ТЕМА 2. ТИПОЛОГИЯ ЛИДЕРСТВА ТРАДИЦИОННЫЕ И СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ ЛИДЕРСТВА

Теория Фидлера установила два важных факта, связанных с обеспечением эффективного руководства.

- Руководители, ориентированные на выполнение задачи, обеспечивают более высокую производительность группы в благоприятных и неблагоприятных ситуациях.

Руководители, ориентированные на отношения, обеспечивают более высокую производительность группы в промежуточных состояниях;

- Эффективность работы руководителя зависит как от степени благоприятности ситуации, так и от стиля лидерства.

## ТЕМА 2. ТИПОЛОГИЯ ЛИДЕРСТВА ТРАДИЦИОННЫЕ И СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ ЛИДЕРСТВА

Решающим фактором является соответствие стиля руководства и ситуации, в которой работает коллектив. Добиться этого можно двумя способами:

приспособить лидера к ситуации (посредством его подбора, стимулирования, обучения, переобучения, в крайнем случае — замены);

изменить ситуацию (путем наделения руководителя дополнительными полномочиями).

## ТЕМА 2. ТИПОЛОГИЯ ЛИДЕРСТВА ТРАДИЦИОННЫЕ И СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ ЛИДЕРСТВА

Условием оптимальности стилей управления является ориентация на решение производственных задач и на установление благоприятных взаимоотношений в коллективе. Данная теория утверждает, что эффективный руководитель должен демонстрировать оба стиля и применять их в зависимости от характера текущей управленческой ситуации.

Важен и вывод о том, что каждая ситуация, в которой проявляется руководство, всегда есть сочетание действий руководителя, поведения его подчиненных, времени, места и других обстоятельств. И это сочетание чаще неблагоприятно, чем благоприятно.

## ТЕМА 2. ТИПОЛОГИЯ ЛИДЕРСТВА ТРАДИЦИОННЫЕ И СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ ЛИДЕРСТВА

Большое значение имеет теория жизненного цикла П. Герси и К. Бланшара. В ее основе лежит положение о том, что эффективный стиль лидерства зависит от «зрелости» исполнителей. Зрелость определяется квалификацией, способностями и опытом работников, готовностью нести ответственность, желанием достичь поставленной цели, т.е. является характеристикой конкретной ситуации.

Анализируя различные сочетания ориентации на рабочие задачи и человеческие взаимоотношения, П. Герси и К. Бланшар выделили следующие стили руководства: приказной, тренировочный, участия в управлении (поддерживающий) и делегирования, соответствующие уровням развития работников.

## ТЕМА 2. ТИПОЛОГИЯ ЛИДЕРСТВА ТРАДИЦИОННЫЕ И СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ ЛИДЕРСТВА

- Теория устанавливает четыре стиля лидерства, **соответствующих уровню зрелости персонала:**

высокая ориентация на задачу и низкая на людей (давать указания);

одинаково высокая ориентация на задачу и людей (продавать);

низкая ориентация на задачу и высокая на людей (участвовать);

одинаково низкая ориентация на задачу и людей (делегировать).

Данная теория утверждает, что эффективный стиль руководства должен быть всегда разным в зависимости от зрелости исполнителей и характера управленческой ситуации.

## ТЕМА 2. ТИПОЛОГИЯ ЛИДЕРСТВА

### ТРАДИЦИОННЫЕ И СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ ЛИДЕРСТВА

□ **Модель принятия решений В. Врума и П. Йеттона** концентрирует внимание на процессе принятия решений. Она выделяет пять стилей лидерства, представляющих континуум, от автократического стиля принятия решений (A1 и A2), консультативного (C1 и C2) и до группового (стиля полного участия) (G2):

A1 — менеджер сам решает задачу и принимает решение, используя имеющуюся у него информацию;

A2 — менеджер сам решает задачу, но сбор и первичный анализ информации осуществляется подчиненными;

C1 — менеджер принимает решение путем индивидуальных консультаций с отдельными подчиненными;

C2 — аналогично стилю C1, но консультации проводятся в групповой форме;

G2 — решение принимает группа, в которой менеджер играет роль «председателя».

## ТЕМА 2. ТИПОЛОГИЯ ЛИДЕРСТВА ТРАДИЦИОННЫЕ И СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ ЛИДЕРСТВА

Применение каждого из этих стилей зависит от ситуации (проблемы), для оценки которой разработаны семь последовательно используемых в процессе принятия решения **критериев**: значение качества решения; наличие достаточной информации и опыта у руководителя для принятия эффективного решения; степень структурированности проблемы; значение причастности подчиненных для принятия эффективного решения; вероятность поддержки автократического решения руководителя; степень мотивации подчиненных при решении проблемы; вероятность конфликта между подчиненными при выборе альтернативы.



## ТЕМА 2. ТИПОЛОГИЯ ЛИДЕРСТВА ТРАДИЦИОННЫЕ И СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ ЛИДЕРСТВА

Подобно другим ситуационным теориям, модель Врума-Йеттона получила поддержку многих теоретиков менеджмента, но в то же время подверглась серьезной критике. Многие отмечают, что модель объясняет, как принимать и исполнять решение, а не как достигнуть эффективности и удовлетворенности подчиненных.

## ТЕМА 2. ТИПОЛОГИЯ ЛИДЕРСТВА ТРАДИЦИОННЫЕ И СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ ЛИДЕРСТВА

**Ситуационные теории лидерства имеют важное практическое значение, поскольку утверждают множественность оптимальных стилей лидерства в зависимости от ситуации.**

**Они указывают на отсутствие единого универсального стиля управления и устанавливают эффективность руководства в зависимости от ситуационных факторов.**

## ТЕМА 2. ТИПОЛОГИЯ ЛИДЕРСТВА ТРАДИЦИОННЫЕ И СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ ЛИДЕРСТВА

В настоящее время прочно утвердилось мнение, что эффективность лидерства имеет ситуационный характер и зависит от предпочтений, личностных качеств подчиненных, степени их веры в свои силы и возможности воздействовать на ситуацию.

Лидерство обуславливают также черты личности самого руководителя, его интеллектуальные, личностные, деловые и профессиональные качества. Они гораздо труднее поддаются коррекции, чем, например, методика принятия решений.

## ТЕМА 2. ТИПОЛОГИЯ ЛИДЕРСТВА ТРАДИЦИОННЫЕ И СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ ЛИДЕРСТВА

В каждом конкретном случае действия руководителя должны определяться конкретной ситуацией. **Эффективным окажется лидер, который сумеет использовать возникшую ситуацию.**

Для этого необходимо хорошо знать способности подчиненных, их возможности для выполнения поставленной задачи, пределы своего влияния на исполнителей.

## ТЕМА 2. ТИПОЛОГИЯ ЛИДЕРСТВА ТРАДИЦИОННЫЕ И СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ ЛИДЕРСТВА

В процессе выполнения задачи может измениться ситуация, и это потребует изменить способы воздействия на подчиненных, т.е. стиль руководства.

Как и управление в целом, лидерство в какой-то мере является искусством, поэтому успешным окажется лидер, способный при необходимости изменить СТИЛЬ РУКОВОДСТВА, т.е. ориентироваться на реальные условия производства и окружающей среды.

## Современные подходы к изучению лидерства

### Современные подходы к изучению лидерства

Современные подходы к эффективному лидерству включают концепцию субститутов и усилителей влияния, само- и сверхруководство, тренерский стиль, трансформационное руководство и харизматический подход.



## Современные подходы к изучению лидерства

В частности, **трансформационное руководство** и **харизматический подход** появились в последние годы на основе попыток сформулировать качества лидеров, которые придают им ореол особой значимости, исключительности и магнетизма, позволяя увлекать за собой людей.

Установлено, что те, кто идет за харизматическими лидерами, отличаются высокой мотивацией, способны работать с энтузиазмом и достигать значимых результатов. Такого рода лидеры особенно необходимы на переломных этапах развития, в период выхода из кризисного состояния, осуществления радикальных реформ и изменений.

## Современные подходы к изучению лидерства

Предлагается несколько новых идей управления и лидерства:

поддержка только высокоприбыльных проектов — активность внутри фирмы для повышения ее прибыльности;

введение полной автономии линейных менеджеров, находящихся в контакте с потребителями, разрешение им организовывать работу по своему усмотрению, изменять технологии для удовлетворения запросов клиентов;

управление помимо существующей иерархии;

использование формальной и неформальной информационных сетей, объединяющих автономные элементы.



## Современные подходы к изучению лидерства

### □ Принципы разработки типологий лидерства и лидеров

Большинство исследуемых учеными явлений имеют множество измерений (а значит, и множество возможных критериев для классификации), а каждый из исследователей видит предмет своего изучения с определенной точки зрения. Поэтому достаточно часто по отношению к одному и тому же явлению (особенно если мы говорим о социокультурных или психологических явлениях) могут быть разработаны самые разные типологии, построенные на различных основаниях.

## Современные подходы к изучению лидерства

Так типологией лидерства и лидеров.

Надо сказать, что все множество типологий лидерства разделяется на две большие группы: типологии организационного лидерства и типологии политического лидерства. Это разделение сложилось традиционно и естественно, однако значительное количество типологий политического лидерства можно "приложить" к лидерству организационному, и наоборот.

## Современные подходы к изучению лидерства

Так, одна из самых известных типологий политического лидерства восходит к теории типов законной власти, предложенной М. Вебером.

В ее основу было положено понятие легитимности, которую характеризуют признание последователями власти лидера и их обязанность подчиняться этой власти.

При этом легитимность прежде всего убеждение последователей о власти лидера, присутствующее в их сознании.

□ . С этой точки зрения можно говорить о трех типах лидерства:

- 1) традиционном, в основе которого лежат укоренившаяся вера в святость традиций и признание статуса лидера, т.е. привычка. Последователи при этом проявляют личную преданность по отношению к лидеру вне зависимости от его собственных качеств и проводимой им политики и рассматривают подчинение как привычные обязанности;

## Современные подходы к изучению лидерства

- 2) рационально-легальном, в основе которого лежит рациональная вера в легальность нормативных правил и право лидера, получившего свое место при этих правилах, т.е. разум. Последователи при этом подчиняются лидеру вследствие легально установленного обезличенного порядка и проявляют преданность не личности, а должности;

## Современные подходы к изучению лидерства

3) харизматическом, в основе которого лежит аффективная вера в исключительные способности и образцовый характер лидера, т.е. эмоции. Последователи подчиняются лидеру вследствие уверенности в его исключительных качествах и сформированном на этой основе личном доверии к нему.

## Современные подходы к изучению лидерства

Г. Д. Лассуэлл построил типологию политических лидеров, опираясь на психоаналитический подход и используя в качестве признака для классификации функцию, которую выполняет или стремится выполнять тот или иной лидер. В соответствии с этой типологией существуют три основных типа лидеров:



## Современные подходы к изучению лидерства

- • "агитаторы" — стремятся распространять свои идеи в процессе активного общения с последователями, используя свои ораторские способности и умение воздействовать на последователей силой слова (в зависимости от некоторых особенностей среди "агитаторов" можно выделить "ораторов" и "плагиаторов");



## Современные подходы к изучению лидерства

- "организаторы" — стараются управлять последователями, демонстрируя объективный интерес к задачам группы, и эффективно используют возможности группы для укрепления своего влияния (выделяют "аффективных" и "совестливых" организаторов);
- • "теоретики" — стремятся разрабатывать собственную теоретическую концепцию, собственное видение развития группы, воздействуют на последователей силой интеллекта (различают "теоретиков-экспертов" и "теоретиков-идеологов").

## Современные подходы к изучению лидерства

Описанные Г. Д. Лассуэллом типы явно фиксируются и на уровне малой группы, например организации.

(В дальнейшем в этом параграфе при описании типологий не будут делаться различия между организационным и политическим лидерством<sup>[4]</sup>, а будет показано, по каким принципам те или иные исследователи эти типологии выстраивают (эти принципы будут выступать в качестве признаков для систематизации типологий).

## Современные подходы к изучению лидерства

*Первый, и наиболее важный, принцип, по которому следует классифицировать типологии лидерства, — это методологический подход, который лежит в основе той или иной типологии.*

Именно методологический подход определяет не только способы и методы познания, но и "ракурс", "угол зрения", под которым исследователь смотрит на предмет своего исследования. В зависимости от избранного "ракурса" одни стороны изучаемого явления предстают перед исследователем наиболее четко и полно, а другие могут вообще ускользнуть от внимания.

## Современные подходы к изучению лидерства

Естественно, что исследователи, которые придерживаются разных методологических подходов, будут выделять в качестве существенных для изучения, а в результате — для типологии того или иного явления разные признаки.

Так, в рамках *ситуационного подхода* к исследованию лидерства в качестве существенного признака выделялась ситуация, в которой должен действовать лидер, в рамках *поведенческого подхода* — стиль поведения лидера, в рамках *функционального* — его роли и функции и т.п.

## Современные подходы к изучению лидерства

*Второй принцип — это собственно количество критериев, которые авторы выделяют в качестве единицы измерения лидерства.*

Чаще всего исследователи используют одно- и двухмерные типологии. При этом в одномерных типологиях могут выделяться от одного до десяти и более типов. Количество типов, выделенных в двухмерных типологиях, зависит от того, какова шкала по каждому параметру.

## Современные подходы к изучению лидерства

Так, Р. Такер в основу своей одномерной типологии лидерства положил такой признак, как цели, которые ставят перед собой и последователями лидеры, и воздействие, которое они оказывают на группу. В результате было выделено три типа лидеров.

- Консерваторы — стремятся сохранить в группе существующее положение (статус-кво).
- Реформаторы — стремятся к постепенному совершенствованию группы через широкомасштабное реформирование, прежде всего подструктуры власти и влияния.
- Революционеры — отвергают существующую модель развития группы и ставят цель радикально изменить ее.

## Современные подходы к изучению лидерства

В то же время Д. М. Берне в качестве критерия своей типологии лидерства взял взаимоотношения лидеров и последователей и выделил два типа лидерства.

- "Трансформационное", проявляющееся тогда, когда в процессе взаимодействия лидер формирует мотивы, ценности и цели последователей, которые в результате начинают действовать активнее и эффективнее, а группа в целом стремится к достижению более высокой цели. В данном случае можно говорить о лидере как о преобразователе.
- "Трансакционное", возникающее тогда, когда один человек проявляет инициативу во взаимодействии с другими, чтобы достичь необходимых группе целей. В этом случае лидер выступает в определенной степени как предприниматель<sup>[3]</sup>.

## Современные подходы к изучению лидерства

К двумерным типологиям лидерства можно отнести, например, типологии Дж. Д. Барбера и Р. Блэйка и Дж. Моутон.

Так, в своей типологии Дж. Д. Барбер<sup>[7]</sup> анализирует привычный способ исполнения лидерских ролей, взгляд лидера на мир, его характер, а также властные отношения и так называемый климат ожиданий. При этом каждый из параметров рассматривается в двух измерениях:



## Современные подходы к изучению лидерства

активность — пассивность (количество энергии, которую тратит лидер, реализуя свои функции) и позитивность — негативность (степень личного удовлетворения лидера от процесса и результатов его деятельности). Комбинация этих двух параметров дает четыре типа:

- активно-позитивный лидер стремится к рациональному контролю над ситуацией и отличается пренебрежением к иррациональному;
- активно-негативный характеризуется противоречием между интенсивными попытками достичь успеха и относительно низким эмоциональным вознаграждением за них;

## Современные подходы к изучению лидерства

- пассивно-позитивный зависит от поддержки окружающих, невысоко ценит собственные достоинства, но при этом демонстрирует оптимизм;
- пассивно-негативный руководствуется чувством долга, который компенсирует его низкую самооценку, и стремится уйти от конфликтов и неопределенностей, связанных с ролью лидера.

## Современные подходы к изучению лидерства

Р. Блэйк и Дж. Моутон выстроили свою типологию, используя в качестве измерений интерес к работе и интерес к людям.

При этом интерес авторы понимают одновременно как расположение (к чему-либо или к кому-либо) и как взгляд (на что-то), которые определяют последующее поведение.



## Современные подходы к изучению лидерства

Достаточно редко можно встретить типологии с большим числом размерностей.

Так, Б. Д. Парыгин считает, что при построении типологии лидерства следует использовать три различных основания, связанных с определением содержания, стиля и характера деятельности лидера.

При этом по каждому из оснований он выделяет следующие типы лидерства.



□ По содержанию деятельности:

- а) лидер-вдохновитель, предлагающий программу поведения;
- б) лидер-исполнитель, организатор выполнения уже заданной программы;
- в) лидер, являющийся одновременно как вдохновителем, так и организатором.

## □ По стилю руководства:

- а) авторитарный;
- б) демократический;
- в) совмещающий в себе элементы того и другого стиля.
- По характеру деятельности:
  - а) универсальный, т.е. постоянно проявляющий свои качества лидера;
  - б) ситуативный, т.е. проявляющий качества лидера лишь в определенной, специализированной ситуации.

## Современные подходы к изучению лидерства

В итоге автор допускает возможность существования восьми типов лидеров:

- 1) лидер-вдохновитель (программист) — авторитарный — универсальный;
- 2) лидер-программист — авторитарный — ситуативный;
- 3) лидер-программист — демократический — универсальный;
- 4) лидер-программист — демократический — ситуативный;
- 5) лидер-организатор (исполнитель) — авторитарный — универсальный;
- 6) лидер-организатор — авторитарный — ситуативный;
- 7) лидер-организатор — демократический — универсальный;
- 8) лидер-организатор — демократический — ситуативный.

## Современные подходы к изучению лидерства

*Третий принцип* классификации типологий лидерства — это *степень их эмпирического обоснования*.

Следует признать, что большинство типологий лидерства являются умозрительными в том смысле, что их авторы опираются не на результаты строгих эмпирических исследований, а на собственные наблюдения и умозаключения.

Эмпирически обоснованные (подтвержденные результатами эмпирических исследований) типологии встречаются значительно реже.



## Современные подходы к изучению лидерства

В качестве примера эмпирически обоснованной типологии лидерства можно назвать типологию стилей управления Д. Гоулмана. Эта типология была разработана на основе результатов анализа базы данных, которая охватывала более 20 тыс. топ-менеджеров из разных стран. Опираясь на определенные критерии, исследователи отобрали 3871 человека и, изучив особенности их поведения, выявили шесть стилей управления, каждый из которых определяется особенностями эмоционального интеллекта лидера, и степень эффективности каждого из стилей.

## Современные подходы к изучению лидерства

*Четвертым принципом, который используется при разработке типологий лидерства, является **степень их рациональности.***

Во многих случаях, разрабатывая типологию лидерства, исследователи опираются не только на некоторые рациональные признаки для классификации, но и используют те или иные метафоры. Это позволяет авторам за счет активизации образных ассоциативных связей расширять представление о том или ином типе лидерства.

## Современные подходы к изучению лидерства

Так, С. Джибб, используя в качестве критерия для классификации эмоциональное отношение к лидеру его последователей, выделил три типа лидеров:

- "патриарх", по отношению к которому члены группы испытывают одновременно чувство любви и страха;
- "тиран", в отношении к которому доминирует чувство страха;
- "идеальный" лидер, к которому большинство членов группы испытывает симпатии.

## Современные подходы к изучению лидерства

Хорошо видно, как работают обобщенные образы в типологии М. Дж. Херманн. Она классифицирует лидеров на основе имиджа, учитывая характер лидера, свойства его последователей, способы взаимосвязи лидера и его последователей и конкретную ситуацию, в которой осуществляется лидерство. Автор описывает четыре типа лидеров:

- "знаменосец" ("дудочник в пестром костюме") — имеет собственный образ желаемого будущего, знает средства его достижения, определяет характер происходящего, темпы и способы преобразований;
- "служитель" ("марионетка") — достигает признания через выражение интересов своих последователей;
- "торговец" — умеет убеждать последователей и вовлекать их в реализацию своих планов, используя знание их потребностей, желание их удовлетворить;
- "пожарный" — быстро реагирует на насущные требования, сформулированные его последователями, способен эффективно действовать в экстремальных условиях, быстро принимать решения, адекватно реагировать на ситуацию.

## Современные подходы к изучению лидерства

Е. В. Коблянская и Е. Б. Лабковская, используя в качестве параметров для выделения того или иного типа лидерства личностно-деятельностные проявления, особенности когнитивных процессов, подход к управлению, субъективную модель лидерства и публичные проявления, выделили пять типов лидерства. При этом для обозначения каждого используется, с одной стороны, строгий научный термин, с другой — образное описание:

□ "хозяин", "властелин" (параноидальный стиль) — подозрителен, недоверчив, сверхчувствителен к скрытым угрозам и мотивам, нередко непредсказуем, стремится к контролю над другими (либо открыто, либо путем скрытых манипуляций); отрицает идеи, которые не соответствуют его собственным, не воспринимает информацию, не подтверждающую его собственные установки и убеждения; создает напряженность среди последователей; в общении с другими — манипулятор;

## Современные подходы к изучению лидерства

"артист" (демонстративный стиль) — склонен к самодраматизации (демонстративности), страстно желает привлекать к себе внимание; его самооценка зависит от того, насколько он правится другим; он внушаем, поэтому невозможно ждать от него последовательного проведения какой-либо идеи; ему трудно концентрироваться на деталях и фактах, сложно фокусировать внимание на конкретных проблемах; в общении с другими проявляет себя как "политикан" и "торговец";

## Современные подходы к изучению лидерства

- "отличник" (компульсивный стиль) — навязчиво стремится все сделать наилучшим образом независимо от наличия времени и сложности поставленных задач; недостаточно легок и гибок в поведении, не способен к спонтанным действиям, с трудом расслабляется; чрезмерно озабочен деталями, мелочен, скрупулезен, неуклонно придерживается однажды сформулированных принципов;

## Современные подходы к изучению лидерства

- "сподвижник" (депрессивный стиль) — ищет, к кому бы присоединиться, чтобы быть гарантированным от неудач и получить помощь, восхищается другими лидерами;
- "одиночка" (шизоидный стиль) — самоустраняется, уходит от участия в конкретных событиях, не желая при этом присоединяться к кому-либо, т.е. занимает позицию стороннего наблюдателя.

Таким образом, каждый из авторов, разрабатывая свою типологию лидерства, осознанно или неосознанно следует перечисленным принципам и в результате выделяет определенные стороны этого явления, представляя их как единственно важные. В то же время в тени остаются какие-то другие грани лидерства, которые имеют не меньшее, а может быть, и большее значение для понимания его сущности.