



**РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМ. А. И. ГЕРЦЕНА**

Кафедра управления образованием и кадрового менеджмента

Лидерство в управлении персоналом

13 подходов к лидерству

Кравцов А. О.,
кандидат педагогических наук, доцент
РГПУ им. А.И. Герцена
Санкт-Петербург
ak90@yandex.ru

Лидерство — наиболее
изученный и наименее
понятный конструкт в
социальной психологии.
В. Гриффин

АВТОРЫ

- Р. Стогдилл «Справочник по лидерству» (1974)
- Кудряшова Е. В. лидерство как предмет социально-философского анализа. Диссертация на соискание ученой степени доктора философских наук. М., 1996.

1. Лидерство как центр групповых интересов и процессов

- В этой концепции лидер рассматривается как духовно-эмоциональный центр группы, определяющий ее структуру, атмосферу, идеологию и групповые процессы.
- Подобное представление о лидерстве заключено в наиболее ранних определениях С. Кули, Е. Мамфорда, Л. Бернарда и других авторов.
- С. Кули представлял лидера как ядро групповой идеи,
- Л. Бернард — как центр, на который направлены потребности, энергия, желания и внимание последователей, преобразующиеся в нем в желаемом для них направлении.

2. Лидерство как проявление личностных черт

- Основной идеей данного подхода является убеждение, что лидер обладает определенными качествами, отличающими его от других и позволяющими ему успешно добиваться и удерживать лидерские позиции.
- В. Бингэм представлял лидера как индивида, вобравшего в себя наибольшее количество желаемых личностных качеств.
- О. Тид рассматривал лидерство как комбинацию таких характеристик индивида, которые подталкивают других к выполнению поставленной задачи.

3. Лидерство как искусство достижения согласия

- В данной концепции под лидерством понимается способность лидера организовать людей на эффективное сотрудничество.
- Здесь акцент делается на присущее эффективному лидеру умение улаживать конфликты и добиваться согласия со стороны ведомых.
- В частности, Б. Мур определял лидерство как возможность индивида влиять на последователей и достигать повиновения, лояльности, уважения и сотрудничества с их стороны.
- Схожие определения лидерства встречаются у Ф. Филиппса, у Бенниса, Ф. Оллпорта и др.

4. Лидерство как инструмент достижения цели и результата

- Здесь лидерство напрямую связывается с деятельностью, направленной на достижение определенных результатов.
- Согласно Р. Кэттелу, лидерство может быть определено на основе эффективного влияния индивида на действия последователей по достижению общей цели группы.
- К. Дэвис представлял лидерство как человеческий (субъективный) фактор, который сплачивает группу и мотивирует ее движение к определенному результату.
- Таким образом, в этом подходе признается инструментальная ценность лидера в качестве средства интеграции членов группы и формирования согласованности их действий для получения желаемого результата.

5. Лидерство как действие и поведение

- В этом случае акцент делается на поведенческих аспектах лидерства, в том числе действиях, предпринимаемых лидером для управления и координации работы группы.
- Так, Дж. Хемфилл предлагал понимать под лидерством поведение индивида, направленное на управление деятельностью группы.

6. Лидерство как результат группового взаимодействия

- В этом случае лидерство понимается как эффект и результат группового взаимодействия, в процессе которого люди добровольно объединяются вокруг более успешного человека, чувствуя в нем личную заинтересованность и признавая, что он является важным носителем целей, программ и методов действия, а также ценностей и норм группы.
- Необходимым условием эффективного лидерства здесь является осознание и поддержка лидера со стороны членов группы.
- По мнению П. Друкера, в результате завоевания лидером доверия у других членов группы они становятся его последователями, а успех его лидерства определяется готовностью последователей идти за ним.
- По утверждению С. Браун, не может быть лидера без последователей, поэтому процесс лидерства невозможно отделить от потребностей и целей последователей

ФАМИЛЬОН

***Алексей Иванов.
«Блуда и МУДО»***

Фамильон

- это новая, постмодернистская ячейка общества. В традиционном обществе такой ячейкой была семья.
- Но общество глобализировалось, то есть разрослось, и семья утратила свой структурный смысл.
- Семья была кирпичом, а стала молекулой.
- Но дом строится из кирпичей, а не из молекул.
- Попросту говоря, семья сделалась нежизнеспособной. Живя семьёй, сейчас не выжить. Одного супруга слишком мало, а одного ребёнка слишком много.

ФАМИЛЬОН

- **Фамильон строится на лидере.** Лидер добивается доступа к ресурсу и пристраивает всех, кого сочтёт нужным. Этот коллектив становится фамильоном.
- Всей полнотой информации обладает только лидер. Всё замыкается на его персоне. Его все любят или уважают. И лидеру нужна неприязнь внутри фамильона. Без неё члены фамильона смогут договориться между собой и послать лидера куда подальше.
- Мафия, контора, семья - это побочные смыслы фамильона, подчинённая частность.
- В идеале же фамильон – это:
 - **не мафия**, потому что в нём нет криминала.
 - **не клан**, потому что между его членами нет родственной связи.
 - **не фирма**, потому что не бизнес.
 - **не семья**, потому что многие члены фамильона даже не догадываются, что они входят в фамильон.

7. Лидерство как умение убеждать

- Здесь подчеркивается различие между лидерством и управлением. Если последнее, с точки зрения сторонников этого подхода, является искусством принуждения и использования силы для того, чтобы заставить людей следовать в определенном направлении, то лидер управляет с помощью убеждения и поощрения.
- Например, С. Шенк подчеркивал, что суть лидерства состоит в управлении людьми с помощью силы убеждения и побуждения, а не с помощью принуждения.
- Важно отметить, что управление с помощью убеждения, поощрения и побуждения к действию более характерно для многих политических и общественных, чаще всего неформальных организаций, поэтому определение лидерства как формы убеждения более свойственно авторам, изучающим политическое лидерство и общественные движения

8. Лидерство как осуществление влияния.

- В данной концепции лидерство рассматривается как процесс влияния на деятельность группы в целом и отдельных последователей в частности.
- Согласно этой концепции, лидеры в процессе взаимодействия оказывают влияние на свое близкое окружение, группу, организацию, социальные институты или на общество в целом (если речь идет о политическом лидерстве).
- Так, по определению Р. Стогдилла, лидерство — это процесс оказания влияния на деятельность группы для достижения общей цели.
- Согласно Ф. Хейману, лидерство является процессом прямого взаимодействия, в результате которого индивид влияет на поведение других, побуждая их к достижению определенного результата.
- Ограничение данного подхода к пониманию лидерства заключается в том, что в нем не учитывается факт взаимности процесса влияния. не только лидер влияет на последователей, но и сам он испытывает на себе влияние последователей.
- Каждый раз, в зависимости от встреченного сопротивления, в той или иной степени меняется сам лидер.

9. Лидерство как властные отношения.

- Лидеры в своих действиях используют власть, в связи с чем некоторые авторы рассматривают лидерские отношения прежде всего как властные отношения.
- По их мнению, основная задача лидера состоит в том, чтобы заставить других подчиниться и действовать в желаемом для него или организации направлении.
- Так, ж. Блондель определяет лидерство (в первую очередь политическое) как власть, осуществляемую одним или несколькими индивидами, с тем чтобы побудить членов нации к действию.
- При этом лидер, являясь инициатором взаимодействия, стимулирует последователей и устанавливает над ними контроль, изменяя при этом их первоначальные намерения.
- Такого рода определения, в большей степени применимы к политическому и организационному лидерству.

10. Лидерство как результат ролевой дифференциации

- Согласно этой концепции, все члены общества, а также группы и общественные организации занимают определенное место в системе социальной иерархии, и каждый участник взаимоотношений лидерства–подчинения играет определенную роль.
- Соответственно, лидерство может рассматриваться как ролевая дифференциация, в основе которой лежит процесс взаимодействия и взаимовлияния.
- Так, М. Шериф и К. Шериф понимали лидерство, закрепившееся за одним из членов группы, как особую роль внутри системы взаимоотношений, которая определяется взаимными ожиданиями лидера и последователей и к которой предъявляются большие требования и большие обязанности, чем к другим ролям.

11. Лидерство как инициация и конструирование структуры группы

- Здесь лидерство рассматривается как процесс, порождающий и поддерживающий ролевую структуру группы.
- Можно сказать, что лидер стремится изменить поведение последователей и развить их потребности таким образом, чтобы сконструировать определенную структуру группы, легитимирующую его лидерский статус.
- По убеждению сторонников этой концепции, процессы лидерства особенно важны на этапах становления новых коллективов, структура которых еще не устойчива.

12. Лидерство как видение перспективы

- Многие современные исследователи считают, что главное отличие лидера от последователей состоит в том, что он обладает видением перспективы, благодаря чему развивает и определяет деятельность своей группы.
- Еще в 1929 году у. Коули отмечал, что лидер обязательно должен иметь перспективную программу действий, в соответствии с которой он вместе с группой будет двигаться к намеченной цели.
- Последователи ориентируются в своих действиях на лидера только тогда, когда он устремлен в будущее, видит перспективу, знает, куда идти, имеет заманчивые для последователей планы и знание, как их реализовать.

13. Лидерство как следование особым ценностям

- Приверженность лидера особым, наиболее притягательным для последователей ценностям является основой его авторитета, то есть является важным определяющим лидерство фактором.
- Как отмечает Е. В. Кудряшова, для успешного руководства лидеру недостаточно принять ценности группы и стать их носителем.
- Он (особенно если это организационный или политический лидер) должен придерживаться того, что в современном американском мире получило название «politically correct» (буквально — «правильное, политически корректное

Ценностная теория лидерства, (Сьюзан и Томасом Кучмарски)

1. Лидер оказывает огромное влияние на развитие ценностей и норм отдельных членов и организации в целом.
2. Лидерству, основанному на ценностях, можно и должно обучаться в процессе деятельности

Десять показателей ценностного лидерства в организации

1. создание межличностных взаимоотношений;
2. знание личных целей каждого субъекта лидерского процесса;
3. формирование чувства членства в группе и принадлежности к социуму;
4. разрешение межсубъектных конфликтов;
5. обучение лидерскому поведению других индивидов;
6. создание возможностей для реализации способностей последователей;
7. формирование команды (единомышленников);
8. диалогичность, взаимодействие с обратной связью;
9. соединение внутренней культуры с внешним представлением;
0. демонстрация увлеченности и поддержка разнообразия.

Ключевые черты лидерства

1. Лидер — тот, кто имеет последователей.

- Это первое, что можно утверждать с уверенностью.
- Именно наличие последователей отличает лидеров от не-лидеров.
- За лидером следуют преданные ему люди. у не-лидеров таковых нет. никто не становится лидером до тех пор, пока не обретает последователей.

2. Лидерство — результат взаимодействия.

- Этот тезис является производным от первого. Если лидерам необходимы последователи, значит, лидерство не сводится только к проблеме личности лидера, а скорее является продуктом отношений между лидером и последователями.
- В конечном итоге другие люди замечают в первую очередь действия и поступки лидера и на этой основе формируют свое восприятие его черт.
- Исходя из этого, важная задача лидеров состоит в построении прочных рабочих отношений с другими людьми.

3. Лидерство основано на авторитете.

- Авторитет имеет психологическую природу и формируется на основе общей заинтересованности последователей в руководителе и их убежденности в его особых (как минимум, необходимых для них) способностях.
- Обладание авторитетом дает лидеру право на принятие решений в условиях совместной деятельности.
- В этом значении понятие «авторитет» напрямую связано с лидерством, но не обязательно с формальным руководством.
- Авторитетом может обладать индивид, не наделенный должностными полномочиями, но обладающий высокой степенью референтности для окружающих.

4. Лидерство формируется в процессе дискретных событий — актов лидерства.

- Обычно лидерство рассматривается как длительный процесс, в ходе которого лидеры руководят, последователи идут за ними, а весь процесс продолжается до тех пор, пока лидер жив или предпочитает осуществлять руководство.
- Однако в действительности процесс лидерства складывается из актов лидерства, то есть событий, имеющих начало и конец.
- По мнению У. Бланка, сферы взаимодействия лидера и последователей возникают, достигают зрелости и завершаются.
- Эти сферы оживают всякий раз, когда встречаются лидер и последователь, тем самым они происходят как дискретные взаимодействия.
- Если лидер совершает множественные акты-события лидерства, то его положение может казаться стабильным.
- Однако у большей части событий, подтверждающих факт лидерства, короткий срок действия.
- Эти события представляют собой краткие взаимодействия лидера и последователей в особых обстоятельствах.

5. Лидерство основано на неформальном влиянии

- Лидер влияет на последователей, но его ресурс влияния имеет выраженный неформальный компонент.
- Он не может быть основан на должностовании, необходимости соблюдения подчиненными уставов и должностных инструкций. нельзя заставить других следовать за лидером. Это возможно в случае руководства, но не лидерства.
- В отличие от руководства, лидер не приказывает, а предлагает.

6. Лидерство — продукт восприятия и сознания

- Лидерство **не является** наблюдаемым качеством, но является наблюдаемым феноменом.
- Оно когнитивно «конструируется» по мере того, как определенные поступки ассоциируются с представлением о лидерском поведении.
- Из этого следует вывод, что для успешности становления в качестве лидера в конкретной социальной группе необходимо изучать качества, которые **члены этой группы воспринимают как лидерские**, и факторы, **рассматриваемые ими**, когда они приписывают определенные результаты лидерству.