



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

Кафедра управления образованием и кадрового менеджмента

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ АНТРОПОЛОГИЯ

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ФЕНОМЕНА ЛИДЕРСТВА

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



**«Лидерство - это искусство
получать от людей больше,
чем, по их мнению, они
могут дать»**

*Президент компании "Бритии
Аэроспейс"*

Основная (и единственная)
характеристика лидера —
наличие готовых идти за ним
последователей и союзников.

У. Бланк

ПРИЧИНЫ ИЗУЧЕНИЯ ЛИДЕРСТВА

- I. в каждой группе одно лицо обязательно имеет большее влияние, чем остальные члены этого маленького коллектива и это лицо играет очень важную роль в каждой группе
- II. организации будут менее эффективными, деятельность их окажется менее производительной, в экстремальных ситуациях такие группы окажутся не в состоянии выполнять поставленную задачу, если лидеры будут отсутствовать

Лідер

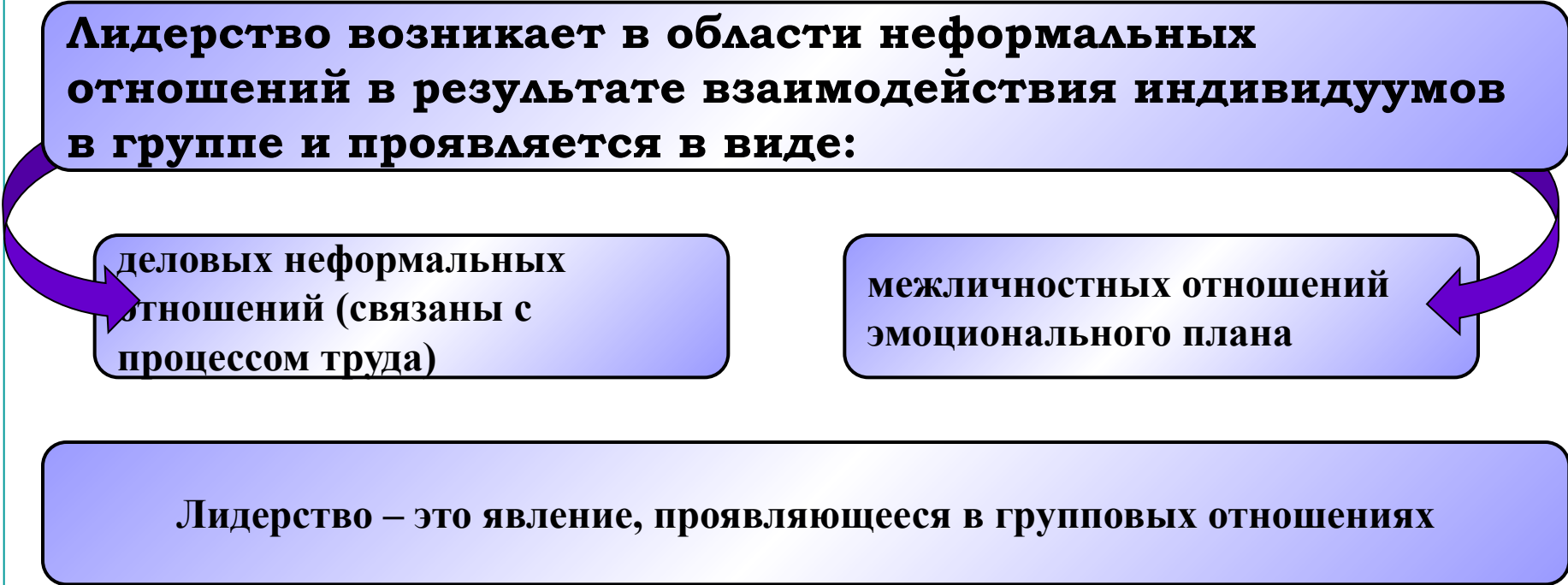
(от англ. leader) — ведущий, первый, идущий впереди)

- лицо (субъект) в какой-либо **группе (организации)** пользующееся большим, признанным **авторитетом** и обладающее влиянием, которое проявляется как **управляющие** действия.
- член группы, за которым она **признает право** принимать ответственные решения в значимых для неё ситуациях, то есть наиболее **авторитетная личность**, играющая центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в группе.

ПОНЯТИЕ ЛИДЕРСТВА

Лидерство – это ведущее положение индивида в области неформальных отношений, обусловленное его вкладом в эффективность функционирования группы.

Лидерство возникает в области неформальных отношений в результате взаимодействия индивидуумов в группе и проявляется в виде:



деловых неформальных отношений (связаны с процессом труда)

межличностных отношений эмоционального плана

Лидерство – это явление, проявляющееся в групповых отношениях

Некоторые аргументы «ЗА»

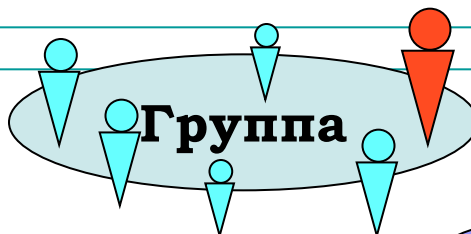
- Лидеры могут четко определять курс для выхода из экономического и социального кризиса, поощрения продвижения кадров, определение оптимального пути в будущее;
- Являются примером желанного руководителя, а также идеального лидера;
- Лидеры выражают рабочую этику и этические ценности, которые объединяют все общество в целом;
- Даже группы сотрудников, работающие на коллегиальной основе, предпочитают руководство своей деятельности, что может осуществить только всеми уважаемый лидер или руководитель;
- Современное общество ощущает увеличивающуюся потребность в выдвижении все новых и новых лидеров в области медицины, образовании, производства, гос. службы, военного дела...

Некоторые аргументы «Против»

- Часто для решения или постановки задач не требуется личность, которая оказывает влияние на других людей (руководитель, лидер), т.е. задачи могут быть решены при условии компетентного анализа или действия;
- Само понятие «руководство» может противоречить идеалам свободного общества;
- Лидер – это личность, которая находится на особом положении по отношению ко всем остальным... и ассоциируется с такими неприглядными понятиями, как захват власти и получение дополнительных выгод в виде прибылей и доходов.. «зачем тратить деньги на выбор и поощрение лидеров?»
- Вместо того, чтобы определять характерные особенности лидеров, формы их подготовки награды для них, организациям необходимо создавать такие команды работников, которые будут выполнять задания как единый организм

ЛИДЕР И УПРАВЛЕНЕЦ: СХОДСТВА И РАЗЛИЧИЯ

МЕНЕДЖЕР ИЛИ ЛИДЕР?



**Менедже
р**

В своем влиянии на подчиненных использует должностную основу власти.

Лидер

Больше основывается на личных качествах лидера и социальном взаимодействии.

Максимум формальных требований

Детализация регламента

Исполнительство, дисциплина

**ПРИОРИТЕТЫ
ДЛЯ
ВОЗДЕЙСТВИЯ**

Интересы и ценности

Лидерство и группа

Творчество и индивидуальность

Формальный менеджмент

Неформальный менеджмент

ФОРМАЛЬНЫЙ И НЕФОРМАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Стремление менеджера использовать только формальные отношения в управлении приводит к появлению формального менеджмента	Стремление менеджера использовать только неформальные отношения в управлении приводит к появлению неформального менеджмента
Основанием для управленческого воздействия всегда выступают директивные меры	Основанием для управленческого воздействия являются сложившиеся неформальные отношения в группе
<u>Признаки ФМ:</u> Опора на формально действующие организационные положения, административное воздействие: приказы, указания, административная ответственность	<u>Признаки НфМ:</u> Опора на сильные и слабые стороны личности, авторитет, психологическая расположенность, заинтересованность, система индивидуальных и коллективных ценностей
Преувеличение роли ФМ ведет к бюрократизму, делает управление бездушным, механическим - неэффективным	Преувеличение роли НфМ ведет к бесконечным конфликтам, подхалимству, протекционизму, клановости – также неэффективно

Искусство менеджера и степень лидерства



Проявляется в сочетании формального и неформального менеджмента.



Такое сочетание позволяет использовать преимущества формального и неформального менеджмента, нейтрализуя их недостатки.



Такая модель менеджмента является наиболее результативной и эффективной



Для менеджера степень его лидерства заключается в возможности управлять людьми, опираясь не столько на свои полномочия, сколько на авторитет и признание, уважение и способности убеждать и воодушевлять людей.

**Хороший руководитель =
лидер + эффективное управление**

СРАВНЕНИЕ ЛИДЕРА И МЕНЕДЖЕРА

характеристика	лидер	менеджер
1. Тип отношений	Неформальный (неофициальный)	Формальный (официальный)
2. Характер отношений	Психологический, эмоциональный	Должностной, функциональный
3. Приобретение статуса (положения)	Стихийно через признание окружающими людьми	Через назначение согласно штатному расписанию вышестоящим руководством
4. Поле деятельности	Общественное	Профессиональное
5. На кого оказывается влияние	На последователей	На подчиненных
6. Доминирующая форма влияния	Взаимодействие	Воздействие
7. Право влиять определяет	Признание последователями ведущего положения	Наделение полномочиями

Лидер и менеджер: сходства и различия

Менеджер - человек, который влияет на других через данную ему власть таким образом, чтобы обеспечить выполнение задач организации для достижения ее целей

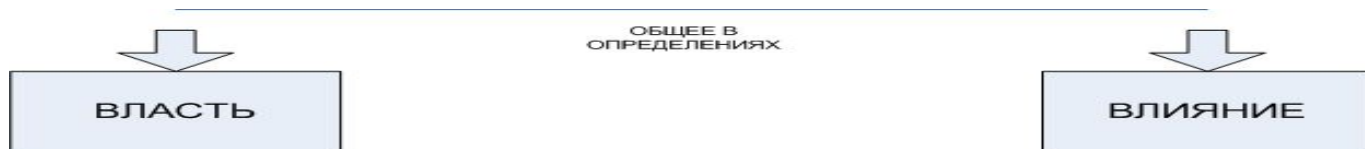
Менеджер в своем влиянии на работу подчиненных и построении отношений с ними, прежде всего, использует и полагается на должностную основу власти и источники, ее питающие

Лидер - человек, способный эффективно сочетать все возможные и имеющиеся у него основы и источники власти в целях воздействия на людей

Лидер – человек влияющий на поведение других членов группы без использования принудительных форм власти.

Менеджер - это человек, который направляет работу других и несет персональную ответственность за ее результаты

Лидер – это человек, который воодушевляет людей и вселяет энтузиазм в работников (может не брать на себя ответственность за результаты работы)



Различия в функциях лидера и руководителя

Наименование функции	Лидер	Руководитель
Объект управления	Неофициальные межличностные отношения	Официальные межличностные отношения
Субъект управления	Элемент микросреды	Элемент макросреды
Возникновение	Выявляется стихийно, на эмоциональном фоне	Назначается или избирается целенаправленно, осознанно
Методы влияния	Влияние основано на авторитете, отсутствие формальных властных полномочий	Формальное влияние, включающее определенную систему санкций, Властные полномочия не зависят от членов группы
Среда деятельности	Малая группа в которой выбирают лидера	Малая группа и социальные системы, частью которых она является и которые с ней взаимодействуют

Отличия менеджера и лидера

Менеджер	Лидер
Администратор	Инноватор
Поручает	Вдохновляет
Работает по целям других	Работает по своим целям
План – основа действий	Видение – основа действий
Использует доводы	Использует эмоции
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Профессионален	Энтузиаст
Уважаем	Обожаем

Сходства

- Являются субъектами управления социальной общности
- Реализуют процессы социального влияния в группах
- Имеют определенную субординацию отношений

Различия

- Руководство – это социальный феномен, так как руководитель призван осуществлять регулирование официальных отношений
- Лидерство – это психологический феномен, так как лидер осуществляет регулирование межличностных отношений (неформальных) в группе.

ПОЯВЛЕНИЕ ЛИДЕРСТВА

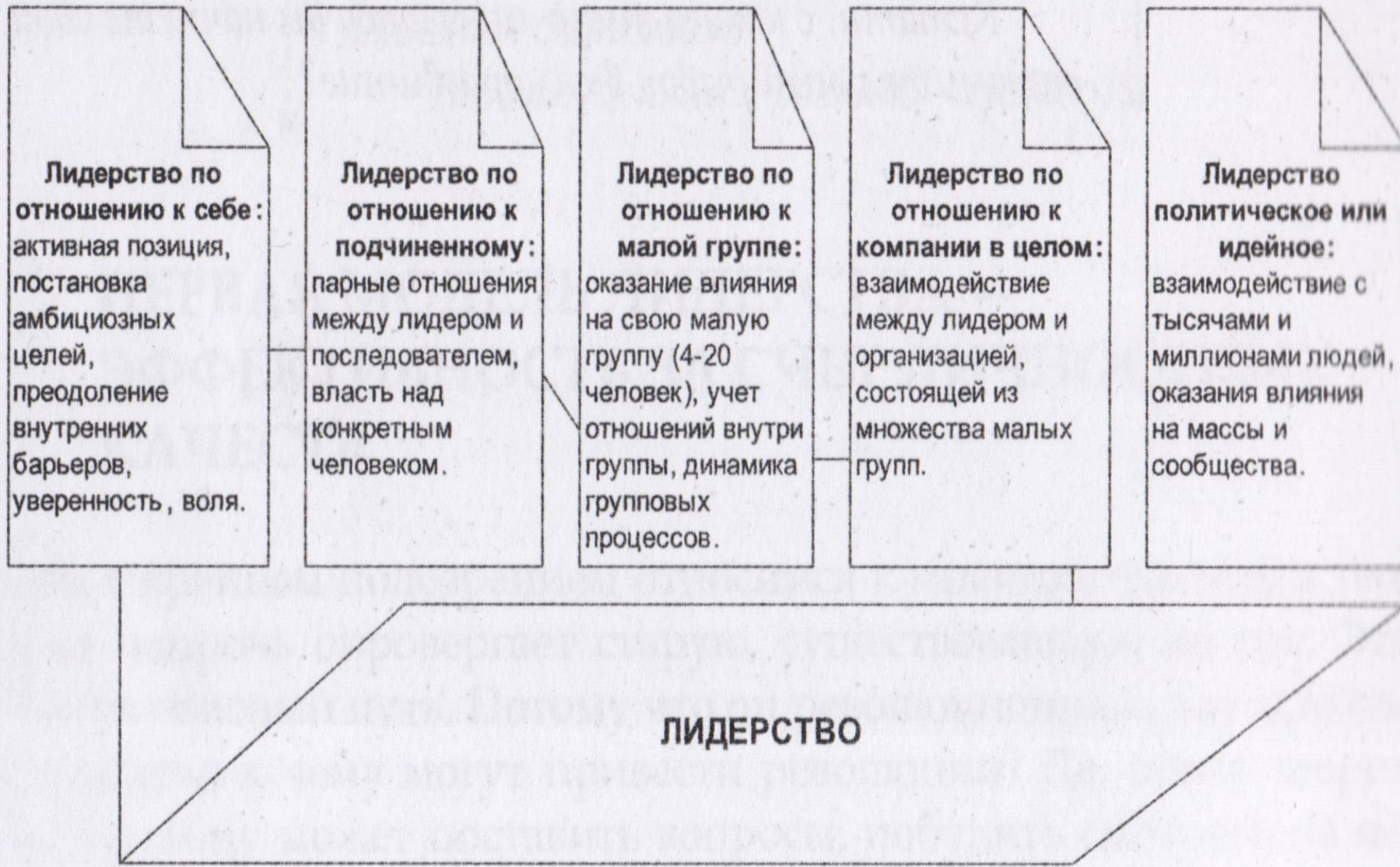
- ▶ Выдвижение в позицию лидера происходит во внутригрупповом взаимодействии людей
- ▶ Основной чертой лидера является олицетворение ценностей, мотивов и стремлений членов группы.

НЕОБХОДИМО:

- Признание ведущего положения индивидуума, обусловленное вкладом в эффективное функционирование коллектива.
- Наличие у него последователей.
- Определение и фиксирование его лидерской роли.

ТИПЫ ЛИДЕРСТВА

5 типов лидерства



РАЗНОВИДНОСТИ ЛИДЕРСТВА:

1	Деловой лидер	Человек, имеющий ведущее положение в деловых неформальных отношениях, возникающих в трудовом процессе.
2	Эмоциональный лидер	Человек, имеющий ведущее положение в межличностном общении, не имеющего отношения к трудовому процессу.
3	Антилидер	Человек с лидерским потенциалом, но его цели не совпадают с целями организации
4	Ситуативный лидер	Человек, способный повести за собой в какой-то одной определённой ситуации
5	Поливалентный лидер	Человек, имеющий ведущее положение в нескольких ситуациях

РОЛИ СИТУАТИВНОГО ЛИДЕРА

1	Лидер-организатор	Осуществляет функцию групповой интеграции.
2	Лидер-инициатор	Задаёт тон в решении групповых проблем.
3	Лидер-генератор	Эмоционального настроения – аналог эмоционального лидера
4	Лидер-эрудит	Одна из ролей интеллектуального лидера
5	Лидер эмоционального притяжения	Соответствует роли «социометрической звезды»
6	Лидер-умелец	Специалист в каком-либо виде деятельности.

В мире было проведено более 10000 исследований по вопросам лидерства:

**ПОДХОДЫ
к изучению
факторов
эффективного
лидерства**

```
graph TD; A[ПОДХОДЫ к изучению факторов эффективного лидерства] --> B[ПОДХОД С ПОЗИЦИИ ЛИЧНЫХ КАЧЕСТВ]; A --> C[СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД]; A --> D[ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ ПОДХОД];
```

**ПОДХОД С ПОЗИЦИИ
ЛИЧНЫХ КАЧЕСТВ**

СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД

**ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ
ПОДХОД**

Понятия и перспективы лидерства

- I. Лидерство - это не то же самое, что управление;
- II. Лидерство - это комплексное понятие;
- III. Характерные свойства лидерства могут быть развиты путем опыта, обучения и анализа;
- IV. Эффективность лидерства зависит в основном от соответствия лидера его команде, а также от ситуации;
- V. Лидерство может быть заменено во многих ситуациях, поскольку в некоторых случаях оно не вызывает важного или незначительного воздействия.

ТЕСТ «ВЛАСТВОВАТЬ ИЛИ ПОДЧИНЯТЬСЯ?»

Вопросы	Варианты ответов	<u>Баллы</u>
Когда я нахожусь в группе людей, то само собой получается, что я становлюсь во главе их	Да	2
	Не всегда	1
	Нет	1
Меня считают человеком, которому обычно приходят в голову хорошие идеи, когда нужно решить какую-нибудь проблему	Да	2
	Не уверен	1
	Нет	1
Как правило, в моих конфликтах с другими я не бываю виноват	Да	2
	По-разному	1
	Нет	1
Когда мне достается роль руководителя, я воздерживаюсь от критики	Да	1
	Иногда	1
	Нет	2
Я делаю людям резкие критические замечания, если они того заслуживают	Да	2
	Иногда	1
	Нет	1
Я настаиваю, чтобы мои распоряжения строго выполнялись	Да	1
	Иногда	1
	Нет	2
Мне становится не по себе, если дело требует от меня действий, которые как-то повлияют на других людей	Да	1
		1
		2

У меня есть такие качества, по которым я определенно превосхожу других людей	Да	2
	Не уверен	1
	Нет	1
Если я получаю нерациональное распоряжение «сверху», то	Всегда поступаю по-своему	1
	Бывает по-разному	1
	Все равно выполняю его	2
Меня смущает ситуация, когда мне кто-нибудь прислуживает	Да	1
	Иногда	1
	Нет	2
Думаю, что обо мне правильнее сказать, что я	Уверенный и спокойный	1
	Инертный	1
	Энергичный и напористый	2
Иногда я говорю посторонним людям то, что кажется мне важным, даже если они меня об этом не спрашивают	Да	2
	Иногда	1
	Нет	1
Даже если все против успеха какого-либо моего начинания, я все равно считаю, что надо рискнуть	Да	2
	Иногда	1
	Нет	1
ИТОГО		

РАСШИФРОВКА

- **От 17 до 26 баллов.** Вы сильный и властный лидер, самоуверенный, не признающий над собой чужой власти, способный идти против норм и правил, если это потребуется для дела. Но порой вам бывает сложно руководить профессионалами и квалифицированными специалистами и творческими коллективами.
- **От 10 до 16 баллов.** Вы сочетаете умение подчиняться с умением управлять другими, уверены в себе, способны быть хорошим советчиком, наставником, руководителем. Такая “золотая середина” является проявлением хорошей приспособленности к деятельности в различных условиях.
- **9 баллов и меньше.** Вы склонны к подчинению. Вам свойственны кротость, послушание, привычка уступать дорогу другим, согласие с группой даже в тех случаях, когда это противоречит вашим внутренним убеждениям. Часто оказываетесь в зависимом положении. В случае неудачи совместных действий берете вину на себя. Скорее всего, это следствие преувеличенного доверия к другим и неуверенности в том, что вы сами способны принимать решения и нести ответственность