

## ЛИДЕР И РУКОВОДИТЕЛЬ

План:

1. Лидер и руководитель (менеджер)
2. Основные составляющие поведения лидера
3. Функции лидера (руководителя)
4. Лидерство и власть. Стили руководства (лидерства)
5. Лидерство и стратегия влияния

### 1.1. Лидер и руководитель (менеджер)

Термин «лидерство» в английском языке обозначает поведение руководителя, побуждающее подчиненных мобилизовать свои силы и способности ради достижения поставленной задачи. В основе этого слова лежит глагол «lead» — «вести». Итак, лидер — это тот, кто ведет за собой.

Лидерство — это не личностные качества, не полномочия, не мотивация и не идеология. В первую очередь, лидерство — это система взаимоотношений в группе, когда один человек (лидер) выступает с инициативой и берет на себя ответственность за действия группы и их возможные последствия, а другие (последователи) готовы реализовывать предложенную инициативу и прикладывать для этого значительные усилия.

Лидерство – ведущее положение отдельной личности или социальной группы, обусловленное более эффективными результатами деятельности.

**Лидерство и руководство** рассматриваются как групповые процессы, связанные с социальной властью в группе. Под лидером и руководителем понимается человек, оказывающий ведущее влияние на группу: лидер - в системе неформальных отношений, руководитель - в системе формальных отношений. Феномены лидерства и руководства близки по своей психологической сущности, но они не совпадают полностью, поскольку руководитель чаще всего ориентируется на задачу совместной деятельности, а лидер - на групповые интересы.

#### Различия между лидером и руководителем:

1. Руководитель назначается официально, лидер выдвигается неофициально.
2. Руководство выступает как явление более стабильное, чем лидерство. Лидерство является стихийным процессом в отличие от руководства.
3. Руководителю права и полномочия даны законом. Лидер не обладает подобными правами и полномочиями.
4. Руководитель в процессе влияния на подчиненных имеет значительно больше санкций, чем лидер, он может использовать формальные и неформальные санкции. Лидер имеет возможности использовать только неформальные санкции.
5. Руководитель входит в макросреду, его сфера деятельности шире. Лидер является представителем своей группы, ее членом, выступает как элемент микросреды, сфера деятельности лидера ограничивается рамками данной группы.
6. Руководитель регулирует формальные отношения. Деятельность лидера ограничивается рамками межличностных отношений.
7. Для принятия решений руководитель использует большой объем информации, как внешней, так и внутренней. Лидер владеет только той информацией, которая существует в рамках данной группы. Принятие решений руководителем осуществляется опосредованно, а лидером - непосредственно.
8. Руководитель несет внешнюю персональную ответственность за деятельность группы и ее результаты, в том числе перед законом. Лидер не несет подобной ответственности за работу группы и за все, что в ней происходит (если, конечно, группа в своей деятельности не нарушает закон).
9. Руководитель может обладать авторитетом, а может и не иметь его совсем. Лидер всегда авторитетен, в противном случае он не будет лидером.

Отличие руководителя (менеджер) от лидера:

<b>Руководитель (менеджер)</b>	<b>Лидер</b>
--------------------------------	--------------

Администратор	Инноватор
Поручает	Вдохновляет
Работает по целям других	Работает по своим целям
Основа действий — план	Основа действий — видение перспективы
Полагается на систему	Полагается на людей
Использует доводы	Использует эмоции
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Профессионален	Энтузиаст
Принимает решения	Превращает решения в реальность
Делает дело правильно	Делает правильное дело
Уважаем	Обожаем

Качества, наиболее часто встречающиеся у успешного лидера:

Интеллектуальные способности	Черты характера личности	Приобретенные умения
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ум и логика</li> <li>• Рассудительность</li> <li>• Проницательность</li> <li>• Оригинальность</li> <li>• Образованность</li> <li>• Знание дела</li> <li>• Умение выражать свои мысли</li> <li>• Любопытство и способность осваивать новые знания и навыки</li> <li>• Острая интуиция</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Инициативность</li> <li>• Гибкость</li> <li>• Бдительность</li> <li>• Созидательность и творчество</li> <li>• Честность</li> <li>• Целостность личности</li> <li>• Смелость</li> <li>• Уверенность в себе</li> <li>• Уравновешенность</li> <li>• Независимость</li> <li>• Самостоятельность</li> <li>• Амбициозность</li> <li>• Потребность в достижениях</li> <li>• Настойчивость и упорство</li> <li>• Энергичность</li> <li>• Властность</li> <li>• Работоспособность</li> <li>• Агрессивность</li> <li>• Стремление к превосходству</li> <li>• Обязательность</li> <li>• Участливость</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Умение заручаться поддержкой</li> <li>• Умение кооперироваться</li> <li>• Умение завоевывать популярность и престиж</li> <li>• Такт и дипломатичность</li> <li>• Умение брать на себя риск и ответственность</li> <li>• Умение организовывать</li> <li>• Умение убеждать</li> <li>• Умение изменять себя</li> <li>• Надежность</li> <li>• Умение шутить и понимать юмор <ul style="list-style-type: none"> <li>• Умение разбираться в людях</li> </ul> </li> </ul>

1.2. Основные составляющие поведения лидера:

1. Видение. Настолько ясно и четко представлять себе, чего хочешь и куда движешься, что можешь описать все так, как будто это уже произошло.
2. Увлеченность. Приходить в восторг от того, что делаешь. Увлеченность не только целью, но и самим путем к ней.

3. Стремление к истине. Самокритика, извлечение пользы из любой информации. Не обманывать себя ни относительно масштабов проблем, задач, ни относительно тех требований, которые эти задачи и проблемы к тебе предъявляют.
4. Гибкость. Не оставаться жестко привязанным к одному стереотипу поведения или образу мышления. Быть открытым всему новому и рассматривать любой жизнеспособный вариант развития событий. Оценивать по результатам, а не по внешним проявлениям, эгоизму или намерениям.
5. Риск. Готовность выйти за пределы своей зоны комфорта и попробовать что-то новое. Решительно шагнуть в неизвестность и оставить позади свое безопасное, беспроблемное и привычное существование ради чего-то большего.
6. Командный дух. Собирать вокруг себя ядро, команду людей, взаимодействие с которыми плодотворно.
7. Действие. Предпринимать значительные, содержательные и целенаправленные действия. Действовать целесообразно и настойчиво.
8. Планирование времени и приоритеты. Устанавливать приоритеты и жить в соответствии с ними. Сосредотачиваться на том, что более важно, перед тем, как перейти к другим вещам.
9. Самоорганизация. Я — это та самая лошадь, которая должна отвезти меня туда, куда я направляюсь.

#### Общие сущностные характеристики лидерства:

1. *Лидер должен иметь последователей.* Последователи — это тот элемент, который лежит в основе лидерства и именно его наличие дает человеку право считаться лидером. Наличие последователей отличает лидеров от не-лидеров. Большинство руководителей, стремящихся к лидерству, изначально задают себе неверные вопросы: «Как я осуществляю руководство?» или «Что нужно мне, для того чтобы стать лидером?». Правильные же вопросы таковы: «Как обрести союзников?», «Каковы нужды и интересы других?», «Как заинтересовать других следовать за мной?»
2. *Лидерство — это сфера взаимодействия.* Если лидерам необходимы последователи, значит, лидерство не сводится только к проблеме личности лидера, а скорее является продуктом отношений между лидером и людьми, идущими за ним. Лидерство не столько личностный, сколько межличностный феномен. Исходя из этого, важная задача лидера состоит в построении прочных рабочих отношений с другими людьми.
3. *Лидерство основано на авторитете.* В основе авторитета лежат качества, имеющие высокую ценность для членов конкретной группы. Наличие этих качеств у лидера предопределяет лояльность последователей к его поступкам, приверженность и доверие к его решениям, которые он может принимать самостоятельно, не советуясь с группой. Авторитетом может обладать человек, не наделенный формальными полномочиями, но обладающий высокой степенью значимости для окружающих.
4. *Лидерство складывается из событий (актов) лидерства.* Обычно лидерство рассматривается как длительный процесс, в ходе которого лидеры руководят, последователи идут за ними, а весь процесс продолжается, и продолжается до тех пор, пока лидер жив или предпочитает осуществлять руководство. Однако процесс лидерства складывается из актов лидерства, то есть событий, имеющих начало и конец. У большей части событий, подтверждающих факт лидерства, короткий срок действия. Если лидер совершает множественные акты-события лидерства, то его положение может казаться продолжающимся.

#### 1.3. Функции лидера (руководителя):

1. **Направляющая функция.** Одной из важнейших функций лидера является установление приоритетных целей деятельности и функционирования группы и мотивирование последователей на ее достижение.
2. **Функция планирования.** Лидер в той или иной степени принимает обязанности разработчика методов и средств достижения приоритетных целей. Эта функция может

включать в себя как определение непосредственных шагов, так и разработку долгосрочных планов деятельности организации. Нередко лидер является единственным «хранителем» плана действий: он один знает дальнейшие пути, в то время как все остальные члены группы знакомы лишь с отдельными, не связанными между собой частями плана.

**3. Контрольно-координирующая функция.** Лидер является координатором деятельности группы. Независимо от того, сам ли он разрабатывает основные направления деятельности или они предписываются ему сверху, в круг его ответственности неизменно входит функция наблюдения за исполнением.

**4. Административная функция.** Лидер является источником поощрений и наказаний. При этом, помимо официальных мер поощрения и наказания, лидер, являясь основоположником групповых норм, может применять неформальные социальные санкции и приемы, с помощью которых коллектив выражает уважение тем, чье поведение соответствует его ожиданиям, и проявляет недовольство теми, кто не оправдывает возложенных надежд.

**5. Экспертная функция.** Лидер часто является лицом, к которому обращаются как к источнику достоверной информации, или квалифицированному специалисту, или просто за житейским советом.

**6. Представительская функция.** Лидер является официальным лицом группы, представляющим ее во внешних инстанциях. Он отождествляется со всеми членами группы, их коллективным разумом и ценностями, трансформирует информацию, исходящую от группы и получаемую для группы.

**7. Эмоционально-регулятивная функция.** Лидер является регулятором межличностных и деловых взаимоотношений внутри группы, а также морально-психологического климата в коллективе. При этом регулирование может им осуществляться как лично, так и через коммуникативную сеть, составленную из приближенных ему людей.

**8. Нормообразующая функция.** Лидер во многом является основателем групповых норм, а также эталоном, задающим тон поведения и профессионального взаимодействия для остальных членов группы.

**9. Мировоззренческо-формирующая функция.** Лидер во многом служит источником ценностей, составляющих групповое мировоззрение. В целом, он отражает идеологию того общества, к которому принадлежит группа, однако именно он является контролером и транслятором поступающей извне информации. Поэтому в масштабах организации частное мировоззрение группы обычно больше соответствует образу мышления руководства, нежели отдельных рядовых членов.

**10. Символьная функция.** Группы с высокой степенью сплоченности стремятся не только к внутренним, но и к внешним отличиям от остальных групп. Такие группы вырабатывают различные знаки отличия в одежде и поведении. Нередко лидеры, являясь ядром таких групп, сами выполняют функцию символов.

#### 1.4. Лидерство и власть

**Власть** – возможность действовать или воздействовать на ситуацию или поведение других людей.

**Влияние** – ассиметричные отношения между людьми, когда один человек получает возможность воздействовать на другого.

**Последователи** – члены группы, признающие лидерство конкретного человека.

Выделяют два аспекта власти - формальный и психологический. Формальный связан с правовыми полномочиями руководителя, а психологический определяется личностными возможностями руководителя воздействовать на членов группы.

Источники личной власти:

Источник власти	Описание
-----------------	----------

Вознаграждение	Лидер обладает ресурсами, необходимыми для вознаграждения последователей
Принуждение	Источник власти — страх (например, потерять работу)
Легитимность	Поведение лидера согласуется с разделяемыми ценностями последователей, поэтому они "передают" лидеру полномочия
Экспертиза	Основа власти — знания и опыт, относящиеся к заданию
Харизма	Черты личности, делающие лидера привлекательным в глазах последователей

**Стиль руководства (лидерства)** — это типичная для лидера система приемов воздействия на членов группы (подчиненных или ведомых). К. Левин выделил три стиля лидерства: авторитарный (директивный), демократический (коллегиальный) и попустительский (анархический).

**Авторитарный стиль** проявляется в жестких способах управления, отсутствии обсуждения принимаемых решений, управлении группой только одним человеком - руководителем, который сам вырабатывает решения, контролирует и координирует работу подчиненных.

**Демократический стиль** отличается коллегиальным обсуждением проблем в группе, поощрением руководителем инициативы подчиненных, активным обменом информацией между лидером и членами группы, принятием решений на общем собрании.

**Попустительский стиль** выражается в добровольном отказе руководителя от управленческих функций, устранении от руководства, передаче функций управления членам группы.

Каждый стиль имеет свои достоинства и недостатки.

*При авторитарном стиле* качество решений руководителя зависит от информации, которой он обладает, и от его способности правильно ее интерпретировать. Однако авторитарный руководитель не всегда владеет достаточной информацией для принятия решений, поскольку между ним и его группой существует большая социальная дистанция. Авторитарный руководитель никогда не дает своим подчиненным полной информации о ходе дел, что может вызывать фрустрацию членов группы и ускорить формирование неформальных микрогрупп. Авторитарный стиль предполагает четкое планирование работы, выполнение всех дел в соответствии со сроками.

*При демократическом стиле* руководитель имеет больше информации о групповых процессах, что облегчает принятие решений и делает их более адекватными ситуации. Однако само принятие осуществляется медленнее в связи с демократическими процедурами. Руководитель должен обладать особыми качествами: гибкостью поведения, толерантностью по отношению к подчиненным, терпением и сдержанностью при высоком уровне общительности. Данный стиль способствует более благоприятному психологическому климату в группе, нежели авторитарный. Здесь у руководителя могут быть проблемы в связи с контролем деятельности.

*Попустительский стиль* встречается реже. При таком стиле группа существует самостоятельно и сама определяет основные направления своей жизнедеятельности. Постепенно происходит полный отказ от формальных отношений, социальная дистанция между членами группы резко сокращается. В такой ситуации может снизиться интерес к делу, и совместная цель может быть и не достигнута. Только высокий уровень личностного или профессионального развития членов группы может способствовать нормальной работе группы при таком управлении. Наиболее успешные лидеры и

руководители ориентируются на все три стиля в зависимости от условий деятельности. Основные факторы изменения стиля руководства: степень срочности принятия решения, конфиденциальность задачи, величина группы, личность руководителя, группы.

#### 1.5. Лидерство и стратегия влияния

У лидера есть широкие возможности приобретения личной власти, привлекательной для последователей. В то же время воздействие лидера на них может сильно возрасти при переходе от непосредственного применения власти к использованию различных форм **влияния**. Дело в том, что влияние позволяет добиваться от других нужных вам результатов даже в отсутствие какой-либо власти над ними. Приведем разнообразные стратегии влияния.

##### 1. Возмездие (принуждение и запугивание)

Вид	Высказывание
Общая форма	"Если вы этого не сделаете, вы пожалеете!"
Угроза	"Если вы не подчинитесь, я вас накажу"
Социальное давление	"Другие члены вашей группы согласны; так какое ваше решение?"
Достаточно	"Я перестану к вам придирааться, если вы подчинитесь"
Ощущаемый недостаток и давление времени	"Если вы не начнете действовать прямо сейчас, вы упустите возможность/создадите проблемы другим людям"
Избегайте причинять боль другим	"Если вы не согласитесь, это причинит вред другим"

*Когда использовать:* Неравенство власти в пользу воздействующего. Когда преданность и качество не важны. Жесткие временные рамки. Серьезные нарушения. Проблема не важна для задания. Если вопрос важен, возмездие маловероятно. Конкретная, недвусмысленная просьба. Возможно сопротивление требованию.

*Возможные преимущества:* Быстрое, непосредственное действие.

*Возможные недостатки:* Подавляет приверженность, творчество. Небезопасно для начальника. Порождает чувство обиды. Надо усиливать серьезность угроз для поддержания давления.

*Возможные обвинения:* Нарушение прав.

##### 2. Взаимодействие (обмен и интеграция)

Вид	Высказывание
Общая форма	"Если вы сделаете X, вы получите Y"
Обещание	"Если вы подчинитесь, я вас вознагражу"
Уважение	"Люди, мнением которых вы дорожите, будут думать лучше (хуже) о вас, если вы подчинитесь (не подчинитесь)".
"Кредит"	"Я сделаю для вас что-нибудь, чего вы хотите; вы тогда сделаете это для меня?"
Обязательство	"Вы обязаны подчиниться мне, поскольку в прошлом я оказал вам услуги" (Даже если я не беру на себя никаких обязательств в отношении будущего...)

Взаимный компромисс	"Я снизил мое первоначальное предложение/цену, и теперь я надеюсь, что вы ответите тем же" (не важно, насколько неразумным было мое первоначальное предложение)
Рост обязательств	"Я заинтересован только в небольшом обязательстве с вашей стороны" (Но потом я потребую больше)

*Когда использовать:* Стороны взаимозависимы. Каждая из сторон имеет нечто важное для другой. Достаточно времени для переговоров. Существуют установленные нормы обмена. Стороны доверяют друг другу. Преданность общим целям и ценностям не критична.

Потребности специфичны и краткосрочны

*Возможные преимущества:* Редкие случаи обиды. Нет необходимости в доказательстве правомочности требования.

*Возможные недостатки:* Возникает инструментальный взгляд на работу (конкретные вознаграждения за конкретные действия). Порождает у людей ощущение, что условия назначения открыты для переговоров.

*Возможные обвинения:* Несправедливость, разбитые ожидания, манипуляция.

### 3. Обоснование (убеждение, основанное на фактах, потребностях и личных ценностях)

Вид	Высказывание
Общая форма	"Я хочу, чтобы вы сделали X, поскольку это согласуется с /хорошо для/ необходимо для..."
Доказательство	"Эти факты /мнение экспертов демонстрируют достоинства моей позиции/ просьбы"
Потребность	"Вот что мне надо, вы можете помочь?"
Достижение цели	"Уступчивость поможет вам достичь своей личной цели"
Схожесть ценностей	"Это действие соответствует вашей приверженности X"
Готовность	"Мы бы предприняли эту попытку, если бы могли положиться на ваши способности/опыт"
Лояльность	"Поскольку мы друзья, вы сделаете это?"

*Когда использовать:* Достаточно времени для пространный обсуждения. Общие цели/ценности. Стороны доверяют друг другу и уверены во взаимной надежности. Стороны удовлетворены существующими взаимоотношениями.

*Возможные преимущества:* Потребность надзора увеличивается.

*Возможные недостатки:* Необходимо определенное время для создания атмосферы доверия (время увеличивается, если увеличивается число участников). Требуется наличие общих целей и ценностей.

*Возможные обвинения:* Разница мнений, противоречия в представлениях о приоритетах.