Сахалинский государственный университет

#### Институт истории, социологии и управления

#### Кафедра управления

**Курсовая работа**

**По теории управления**

на тему:

Анализ проблемы лидерства в современной управленческой литературе

Южно – Сахалинск 2010

**Содержание**

Введение

1.Понятия лидерства в управлении современной организацией

1.1 Природа и определение лидерства в современном менеджменте

1.2 Научные подходы к изучению феномена лидерства

2. Современные концепции лидерства

2.1 Основные качества и характеристики современного лидера

2.2 Современный менеджмент и авторитарное лидерство

2.3 Проблема эффективности лидерства в современной управленческой литературе

Заключение

Список литературы

Приложение

**лидерство психология подчиненный управленческий**

**Введение**

Интерес к лидерству возник еще в глубокой древности. Феномен лидерства на протяжении веков волновал сознание многих исследователей. В начале двадцатого столетия началось изучение управления. Руководство и лидерство стали объектом исследования. В 30 - 50 годах был предпринят ряд крупномасштабных исследований на системной основе.

Начиная с 70- х годов интерес к изучению лидерства начал расти еще больше, о чем свидетельствует появление работ Дж. Мак - Грегора Бернса, Р.Такера, Б.Келлермана, Дж. Пейджа.

До недавнего времени в нашей стране не было условий для формирования лидеров и спроса на них, следовательно, не было исследования проблем, связанных с лидерством. В связи с этим большинство работ в области исследования лидерства принадлежит западным ученым.

Однако в настоящее время появляются труды российских ученых, затрагивающие проблемы лидерства. ( Например, книга Р.Л.Кричевского «Если вы - руководитель» об элементах психологии менеджмента в повседневной работе руководителя и лидера в организации, а по технологии лидерства - коллективная работа авторов московского центра политических исследований «Никколо М « «Имидж лидера».)

Актуальность проблематики обусловлена следующими факторами:

- наличием довольно скупых исследований в некоторых сферах лидерства;

-низким уровнем профессионализма некоторых современных руководителей, что влечет за собой неэффективность деятельность организации.

Изучение проблемы лидерства необходимо для выработки методов эффективного руководства, отбора и формирования лидеров.

Руководитель должен уметь ставить задачи, определять средства достижения цели и методы контроля. Успешное руководство в значительной мере зависит от умения руководителя управлять мнением коллектива.

Из вышесказанного ясно, что проблемы руководства и лидерства в организации на данный момент стоят довольно остро, и поэтому большое значение имеет изучение феноменов руководства и лидерства.

Цель данной курсовой работы – исследование основных проблем лидерства в современной управленческой литературе. Задачи работы следующие:

1. Охарактеризовать особенности современного понимания лидерства.
2. Исследовать основные научные подходы к изучению феномена лидерства.
3. Выявить основные качества и характеристики с использованием современных теорий.
4. Рассмотреть соотношение современного менеджмента и авторитарного лидерства.
5. Изучить проблемы эффективного лидерства в современной управленческой литературе.

Объект исследования – феномен лидерства в современной организации. Предмет исследования составляют проблемы лидерства в современной управленческой литературе.

При написании данной курсовой работы были использованы материалы научных книг по указанной проблематике, учебных изданий, статей из периодической печати, справочная литература и база данных сети Интернет.

**1. Понятия лидерства в управлении современной организацией**

**1.1 Природа и определение лидерства в современном менеджменте**

Феномен лидерства встречается на любом уровне социальной организации общества. Оно существует везде, где есть коллективная деятельность и организация. Любая совместная деятельность нуждается в упорядочении поведения индивидов, в выработке общих целей и определении путей и способов их достижения. Важность феномена лидерства осознавалась уже в глубокой древности. Внимание многих поколений политических мыслителей прошлого было приковано к личности великих правителей. Проблема «идеального правителя» занимала одно из центральных мест в истории политической мысли, начиная с эпохи античности и вплоть до конца ХIХ века. Яркими представителями героической концепции истории, рассматривающими историю как результат деятельности выдающихся личностей, являлись Т.Карлейль и Р.Эмерсон. Глубокое влияние на современные теории лидерства оказали теории Ф.Ницше, З.Фрейда, Г.Тарда, Г.Лебона.

До недавнего времени даже в сфере рабочих, деловых и бизнес отношений под лидерством мы подразумевали некий потенциал человека, набор его личностных качеств. Критерием их наличия было, например, то, что окружающие слушали такого лидера, разделяли его идеи, «заряжались» от его присутствия. Английское слово leadership на русский язык можно переводить и как «лидерство», и как «руководство». Лидерство здесь – это направление и побуждение других действовать с максимальной самоотдачей для решения какого-то круга задач.

Вопрос определения феномена лидерства до сих пор является открытым. Эта тема актуальна и по сей день, так как лидерство лежит в основе межличностных взаимоотношений людей. Этот термин уже пытались обосновать и с точки зрения социально - психологических и с точки зрения политических аспектов, но до сих пор однозначного понимания лидерства нет.

Так, необходимо выделить следующие определения понятия лидерства и лидера:

1. Лидерство - социальные отношения доминирования и подчинения в группе, организации, обществе, основанные на способности лидеров принимать решения и оказывать влияние.
2. Лидерство - это обозначение осуществления власти и влияния внутри группы.
3. Б.Д. Парыгин трактует лидерство как один из процессов организации и управления малой социальной группой, который способствует достижению групповых целей в оптимальные сроки и с оптимальным эффектом. Он считает, что феномен лидерства возникает в результате одновременного взаимодействия двух факторов: объективного и субъективного.
4. С.А. Багрецов определил лидерство как степень ведущего влияния личности члена группы на группу в целом в направлении оптимизации решения общегрупповой задачи.
5. Лидер - тот, кто способен вести за собой других.
6. Лидер - авторитетный член группы, организации, общества, выполняющий роль организатора, инициатора группового взаимодействия.
7. Н.С. Жеребова отмечает, что лидер - это такой член группы, который выдвигается в результате взаимодействия ее членов или организует их вокруг себя при соответствии его норм и ценностных ориентаций с групповыми и способствует организации и управлению этой группой при достижении групповых целей.
8. А.А. Ершов подразумевает под лидером члена группы, который обладает необходимыми организаторскими способностями, занимает центральное положение в структуре межличностных отношений и способствует своим примером, организацией и управлением группой достижению групповых целей наилучшим образом.
9. С.А. Багрецов определил лидера как члена группы, за которым все остальные члены признают право принимать наиболее ответственные решения, затрагивающие интерес всей группы и определяющие направленность ее деятельности.

Во всех вышеперечисленных определениях акцент делается на том, что лидер оказывает влияние на других членов группы, ведет их за собой, то есть феномен лидерства пытаются объяснить через функцию лидера в группе.

Природа лидерства может быть лучше понята, если его сравнить с собственно управлением. Быть менеджером и быть лидером в организации — это не одно и то же. 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. Лидерство как специфический тип отношений управления основывается больше на процессе социального воздействия, а точнее, взаимодействия в организации. Этот процесс является гораздо более сложным, требующим высокого уровня взаимозависимости его участников. В отличие от собственно управления лидерство предполагает наличие в организации последователей, а не подчиненных. Соответственно отношения «начальник — подчиненный», свойственные традиционному взгляду на управление, заменяются отношениями «лидер — последователь». Различие между лидером и менеджером проводится по многим позициям (Приложение 1).

Быть менеджером не означает автоматически считаться лидером в организации, так как лидерству в значительной мере свойственна неформальная основа. Процесс влияния через способности и умения или другие ресурсы, необходимые людям, получил название неформального лидерства.

Согласно концепции «черт» — лидер обладает определенными свойствами, чертами, благодаря которым он выдвигается в лидеры. 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. 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 ситуация для данной группы. В разных ситуациях группа выдвигает разных людей в качестве лидера. В исследованиях Б. Д. Парыгина выделены типы лидеров в зависимости от характера деятельности (универсальный лидер, ситуативный лидер), ее содержания (лидер-вдохновитель, лидер-исполнитель, деловой лидер, эмоциональный лидер).

В зависимости от стиля руководства выделяют стили лидерства. Стиль лидерства - типичная для лидера (руководителя) система приемов воздействия на ведомых (подчиненных). К. Левином выделены три стиля лидерства: авторитарный (жесткие способы управления, пресечение чьей-либо инициативы и обсуждения принимаемых решений и т. п.), демократичный (коллегиальность, поощрение инициативы и т. п.) и анархичный (отказ от управления, устранение от руководства и т. п.). При осуществлении управленческой деятельности необходимо опираться на тот или иной стиль лидерства (руководства). При этом оптимальный стиль лидерства - создания образа будет определяться организационной культурой самой команды и организации, к которой она принадлежит. Оптимальный же стиль лидерства-руководства будет определяться в каждый конкретный момент, в зависимости от того, с какой задачей сталкивается сотрудник, есть ли у него опыт, знания и навыки для ее решения, а также тем, настроен ли он приступить к реализации этой задачи, и уверен ли в своих силах. С развитием команды и изменением характера решаемых задач стиль лидерства, чтобы оставаться оптимальным, должен меняться.

В соответствии с учением М.Вебера о способах легитимации власти лидеров подразделяют на:

-традиционных лидеров, которыми обычно являются вожди племен, монархи и т.д. Их авторитет основан на традиции, обычае;

-рационально - легальных, или рутинных - это лидеры, избранные демократическим путем;

-харизматических - лидеров, наделенных, по мнению масс, особой благодатью, выдающимися качествами, необычайной способностью к руководству.

С точки зрения масштабности решаемых задач выделяют:

1) бытовой тип лидерства (в школьных, студенческих группах, досуговых объединениях, в семье);

2) социальный тип лидерства (на производстве, в профсоюзном движении, в различных обществах: спортивных, творческих и т. д.);

3) политический тип лидерства (государственные, общественные деятели).

Существует несомненная связь между судьбой лидера бытового, лидера социального и лидера политического. Первый всегда имеет возможность выдвинуться в лидеры другого типа.

Таким образом, проблемы лидерства являются ключевыми для эффективности организации. С одной стороны, лидерство – это приписывание определенного набора качеств тем, кто успешно влияет или воздействует на других; с другой – это процесс преимущественно не силового воздействия в направлении достижения группой или организацией своих целей.

**1.2 Научные подходы к изучению феномена лидерства**

Лидерство - явление сложное и многогранное. В настоящее время существует множество подходов к определению понятия лидерства и его природы.

Наибольшее влияние на современные западные концепции лидерства оказали взгляды З. Фрейда. Как известно, цивилизация, по Фрейду, - сублимация влечений человека, особенно подсознательных, прежде всего сексуальных. Инстинкты подавляются социокультурной средой (следствие социализации личности, принятия ею норм морали), но заряд психической энергии не снимается, он ищет обходных путей для своей реализации, оборачиваясь неврозами. Такими невротиками, зачастую невропатами, являются великие люди, лидеры. Среди их влечений преобладает стремление господствовать над другими людьми. Это стремление в ряде работ Фрейда объясняется соперничеством между жестоким, ревнивым отцом и его сыновьями. Происхождение лидерства он представлял следующим образом: первобытной формой человеческого общества была орда, над которой неограниченно властвовал "сильный самец" среди толпы равных между собой товарищей. Фрейд считал, что только исключительные личности могут заставить массы обратиться к полезной работе.

Согласно Фрейду, исторический процесс развивается под определяющим влиянием великих лидеров. В духе Лебона он рассматривает лидера как гипнотизера, воздействующего на последователей. Фрейд утверждал, что массы нуждаются в авторитете лидера, аналогичном авторитету отца в семействе.

Концепции Фрейда повторяют влиятельные западные социологи середины и второй половины ХХ века - Г. Лассуэлл, Э. Эриксон, Р. Холмс, И. Никкербокер.

Вслед за Фрейдом некоторые считают лидерство определенным видом помешательства, следствием невроза. Действительно, по свидетельствам историков и биографов, ряд политических лидеров были невротиками (Наполеон, Линкольн, Робеспьер, Рузвельт, Пуанкаре, Гитлер, Сталин). Последователи Фрейда делят общество на психически нормальных людей, не способных к творчеству, и на лидеров, являющихся, по их мнению, маньяками, психопатами. Они объясняют, что ориентированными на лидерство людьми движет чувство вины и они ищут облегчения посредством таких механизмов, как обличение других; они пережили в детстве крушение многих надежд и компенсируют комплекс неполноценности тем, что ведут ожесточенную борьбу за власть, за самоутверждение.

Американский философ, теоретик прагматизма Дж. Дьюи утверждал, что развитие общества происходит случайно, "от ситуации к ситуации" на основе импульсов, получаемых от великих лидеров. Толпу ведет за собой небольшое число людей, которые знают, чего они хотят.

Другой американский философ С. Хук в монографии "Герой в истории" писал, что история есть творение великих людей и только лидеры могут влиять на развитие человечества. Хук писал, повторяя тезис Фрейда, что культ героя вырабатывается с детства. Люди в массе никогда не освобождаются от зависимости: сначала зависят от родителей, затем от учителей или кого-либо еще, кто дает ответ на их вопросы. Поэтому, продолжал он, толпа ищет вождя, который играл бы в обществе роль, аналогичную роли отца в семействе.

Современные западные политологи и социологи рассматривают проблему лидерства на двух уровнях. На первом - преимущественно идеологическом - делаются попытки общетеоретического решения этой проблемы с помощью различных философско-исторических и политических концепций лидерства. Тут нет недостатка в повторении традиционных концепций культа героев. Решение проблемы на втором, преимущественно утилитарном уровне, сводится к эмпирическим исследованиям лидерства (как правило, в "малых группах"). Идеальное лидерство, по мнению западных теоретиков, должно отвечать двум главным условиям: повышать производительность труда и "минимизировать" социальные конфликты (К. Гибб). Разумеется, было бы ошибочным полагать, что эмпирические исследования преследуют только утилитарную цель. Они выполняют, пусть не столь явно, и идеологическую функцию: сохранение капиталистического статус-кво. Так, структурно-функциональные теории лидерства обычно исследуют роль лидера в сохранении целостности и жизненности социальной системы, способности лидера ликвидировать внутренние и внешние конфликты. А. Танненбаум признает, что большинство теорий лидерства консервативно, направлено на поддержание социальной системы в большей мере, чем на ее изменение. Западные теории лидерства связаны с общими концепциями западной социологии о социальном порядке и стабильности. Т. Парсонс рассматривает лидерство как функцию группы, направленную на самоподдержание и упрочение ее структуры.

Подходы к лидерству

Различают три основных три подхода к определению значимых факторов эффективного лидерства: подход с позиции личных качеств, поведенческий подход и ситуационный подход.

Подход с позиции личных качеств

Лидерство стало объектом исследования, когда в начале двадцатого столетия начали впервые изучать управление. Однако только в период между 1930 и 1950 гг. было впервые предпринято изучение лидерства в крупных масштабах и на систематической основе. Эти ранние исследования ставили своей целью выявить свойства или личностные характеристики эффективных руководителей. Согласно личностной теории лидерства, также известной под названием теории великих людей, лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств. Развивая эту мысль, можно утверждать, что если бы эти качества могли быть выявлены, люди могли бы научиться воспитывать их в себе и тем самым становиться эффективными руководителями. Некоторые из этих изученных черт — это уровень интеллекта и знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование и высокая степень уверенности в себе.

Ограничения подхода с позиции личных качеств.

Не существует такого набора личных качеств, который присутствует у всех эффективных лидеров.

Имеются веские доказательства в пользу того, что в разных ситуациях требуются различные способности и качества.

Личные качества лидера должны соотноситься с личными качествами, деятельностью и задачами его подчиненных.

Поведенческий подход.

Этот подход к изучению лидерства сосредоточил свое внимание на поведении руководителя. Согласно поведенческому подходу к лидерству, эффективность определяется не личными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчиненным. Поведенческий подход создал основу для классификации стилей руководства.

Ограничения поведенческого подхода.

Несмотря на то, что поведенческий подход продвинул изучение лидерства, сосредоточив внимание на фактическом поведении руководителя, желающего побудить людей на достижение целей организации, его основной недостаток заключался в тенденции исходить из предположения, что существует какой-то один оптимальный стиль руководства.

Однако, обобщая результаты исследований, использовавших данный подход, группа авторов утверждает, что «не существует одного «оптимального» стиля руководства».

Эффективность стиля зависит от характера конкретной ситуации, и когда ситуация меняется, меняется и соответствующий стиль «Оптимальный» стиль лидерства меняется в зависимости от ситуации.

Ситуационный подход.

Ни подход с позиций личных качеств, ни поведенческий подход не смогли выявить логического соотношения между личными качествами или поведением руководителя, с одной стороны, и эффективностью, с другой. Это не означает, что личные качества и поведение не имеют значения для руководства. Наоборот, они являются существенными компонентами успеха. Однако более поздние исследования показали, что в эффективности руководства решающую роль могут сыграть дополнительные факторы. Эти ситуационные факторы включают потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействия среды, а также имеющуюся у руководителя информацию.

Поэтому современная теория лидерства обратилась к ситуационному подходу. Современные исследователи пытаются определить, какие стили поведения и личные качества более всего соответствуют определенным ситуациям. Результаты их исследований указывают, что аналогично тому, как разные ситуации требуют различных организационных структур, так должны выбираться и различные способы руководства — в зависимости от характера конкретной ситуации. Это означает, что руководитель-лидер должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях.

Виханский О. С. выделяет еще один тип подходов к пониманию сущности лидерства - новые подходы, вновь изучающие лидерские качества, но уже в связи с конкретной ситуацией (причинно-следственный подход, или «атрибутивная» теория, концепции лидера-преобразователя и харизматического лидера). В указанных подходах делается попытка определить набор качеств и образцов поведения, необходимых лидеру в специфическом организационном контексте.

Таким образом, в изучении руководства и лидерства можно условно выделить несколько этапов, для каждого из которых характерно преобладание одной или нескольких концепций руководства и лидерства. Появление этих концепций было подготовлено всем предшествующим ходом развития научной (в т.ч. управленческой) и социально-философской мысли. Подходы к изучению лидерства различаются комбинацией трех основных переменных, привлекающих внимание исследователей по сей день: лидерские качества, лидерское поведение и ситуация, в которой действует лидер. Важную роль при этом играют характеристики и поведение последователей. Каждый из подходов предлагает свое решение проблемы эффективного лидерства.

**2. Современные концепции лидерства**

**2.1 Основные качества и характеристики современного лидера**

Почти все авторитеты в области руководства приводят перечни качеств или характеристик, которыми обладают или должны обладать руководители.

Большой интерес представляют исследования американского ученого Барта Нануса. Так, он выделяет семь навыков лидерства (Приложение 2):

Дальнейшее изучение личностных психологических качеств, обусловливающих эффективность руководства, позволило выделить следующие необходимые качества и черты личности (Р. Стоцилл):

1. Доминантность — умение влиять на подчиненных.

2. Уверенность в себе.

3. Эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость (умение руководителя контролировать свои эмоциональные проявления, саморегулировать эмоциональное состояние, осуществлять самоуправление и оптимальную эмоциональную разрядку).

4. Креативность, способность к творческому решению задач, высокий практический интеллект.

5. Стремление к достижению и предприимчивость, способность пойти на риск (разумный, а не авантюрный, готовность брать на себя ответственность в решении проблем).

6. Ответственность и надежность в выполнении заданий, честность, верность данному обещанию и гарантиям.

7. Независимость, самостоятельность в принятии решений.

8. Гибкость поведения в изменяющихся ситуациях.

## 9. Общительность, умение общаться, взаимодействовать с людьми.

## Американский ученый Роберт Дилтс в результате своих исследований выявил следующие качества, присущие лидерам:

1. Самосознание позволяет лидеру выбрать или сконструировать конкретные состояния, отношения, критерии, стратегию и т.п., адекватные соответствующей ситуации.

2. Понимание отношений - способность понять, мотивировать и взаимодействовать с другими людьми. Эта способность позволяет войти в модель мира или пространства восприятия другого человека и побудить его к осознанию и пониманию проблемного пространства, в котором работает компания.

3. Способность к системному мышлению нужна лидеру для идентификации и осознания проблемного пространства, в котором работает сам лидер, его коллеги и компания в целом. Системное мышление - это корень эффективного решения проблем и способности создавать функциональные команды.

4. Способность к стратегическому мышлению необходима для определения целей и их достижения. Она позволяет идентифицировать желаемое состояние, оценить начальное состояние, определить путь через переходные состояния, по которым надо двигаться к желаемому состоянию.

Еще один перечень лидерских качеств предложил Джон У.Гарднер - секретарем Департамента здравоохранения, образования и социального обеспечения, советником шести президентов и профессором бизнеса в Стэнфордском университете. Им написана книга, в которой Гарднер утверждает, что качества руководителей, представленные в таблице 3 (Приложение 3), необходимы и в государственном, и в частном секторах.

В связи с глобальными изменениями в мире, американские исследователи Дж. Ситрин и Т. Нефф предложили 6 расширенных характеристик лидера информационной эпохи в сфере бизнеса.

1. Пристальное внимание к интересам клиента: всем компаниям необходимо фокусировать свое внимание на подготовке такого предложения для клиента, от которого невозможно будет отказаться, ведь без наличия клиентов успех в бизнесе невозможен. В организациях традиционного типа управляющие отдела маркетинга обычно прибегают к услугам маркетинговой фирмы в целях проведения исследования о предпочтениях целевой группы (фокус-группы) и отсылают результаты в отдел брэнд-менеджмента, который, отталкиваясь от полученной информации, принимает решение о расширении производства прежней продукции и разработке новой. В то время как раньше такой процесс занимал от 3 до 6 месяцев, в условиях современной экономики это время необходимо резко сократить, а сам процесс включить в число первоочередных задач руководства.

2. Смягчение принципа иерархичности в структуре организации. За последние 5-10 лет командно-контролирующий стиль управления, обязательный в эпоху индустриальной экономики, стиль, характеризовавшийся централизованной системой принятия решений и распределения ресурсов, уступил дорогу большей организационной гибкости.

3. Управление с использованием бизнес-модели. Разработка и следование эффективной стратегии — необходимое условие лидирования в бизнесе для всех компаний. Особенность новой экономики заключается в процессе разработки стратегии. Как объясняют Ситрин и Нефф, «разработка стратегии как инструмента управления вошла в правило в последние десятилетия, ее цель — помочь предприятиям определять цели, оценить трудности и возможности и разработать бизнес-план». На основе стратегического плана составляются ежегодные планы, в соответствии с которыми происходит кратковременное планирование, распределение денежных средств, формирование бюджета и решаются организационные вопросы.

4. Создание и распространение благоприятных для компании установок и идеологии. В условиях, когда прибыль получить непросто, создание и распространение положительного образа компании является первым шагом к успеху.

5. Готовность рисковать. Так как барьеры для вхождения на рынок в новой экономике невысоки, а награда за успех велика, дабы оставаться в первых рядах, необходимо постоянно искать новые пути в бизнесе. Интернет-культура проб и ошибок, когда ключом к успеху является использование принципа обратной связи с потребителем, диктует готовность к риску не на словах, а на деле.

6. Готовность работать больше и эффективнее, чем конкуренты. Принципы, указанные выше, не возымеют действия, если кандидат в лидеры не готов полностью включиться в работу в соответствии с требованиями интернет-эпохи.

Применительно к российской действительности, А. Евдокимов выделяет следующие черты лидера:

- большие амбиции и энергетика;

- желание лидировать;

честность и цельность;

- большая уверенность в своих целях;

- интеллект;

- знание своей функциональной сферы или отрасли.

Что касается предлагаемых перечней необходимых руководителям черт и характеристик, то среди экспертов наблюдаются существенные разногласия относительно их подлинной ценности. Действительно, присущие лидерам качества могут быть в числе этих черт, но, возможно, ни одно из них и не является необходимым для руководителя. Наверное, все указанные в перечнях качества иногда очень нужны, но не исключено, что ни одно из них большей частью не требуется. Некоторые эксперты, например Джон Гарднер, даже противоречат сами себе. Гарднер предлагает свой перечень качеств, необходимых руководителям, а затем пишет: «Исследования вновь и вновь демонстрируют, что нельзя говорить о качествах руководителей слишком категорично или механистично. Черты, необходимые лидеру, зависят от характера осуществляемого руководства, среды, в которой приходится руководить, от подчиненных и т.д.»

Таким образом, современного лидера характеризует целый набор качеств, функций, репертуар ролей. Лидерские характеристики развиваются на основе врождённых физиологических и психологических особенностей личности, однако определяющим фактором всё-таки выступает социальное окружение, вне которого невозможно получить знания о лидерстве, сформировать лидерские качества, умения и навыки. Габитус лидера действует в ситуации, адекватной условиям его формирования. Это объясняет, почему в разных ситуациях лидерами оказываются разные люди, а одни и тот же человек не всегда является лидером. Знания о лидерстве, умения и навыки лидерства могут быть развиты как через самообразование и самовоспитание, так и через специальные тренинговые занятия, спецкурсы, конструирующие ситуации, требующие лидерства. Доказательство тому модели и программы развития лидерства, появившиеся первоначально за рубежом, а с конца ХХ века развивающиеся в России.

**2.2 Современный менеджмент и авторитарное лидерство**

Одной из основных проблем психологии управления является проблема управленческой эффективности. Не просто управлять, а управлять эффективно, получая высокий результат, при минимальных затратах сил, энергии, времени и денег - таким был социальный заказ. Для эффективного управления необходимо определить наиболее оптимальный стиль руководства (лидерства). В современном мире, в условиях глобализации, изменения экономических отношений на уровне отдельных стран и в общемировом масштабе вынуждают пересмотреть вопросы эффективности того или иного стиля управления в глобальном аспекте.

Стиль лидерства (стиль руководства) (от греч stylos — букв. стержень для письма и англ. leader — ведущий, руководитель) — типичная для лидера (руководителя) система приемов воздействия на ведомых (подчиненных).

Выдающийся психолог К.Левин, занимавшийся созданием теории личности, разработал и обосновал концепцию стилей управления. На основе экспериментальных данных он выявил и описал 3 основных стиля: авторитарный (директивный); демократический (коллегиальный); нейтральный (попустительский). Ниже представлена сравнительная характеристика основных стилей управления по К.Левину.

Aвторитарный (директивный) стиль характеризуется централизацией власти в руках одного руководителя. Руководитель единолично принимает решения, жестко определяет деятельность подчиненных, сковывая их инициативу. Дела в группе планируются руководителем заранее. Подчиненным известны лишь непосредственные, ближайшие цели и при этом они получают минимум необходимой информации. Контроль за деятельностью подчиненных основан на силе власти руководителя. Вообще голос руководителя всегда является решающим, всякая критика в его адрес пресекается.

Демократический (коллегиальный) стиль основан на том, что руководитель децентрализует свою управленческую власть. Принимая решение, он консультируется с подчиненными, которые получают возможность принимать участие в выработке решении. Подчиненные получают достаточно информации, чтобы иметь представление о перспективах своей работы. При этом стиле управления практикуется делегирование функций и полномочий от руководителя подчиненным. Инициатива с их стороны всячески стимулируется.

Либеральный (попустительский) стиль характеризуется минимальным вмешательством руководителя в деятельность подчиненных. Руководитель выступает, чаще всего, как посредник, обеспечивающий своих подчиненных информацией и материалами, необходимыми для работы. Обычно он пускает все дела на самотек, реагируя лишь тогда, когда на него оказывается давление либо снизу либо сверху. Как правило, при таком стиле управления среди подчиненных выдвигаются 1-2 человека, которые управляют группой и фактически спасают дело.

Нетрудно заметить, что основным критерием, отличающим один стиль управления от другого, является способ принятия решения руководителем. Существуют два способа, пути принятия управленческих решений - демократический (коллегиальный) и авторитарный (директивный). Какой из них более эффективен? Некоторые исследователи склонны считать, что демократический путь является более эффективным: снижается риск принятия неверного решения, появляются альтернативы, в ходе обсуждения появляются новые варианты решения, невозможные при индивидуальном анализе, появляется возможность учесть позиции и интересы каждого и.т.д. Вместе с тем, дальнейшие исследования показали, что концепция К. Левина, несмотря на свою ясность, простоту и убедительность, имеет ряд существенных недостатков:

Было доказано, что нет никаких оснований считать, что демократический стиль управления всегда более эффективен чем авторитарный. Сам К. Левин установил, что объективные показатели продуктивности у обоих стилей одинаковы. Было установлено, что в некоторых случаях авторитарный стиль управления более эффективен чем демократический. Каковы эти случаи?

- экстремальные ситуации, требующие немедленного решения;

- квалификация работников и их общий культурный уровень достаточно низок (установлена обратная зависимость между уровнем развития работников и необходимостью использования авторитарного стиля управления);

- некоторые люди, в силу своих психологических особенностей, предпочитают, чтобы ими руководили авторитарно.

Было установлено, что оба эти стиля управления в чистом виде не встречаются. Каждый руководитель, в зависимости от ситуации и своих личностных качеств, бывает и "демократом" и "диктатором". Порой бывает очень сложно распознать, какого стиля управления придерживается на самом деле руководитель (как эффективный, так и неэффективный).

Одной из наиболее современных в объяснении ситуационного лидерства является модель, предложенная В. Врумом и Ф. Йеттоном. Модель принятия решений Врума -Йеттона - имеется 5 стилей руководства, которые применяются в зависимости от того, в какой степени подчиненным разрешается участвовать в принятии решений: автократический (1-й тип - руководитель единолично принимает решение на основе имеющейся только у него информации; 2-й тип - руководитель собирает информацию у подчиненных и сам принимает решение); консультативный (1-й тип - идеи излагаются подчиненным по отдельности со сбором мнений, и решение принимается руководителем с учетом или без собранных мнений; 2-й тип — проблема излагается группе подчиненных, которая высказывается, но решение принимает руководитель); полное участие (проблема излагается группе, совместно находятся и оцениваются альтернативы, достигается согласие и принимается общее решение). Фокус модели - на принятии решений, от руководства ожидается структурирование и определение показателей проблемы, наличие информации, определение к задачам подчиненных. Врум подчеркивает, что не существует оптимального стиля руководства и в целом оно может быть только адаптивным, то есть ориентированным на реальность.

Российский исследователь Ю.Иванов разработал соционическую типологию руководителей-лидеров на основе работ известного швейцарского психолога первой половины ХХ века К.Г. Юнга и его литовской последовательницы А. Аугустинавичуте. В соответствии с этой концепцией наиболее важными соционическими характеристиками для руководителя являются "экстраверсия - интроверсия" и "рациональность - иррациональность".

В целом лидеры-экстраверты, как правило, лучшие руководители, чем интроверты, так как в первую очередь ориентированы на работу с другими людьми - подчиненными, а не на себя. Для них естественно общение с другими людьми, поручение им заданий, контроль их выполнения. Лидер-интроверт от общения с людьми устает, задание нередко старается выполнить сам, контролировать выполнение задания ему неудобно. Иванов Ю. В соответствии с вышеуказанными критериями выделяет следующие типы лидеров (руководителей):

1. Руководители, ориентированные на деловую область.

К таким психологическим типам относятся логики: Джек, Штирлиц, Робеспьер и Максим. Эти психотипы оценивают внешнюю среду как нейтральную, в основе власти у них лежат "правила игры", стиль управления демократический (основан на выработке решения с учетом мнения сотрудников, является самым лучшим в спокойной, устоявшейся обстановке). В экстремальных кризисных ситуациях он становится не столь эффективным. К таким руководителям относятся экстравертные командные лидеры (Джек, Штирлиц) и интровертные лидеры-эксперты (Робеспьер, Максим).

2. Руководители, ориентированные на человеческую сферу.

К таким психологическим типам относятся этики: Гюго, Гамлет, Драйзер, Достоевский. Эти психотипы оценивают внешнюю среду как нейтральную, в основе власти у них лежат отношения с сотрудниками, стиль управления основан на эмоциях, но и понимании сотрудников. К таким руководителям относятся экстравертные эмоциональные лидеры (Гюго, Гамлет) и интровертные чувствительные лидеры (Драйзер, Достоевский).

3. Руководители, ориентированные на результат.

К таким психологическим типам относятся сенсорики: Наполеон, Жуков, Дюма, Габен. Эти психотипы оценивают внешнюю среду как неблагоприятную, в основе власти у них лежат отношение к сотрудникам как к функциям, стиль управления авторитарный (основан на приказе и подчинении, что особенно хорошо в экстремальных ситуациях). В спокойной обстановке такой руководитель, как правило, рождает недовольство и скрытое сопротивление сотрудников. К таким лидерам относятся экстравертные силовые лидеры (Наполеон, Жуков) и интровертные уютные лидеры (Дюма, Габен).

4. Руководители, ориентированные на процесс.

К таким психологическим типам относятся интуиты: Дон Кихот, Гексли, Бальзак, Есенин. Эти психотипы оценивают внешнюю среду как нейтральную, в основе власти у них лежит оценка способностей сотрудников, стиль управления либерально-хаотический (основан на случайных, несистематических советах с подчиненными и выработке решений, которые далеко не всегда реализуются). К таким лидерам относятся экстравертные находчивые лидеры (Дон Кихот, Гексли) и интровертные лидеры-прогнозисты (Бальзак, Есенин) (Приложение 4).

Современный лидер организации может сформировать в своей работе оптимальный для себя и своей организации стиль - достичь того, чтобы его служащие стали работать вдумчиво и безупречно на основе взаимосвязанных друг с другом принципов. Кочеткова А.И. в своей работе «Введение в организационное поведение» предлагает следовать следующим принципам для эффективного управления:

1) Принцип «соответствия стиля личности подчиненного»

Руководитель должен чувствовать коллектив, психологию его членов, их поведенческие особенности. И на этой основе строить свой стиль руководства для каждой группы.

2) Принцип «сосредоточенности на человеке»

Руководителю необходимо повышать производительность труда путем совершенствования человеческих отношений и психологического климата в коллективе.

3) Принцип «соответствия стиля стадии развития группы»

Руководитель должен корректировать свой стиль в зависимости от профессиональной зрелости его подчиненных, но в то же время помогать им прогрессивно развиваться в направлении более высокого уровня ответственности и компетентности.

4) Принцип «гибкости»

Руководитель должен уметь приспосабливаться к любым ситуациям, быстро реагировать или менять свое поведение в зависимости от новых условий.

5) Принцип «соответствия квалификации сотрудников»

Чем ниже квалификация сотрудников, тем больше руководитель должен контролировать, критиковать, побуждать, и наоборот.

6) Принцип «соответствиями ситуации»

При построении своего стиля руководства управленец должен учитывать факторы, непосредственным образом оказывающие на него влияние.

7) Принцип «воодушевления»

Для того чтобы мотивировать других, руководитель должен быть прежде всего сам воодушевлен. Ему необходимо быть твердо уверенным во всех предпринимаемых действиях и верить в успех

8) Принцип «справедливой критики»

Деловая критика - это искусство из искусств, поскольку именно она решающим образом влияет на продуктивность работы коллектива и на производственную атмосферу. Поэтому руководитель должен владеть этим искусством в полной мере.

9) Принцип «активности в ознакомлении с состоянием дел»

Руководитель должен постоянно держать палец на пульсе событий.

10) Принцип «побуждения к труду»

Основная задача руководителя - побудить человека к труду, причем к труду с полной отдачей сил и возможностей.

11) Принцип «доступности сотрудникам»

Руководителю не следует отдавать приказаний, ему необходимо облегчать творческий процесс тем, что он сам работает, не покладая рук, и всегда доступен для сотрудников.

12) Принцип «соответствия потребностям подчиненных»

Руководителю необходимо создать своим подчиненным условия труда, отвечающие не его, а их потребностям, только тогда он может рассчитывать, что они будут работать с максимальной отдачей.

13) Принцип «партнерства с талантами»

Талантливых людей, как мужчин, так и женщин, руководителю следует превращать в почти полноправных партнеров.

14) Принцип «веры в сотрудников»

Руководителю необходимо проявлять веру в своих сотрудников, предотвращать падение самооценки, поддерживать в решении проблем.

Современные исследования в области лидерства показали, что в ситуациях, где исполнители действуют на уровне более низких потребностей (одна система ценностей), демократический стиль (другая система ценностей) может снизить степень их удовлетворенности от работы и отрицательно повлиять на эффективность. Например, мастер может разрешить рабочим участвовать в принятии решений относительно способа выполнения задания. Однако, если у них нет активной потребности в более сложном задании или в уважении, они могут не почувствовать в стиле руководства мастера положительной направленности. Более того, они могут усмотреть в этом даже угрозу. Однако не стоит кидаться в крайности и действовать с позиции авторитаризма. Хороший лидер - руководитель, во-первых, должен знать уровень людей, с которыми он работает (уровень их притязаний, потребностей, их мотивацию), если команда разнородна, то противоречия возникнут почти наверняка. Выход из этой ситуации представляется нам следующим образом: надо не только сплотить команду руководителя с помощью общей цели (а цели и ценности неразрывно связаны), но и использовать элемент непрерывного обучения в организации, расширяя видение людей и способствуя их развитию.

**2.3 Проблема эффективности лидерства в современной управленческой литературе**

Вопрос, что отличает настоящего лидера от простых людей, волновал человечество с незапамятных времен. В качестве решающих факторов в разные исторические эпохи выступали божественное (Христос) или просто знатное происхождение (Людовик XIV), спущенные с неба особые качества и знания (пророк Мухаммед), высокий рост и неординарная физическая сила (Петр Великий), исключительный интеллект (Ленин) или счастливое стечение обстоятельств (Екатерина Великая).

Российский исследователь Шекшни С. считает, что эффективным лидером является тот, кто имеет последователей и с их помощью достигает неординарных результатов, стабильно превышающих средние (по отрасли, региону, стране), - обеспечивает устойчивый рост доходов и курса акций на протяжении 20 лет (Джек Велш из «Дженерал Электрик»), за 5 лет увеличивает капитализацию зрелой компании в 2 раза (Михаил Ходорковский из «Юкоса»), выигрывает 9 чемпионатов мира подряд (хоккейный тренер Аркадий Чернышев). Причем лидеру совершенно не обязательно сосредотачивать в своих руках административную власть. Иисус Христос, семейство Медичи в средневековой Франции и даже Ден Сяопин в последние годы своей политической карьеры использовали косвенное влияние на ключевых людей и институты и были эффективными лидерами.

Лидер создает образ привлекательного для своих последователей будущего и доводит его до их сознания. Заряжая их созидательной энергией, он формирует у последователей определенные ценности и поведенческие нормы, мотивирует на достижение высоких результатов.

Реализация лидерского виденья требует использования ресурсов и согласованной работы последователей, т.е. создания организации. Лидер разрабатывает и с помощью последователей внедряет основные элементы организации: структуру, культуру, управленческие системы - вознаграждения, отбора, информационного обмена и т.д. В рамках созданной им организации эффективный лидер играет еще одну роль - развития своих последователей, их подготовки к решению более сложных задач.

Для эффективного исполнения лидерской роли требуются специальные навыки и качества, называемые на современном управленческом языке компетенциями. Успешные лидеры отличаются пониманием самих себя, собственных настроений и эмоций, а также способностью их регулировать, направлять в желаемое русло. Они также понимают эмоциональное состояние других и умеют устанавливать и поддерживать отношения с широким кругом людей.

Еще одно качество выделяет лидеров из среды простых смертных - сильная мотивация, несгибаемое стремление добиваться своей цели и исключительный уровень энергии, трансформирующийся в интенсивную социальную деятельность.

Виханский О.С. рассматривает феномен эффективного лидерства с точки зрения использования лидером власти.

Так, экспертная власть может помочь лидеру вести последователей за собой, если они поверили в то, что лидер имеет больше специальных знаний в определенной области, чем они. Однако в целом экспертная власть имеет узкое применение, и возможность ее использования обратно пропорциональна уровню, занимаемому лидером в организации.

Другая ситуация наблюдается в случае, когда лидер пользуется властью примера, так как она является во многих случаях причиной признания и последующего обожания (харизма) лидера последователями. Данный источник власти исходит непосредственно от последователей, и для этого лидеру необходимо «найти» своих обожателей, а не наоборот.

Право на власть приобретается лидером в ходе его карьеры и исходит из его позиции в организации. Однако реально этим правом лидер может пользоваться только до того момента, пока это признается его последователями и принимается ими как указание к действию.

Власть информации в лидерском варианте связана с индивидуальными способностями и умением лидера соединять на своем уровне несоединяемые внизу концы информационных потоков.

Вознаграждение и принуждение как источники власти в рамках эффективного лидерства больше ассоциируются с возможностью быть или не быть в одной «упряжке» с эффективным лидером, нежели чем с месячной премией или выговором.

Власть над ресурсами используется эффективным лидером для сбалансирования недостатков и улучшения состояния дел.

Все большее значение для достижения эффективного лидерства играет власть, связей, реализуемая, в частности, путем создания так называемых сетевых структур, способствующих поддержанию эффективного лидерства на должном уровне без количественного роста организации. Лидер должен стремиться к эффективному сочетанию всех возможных и имеющихся у него основ и источников власти, так как это является одним из главных условий эффективного лидерства.

Эффективное лидерство формируется в процессе непосредственного руководства людьми. В то же время можно выделить ряд характеристик, которые могут служить ориентиром при формировании эффективного лидерства (рис. 1).

Таким образом, талант руководства людьми основывается на целом комплексе социально-психологических качеств и свойств. Большую роль играет доверие и любовь масс к своему лидеру.

Доверие к лидеру — это признание его высоких достоинств, заслуг и полномочий, признание 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 доверие это означает, что люди находятся во внутреннем согласии и единении с лидером.

Таким образом, важным критерием эффективности руководства является степень авторитета руководителя. Карпов В. выделяет три формы авторитета руководителя: 1)формальный авторитет; обусловлен тем набором властных полномочий, прав, которые дает руководителю занимаемый им пост. Формальный, должностной авторитет руководителя способен обеспечить не более 65% влияния руководителя на своих подчиненных, 100% отдачу от работника руководитель может получить, лишь опираясь еще дополнительно и на свой психологический авторитет, который состоит из 2) морального и 3) функционального авторитета.

Моральный авторитет зависит от нравственных качеств руководителя. Функциональный авторитет определяется: 1) компетентностью руководителя; 2) его деловыми качествами; 3) его отношением к своей профессиональной деятельности. Низкий функциональный авторитет руководителя приводит, как правило, к потере его влияния на подчиненных, что вызывает в качестве компенсаторной агрессивную реакцию со стороны руководителя по отношению к подчиненным, ухудшение психологического климата и результатов деятельности коллектива.

Структура механизмов воздействия лидеров на массу зависит от свойств последователей. Лидер находится в сильнейшей зависимости от коллектива. Группа, имея образ лидера, — модель, требует от реального лидера, с одной стороны, соответствия ей, а с другой — от лидера требуется способность выражать интересы группы. Только при соблюдении этого условия последователи не просто идут за своим лидером, но и желают идти за ним.

Таким образом, не существует определенных критериев определения эффективности лидерства, так же как и нет единого понимания сущности лидерства. Однако данная проблема привлекает большой интерес российских исследователей. Особенно много работ посвящено изучению особенностей лидерства и стилей руководства, вопросов повышения эффективности управления в современных российских организациях в связи с переходом большинства предприятий к новым формам собственности.

**Заключение**

Интерес к философии и практике лидерства в современном мире имеет под собой как социально-психологические, так и политические основания. Вокруг понятия лидерства и проблемы его развития шли и, видимо, будут идти споры. Это связано и с многозначностью, полифоничностью самого явления, и с разнообразием подходов к его природе. Во многом благодаря социобиологическим объяснениям лидера и лидерства в литературе о них сложилось, а в сознании части исследователей закрепилось несколько мифов. Пять из них привели в 1985 г. У. Беннис и Б. Нанус: лидерство - редчайшее умение; лидерами рождаются, а не становятся; лидеры - харизматики; лидерство существует только на верхушке организации; лидеры контролируют, направляют, подгоняют, манипулируют. Эти утверждения не остались в прошлом, а благополучно перенеслись в новое тысячелетие. К ним добавились и новые мифы: лидерство - продукт индивидуализма; лидерству бесполезно учить; лидерство невозможно развивать.

На протяжении многих лет лидерство активно изучалось у нас и за рубежом в различном контексте и на различных теоретических основаниях. В некоторых случаях лидерство описывается как процесс, но в большинстве теорий и исследований рассматривается фигура, завоевавшая понимание.

Лидерство - многоаспектное социальное явление. Феномен лидерства проявляется в любых более или менее организованных группах, стремящейся к какой - либо общей для группы цели. Трудно дать общее определение лидерства. Это объясняется тем, что лидерство проявляется всегда и везде, где группе людей приходится решать какие-либо проблемы, затрагивающие интересы всех или большинства членов группы.

Наиболее заметными лидерские отношения делаются в тех случаях, когда перед группой стоит задача перехода из одного состояния в другое, или когда группа занимается распределением ресурсов.

Большинство авторов сходятся на том, что лидерство - это теория или концепция, в которой, прежде всего, описываются отношения между лидером и последователями или членами группы (команды). Ясно - если есть лидер, то должны быть и последователи.

Лидер занимает свое положение либо в результате более эффективной деятельности, либо он обладает способностью определенным образом влиять на членов группы, благодаря присущим ему личностным качествам или в результате сложившейся ситуации.

Отмечается, что взаимодействие между лидером и другими членами группы возникают ради решения общих проблем или достижения общегрупповых целей. Причем групповая деятельность осуществляется членами группы добровольно, опять же вследствие влияния лидера.

Некоторые исследователи указывают, что эта деятельность ведет к социальным изменениям и, в конечном счете, к развитию общества. Мы же остановимся на том, что лидерство это - реализация оптимальной в некотором смысле системы внутригруппового взаимодействия (взаимодействия между членами группы), направленного на достижение общегрупповых целей. И отметим, что на протекание данной деятельности и ее результат могут оказывать влияние способность лидера решить задачу ситуационного анализа и адекватности его действий в данной ситуации.

В ходе различных исследований был разработан ряд теорий лидерства. Таких как теория личностных качеств, поведенческий подход и ситуационная теория лидерства. Каждая из теорий закрывала некоторую часть проблемы, но не давала целостности. Ни одна из них не была до конца принята и подвергалась критике, но результаты всех так или иначе использовались и используются в практике. Подходы к изучению лидерства различаются комбинацией трех основных переменных, привлекающих внимание исследователей по сей день: лидерские качества, лидерское поведение и ситуация, в которой действует лидер. Важную роль при этом играют характеристики и поведение последователей. Каждый из подходов предлагает свое решение проблемы эффективного лидерства. Ранние традиционные концепции предлагали определять эффективное лидерство на основе либо качеств лидера, либо образцов его поведения. Ситуационность в этих случаях во внимание не принималась. Эти концепции в конечном счете утонули в бесконечном множестве выявленных качеств и образцов поведения, так и не создав завершенной теории.

Подходы основанные на ситуационности лидерства, предлагали объяснять эффективность лидерства через различные ситуационные переменные, т.е. через влияние внешних факторов, не принимая при этом во внимание лидера как личность. Новые концепции попытались объединить преимущества и достижения как традиционного, так и ситуационных подходов. В своих выводах эти концепции основываются на анализе лидерского характера и его взаимосвязи с имеющейся ситуации. Новые подходы концентрируют свое внимание на способности лидера создать новое видение решения проблемы и, используя свою харизму, передать ее значение последователям таким образом, чтобы это вдохновило и вызвало у них энтузиазм к осуществлению действий по достижению целей. Однако, на сегодняшний день нет единой теории или подхода, который объединял бы все исследования и отражал бы общее видение теоретиками и практиками феномена лидерства и фигуры лидера.

В ходе исследований Далгаарда определились основные ценности лидера: взаимное уважение, доверие, терпимость, любознательность, мужество. В настоящее время лидерство становится полномочием, которое невозможно делегировать. Невозможно делегировать потому, что нельзя быть лидером по назначению, и потому, что лидерство - это, прежде всего, ответственность. Ответственность же, либо берут, либо нет. Даже в тех случаях, когда ответственным назначают, требуется внутреннее согласие человека, иначе все превращается в пустую формальность. Ответственность - это то, без чего в принципе не бывает истинного лидерства, но это требование к лидеру далеко не единственное. Остальные требования, которые предъявляются обществом к современному лидеру имеют два аспекта: они определяют его успешность и постоянно изменяются со временем, так как меняется ситуация в мире.

Таким образом, о лидерстве написано много книг, еще больше статей, тема лидерства разрабатывается психологами, социологами, специалистами в области менеджмента и в области качества, но одной признанной и принятой концепции лидерства до сих пор не существует.

**Список литературы**

1.Адлер Ю.П., Липкина В.В. Лидерство как механизм постоянного обеспечения конкурентоспособности. (http://www.big.spb.ru/publications)

2.Альтманн Г.Х. Звёздные часы лидерства. Лучшие стратегии управления в мировой истории. - Пер. с нем. - М.: АО "Интерэкспорт", 1999. - 272 с

3.Андриенко Е.В. Социальная психология: Учебное пособие. - М.: Академия, 2002.-264с

4.Ананченко М.Ю. Лидерство и мифы о лидерстве. (http://www.altruism.ru/sengine.cgi/5/23/7/8?page=&print=1)

5.Вересов Н.Н. Эффективное управление: психологические критерии. (www.i-u.ru)

6.Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарики, 2001. – 528 с. В роли лидера успешной команды: Пер. с англ./ Под ред. Моррис С., Уилкокс Г., Нейзел Э. - Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2002.-180с.

7.Джимми Т. Бойетт Существенные характеристики лидеров (http://www.proteu.ru/articles\_up.html#10)

8.Джуэлл Лидерство в новую эпоху (http://psy.piter.com/library/?tp=1&rd=8&l=294)Дитлс Р. Парадигма лидерства. (http://hyperity.km.ru/)

9.Евдокимов А. В ожидании лидера. // Управление персоналом. – 2001. - № 11-12. – С. 33-36

10.Иванов Ю. Соционическая типология руководителей. // Управление персоналом. – 2003. - № 10. – С. 59 - 61

11.Карпов А.В. Психология менеджмента: Учебник -М.: Гардарики, 2003.-582с.

12.Кочеткова А.И. Введение в организационное лидерство (фрагмент из книги). // Управление персоналом. – 2001. - № 11-12. – С. 38-45

13.Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. – М.: Издательская группа НОРМА-ИНФРА-М, 2001. – 438 с.

14.Кретов Б.И. Современные западные концепции лидерства // Социально-гуманитарные знания. – 2000. - № 4. – С. 34-38

15.Лившиц И. Деловой рейтинг руководителя. // Управление персонала. – 2001. - № 11-12. – С. 29-32

16.Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992.-702с.

18.Минделл А. Лидер как мастер единоборства Ч. 1/ - М.: ОАО «Фриста», 1993. – 284 с.

19.Молоканов М. Лидер: вдохновлять или управлять? // Отдел кадров. – 2001. - № 21 (электронный ресурс: http://www.trainings.ru/articles/258)

20.Определение лидерства российскими учеными (электронный ресурс: http://www.univer.omsk.ru/omsk/socstuds/leadership/opred.htm)

21.Общий и специальный менеджмент: Учебник // Общ. Ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – М.: Изд-во РАГС, 2000. – 568 с.

22.Психология. Словарь / Под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. - 2-е изд. - М.,1990. (http://defacto.examen.ru/db/ExamineBase/)

23.Пью Д.С., Хиксон Д.Дж. Исследователи об организациях. – М.: МДЦО «ЛИНК», 1999. – 238 с.

24.Социальная психология: Учебное пособие/ Ред. Сластенина В.А.-М.: Academia, 2002.-263с.

25.Социально-психологические основы управленческой деятельности: Учебное пособие/ Под ред. Каменской В.К.-М.: Академия, 2002.-160 с.

26.Социальная психология на рубеже веков: История, теория, исследования. Ч.1: Учебник / Под ред. Семечкина Н.И. - Владивосток: Изд-во Дальневост.ун-та, 2002.-387с.

27.Савран Р.В. Проблемы лидерства в современном менеджменте (электронный ресурс: http://manag.kneu.kiev.ua/rus/articles/1\_6.html)

28.Современная западная социология: Словарь. - М., 1990. (http://defacto.examen.ru/db/ExamineBase/)Тренинг лидерства. / Ред. Кристофер Э., Смит Л.-СПб: Питер, 2001.-320с.

29.Шекшни С. Лидерство в современно бизнесе (фрагмент из книги). // Управление персоналом. – 2003. - № 3. - С. 68-73

30.Шекшни С. Лидерство в современно бизнесе (фрагмент из книги). // Управление персоналом. – 2003. - № 4. – С. 63-667

**Приложение 1**

**Таблица 1.Отличие менеджера от лидера**

|  |  |
| --- | --- |
| Менеджер | Лидер |
| Администратор | Инноватор |
| Поручает | Вдохновляет |
| Работает по целям других | Работает по своим целям |
| План — основа действий | Видение — основа действий |
| 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 |

Источник: Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарики, 2001. – С. 478

**Приложение 2**

**Таблица 2.Семь основных навыков лидера по Барту Нанусу.**

|  |  |
| --- | --- |
| Навык | Разъяснение |
| Прозорливость | Вы твердо смотрите за линию горизонта, даже если вам приходится отступать. |
| Искусство осуществления перемен | Вы регулируете скорость, направление и ритм перемен в организации таким образом, чтобы ее рост и эволюция соответствовали ходу внешних событий. |
| Способность к построению организаций | Вы - создатель организаций, и ваше наследие - это фирма, способная добиться успеха в реализации видения желаемого будущего. |
| Способность к опережающему обучению | Вы учитесь всю жизнь и преданы делу обучения персонала. |
| Инициативность | Вы демонстрируете способность претворять задуманное в жизнь. |
| Совершенное понимание взаимозависимости | Вы побуждаете других принимать и разделять идеи друг друга, доверять друг другу, доброжелательно и часто общаться, искать такие решения проблем, которые требуют сотрудничества. |
| Высокая честность и цельность характера | Вы справедливы, честны, терпимы, надежны, заботливы, открыты, лояльны и преданы лучшим традициям прошлого. |

Источник: Джимми Т. Бойетт Существенные характеристики лидеров (http://www.proteu.ru/articles\_up.html#10)

**Приложение 3**

**Таблица 3.Качества лидеров по Джону Гарднеру**

|  |  |
| --- | --- |
| Качество | Разъяснение |
| Жизненная сила и неутомимость | У вас высокий энергетический уровень, и вы физически выносливы. |
| Интеллект и способность рассуждать в процессе деятельности | Вы способны совмещать проверенные и сомнительные данные и интуитивные догадки и на этой основе приходить к выводу о том, что события будут развиваться в правильном направлении. |
| Готовность принимать на себя ответственность и обязанности | У вас есть импульс к общественной инициативе. Вы выступаете тогда, когда никто на это не решается. |
| Компетентность в решении задачи | Вы понимаете задачу, которую предстоит решить. |
| Понимание подчиненных, коллег и знание их нужд | Вы понимаете различных людей, с которыми работаете. |
| Навыки работы с людьми | Вы способны точно оценить готовность подчиненных двигаться в заданном направлении или их нежелание делать это. Вы извлекаете максимальный эффект из их мотивов и понимаете их чувства. |
| Потребность в достижении результата | Вы испытываете внутреннее побуждение добиваться результата. |
| Способность мотивировать других | Вы способны убеждать людей в процессе общения и подвигать их к действию. |
| Смелость, решительность, упорство | Вы готовы рисковать, никогда не сдаетесь и настойчиво проводите свою линию. |
| Умение завоевывать и сохранять доверие | Вы обладаете необычайной способностью завоевывать доверие людей. |
| Способность управлять, принимать решения, определять приоритеты | Вы очень хорошо выполняете традиционные управленческие задачи: формулируете цели, определяете приоритеты, выстраиваете последовательность действий, выбираете помощников и делегируете полномочия. |
| Уверенность | Вы постоянно берете на себя руководство и всегда уверены, что остальные положительно отнесутся к этому. |
| Способность к господству, доминированию, самоутверждению | У вас есть потребность и склонность главенствовать над другими. |
| Способность к адаптации, гибкость | Вы способны быстро и без колебаний отказаться от бесполезной тактики в пользу других действий, а если и они окажутся неэффективными, то вы продолжите поиски. |

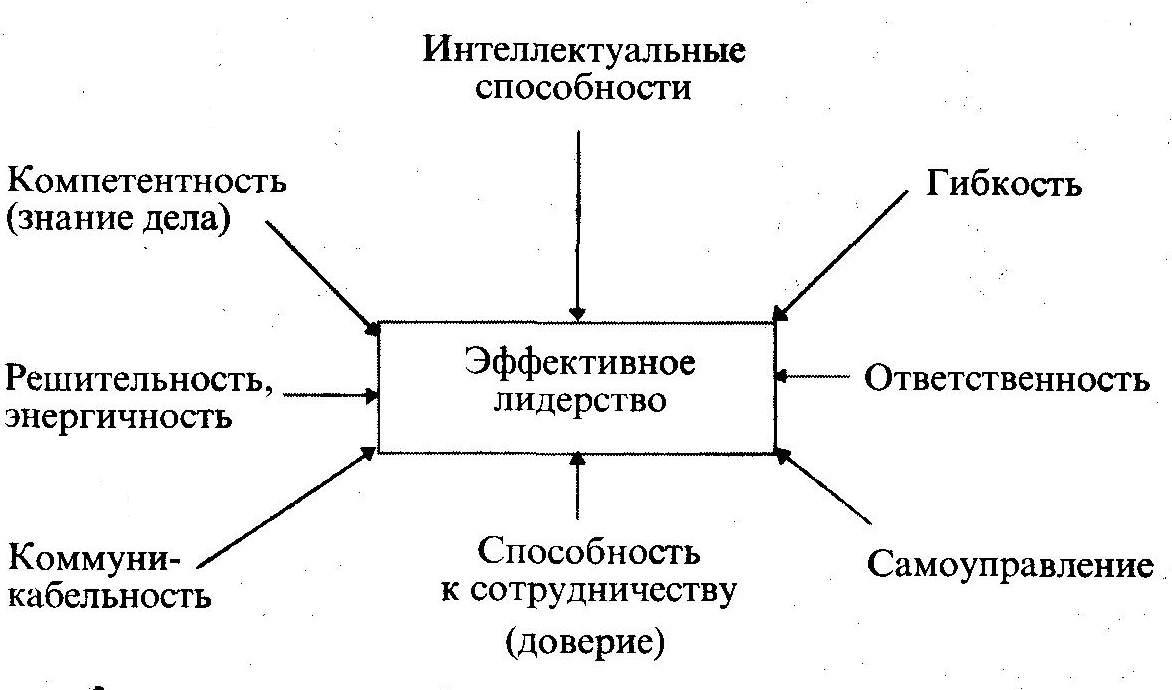
Источник: Джимми Т. Бойетт Существенные характеристики лидеров (http://www.proteu.ru/articles\_up.html#10)

**Приложение 4**

**Таблица 4Психологические типы руководителей**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Рациональность | | Иррациональность | |
| Экстраверсия | Логика деловая | Этика эмоций | Сенсорика волевая | Интуиция возможностей |
|  | Командный | Эмоциональный | Силовой | Находчивый |
|  | Джек  Штирлиц | Гюго  Гамлет | Наполеон Жуков | Дон Кихот  Гексли |
| Интроверсия | Логика отношений | Этика отношений | Сенсорика ощущений | Интуиция времени |
|  | Эксперт | Чувствительный | Уютный | Прогнозист |
|  | Робеспьер Максим | Драйзер Достоевский | Дюма  Габен | Бальзак  Есенин |
| Ориентация | Деловая область | Человеческая область | Результат | Процесс |

Источник: Иванов Ю. Соционическая типология руководителей. // Управление персоналом. – 2003. - № 10. – С. 60



**Рис. 1.** Черты эффективного лидерства