# Оглавление

Введение 2

1. Основы лидерства 4

1.1 Понятие и содержание лидерства 4

1.2 Типология лидерства 9

2. Теории лидерства 15

2.1 Теория черт 15

2.2 Концепции харизматического лидерства 18

2.3 Факторно-аналитическая и ситуационная теории лидерства 20

2.4 Теория конституентов и интерактивный анализ 23

2.5 Психологические теории лидерства 25

3. Роль лидера в управлении организацией 28

3.1 Роль лидера в управлении персоналом 28

3.2 Успешный опыт применения лидерства на практике 35

Заключение 40

Библиографический список 41

**Введение**

Первое определение понятия «лидерство» было введено еще итальянским писателем и политическим деятелем Николо Макиавелли. В его трактовке политический лидер - это государь, сплачивающий и представляющий все общество и использующий любые средства для поддержания общественного порядка и сохранения своего господства.

Сейчас же существует огромное множество толкований, объединив которые можно прийти к выводу, что Лидерство - это способность человека оказывать влияние на людей, формировать коллектив и тем самым направлять их действия в необходимое для организации русло на основе личного авторитета. Это явление, характерное в первую очередь для неформальных групп. Нередко случается, что лидером становится человек, который занимает в организации далеко не первое место. При этом его "выдвигают" другие люди, сам он может не прикладывать для этого никаких усилий. Лидера не назначают, лидером можно только стать, завоевав доверие и уважение сотрудников.

Но не стоит забывать, что члены формальной или неформальной группы зачастую скрыто требуют от лидера соответствия тем идеальным чертам, которые они ему приписывают. По этой причине малейшее несоответствие этим идеалам может стать причиной утраты лидерских позиций.

Проблема лидерства всегда волновала мир в целом и каждого человека в отдельности, являясь ключевой и актуальной для многих сфер жизни: бизнеса, политики, спорта и др., ведь лидерство существует везде, где есть коллективная деятельность и организация, это то, что ежедневно окружает нас, поэтому этой тематике посвящается немалое количество исследований и публикаций.

Цель работы - проанализировать понятие лидерства и основные теории, и подходы к лидерству.

Объект исследования - лидерство, концепции лидерства, сходства и различия различных теорий лидерства.

Предмет исследования - природа лидерства, подходы к изучению лидерства, концепции лидерского поведения, концепции ситуационного и харизматичного лидерства, их сравнение.

В курсовой работе изложены основные концепции лидерства и показаны уникальность и значимость работы менеджера, сделаны попытки выделить те моменты во взаимоотношениях лидера и последователей, которые делают его успешным, а лидерство эффективным.

# 1. Основы лидерства

##

## 1.1 Понятие и содержание лидерства

Практика показывает, что ни один фактор не обеспечивает большую выгоду и пользу для организации, чем эффективное лидерство. Лидеры нужны для определения целей и задач, для организации, координации, обеспечения межличностных контактов с подчиненными и выбора оптимальных, эффективных путей решения тех или иных проблем. Очевидно, что организации, в которых присутствуют лидеры, могут достичь всего этого гораздо быстрее, чем организации без лидеров.

Слово лидер происходит от английского lead (вести). Значит, лидер – это ведущий, идущий впереди. Лидер – член организации, обладающий высоким личным статусом, оказывающий сильное влияние на мнение и поведение окружающих его людей, членов какого-либо объединения, организации и выполняющий комплекс функций[[1]](#footnote-1).

Лидерство определяют как процесс социального влияния, при котором лидер ищет добровольного участия подчиненных в деятельности по достижению организационных целей (Шрисхайн); или как процесс оказания влияния на групповую активность, которое направлено на достижение целей (Стогдилл).

Лидерство определяют также как конкретные действия лидера по координации и управлению деятельностью группы (Фридлер).

Лидерство можно определить как тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей. Из этого определения следует, что лидерство является функцией лидера, последователей и ситуационных переменных.

Феномен лидерства коренится в самой природе человека и общества. Явления, во многом схожие с лидерством встречаются в среде животных, ведущих коллективный, стадный образ жизни. Здесь всегда выделяется наиболее сильная, достаточно умная, упорная и решительная особь — вожак, руководящий стадом (стаей) в соответствии с его неписаными законами, которые диктуются взаимоотношениями со средой и являются биологически запрограммированными.

Лидерство основывается на определенных потребностях сложно организованных систем: потребность в самоорганизации, упорядочении поведения отдельных элементов системы в целях обеспечения ее жизненной и функциональной способности. Такая упорядоченность достигается благодаря вертикальному (управление — подчинение) и горизонтальному (коррелятивные одноуровневые связи, например, разделение труда и кооперация) распределению функций и ролей, и прежде всего выделению управленческой функции и осуществляющих ее структур, которые для своей эффективности обычно требуют иерархической, пирамидальной организации. Вершиной такой управленческой пирамиды и выступает лидер.

Четкость выделения лидирующих позиций зависит от типа общности, составляющей систему, и ее взаимоотношений с окружающей средой. В системах, характеризующихся низкой групповой интеграцией и высокой степенью автономии и свободы различных элементов и уровней организации, функции лидера выражены слабо. По мере же усиления потребностей системы, самих людей в сложно организованных коллективных действиях и осознания этих потребностей в форме коллективных целей спецификация функций лидера и его структурное, институциональное обособление повышаются.

В малых группах, основанных на непосредственных контактах их членов, институциализация лидирующих позиций может не происходить. Здесь на первый план выдвигаются индивидуальные качества личности, ее способность объединить группу, повести ее за собой. В крупных же объединениях, эффективность коллективных действий которых требует четкой функционально-ролевой дифференциации и специализации, а также оперативности управления и жесткости подчинения, институциализация и формализация (официальное закрепление) лидирующих позиций, наделение их сравнительно большими властными полномочиями обязательны.

Именно к такому типу объединений относится современное производство. В нем преследуются определенные, достаточно стабильные цели, реализация которых требует слаженности действий многих людей, их координации и регулирования на основе разделения труда.

Анализ природы лидерства показывает, что оно проистекает из определенных потребностей людей и их объединений, которые и призваны удовлетворять лидеры.

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 психологического воздействия. 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. Собственно отношения «начальник – подчиненный», свойственные традиционному взгляду на управление заменяются отношениями «лидер – последователь».

Различие между лидером и менеджером проводится по многим позициям.

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 только доводы | Использует как доводы, так и эмоции |
| Контролирует  | Доверяет  |
| Поддерживает движение | Дает импульс движению |
| Профессионален  | Энтузиаст  |
| Уважаем  | Обожаем  |
| Делает дело правильно | Делает правильное дело |

Очевидно, что на практике не наблюдается идеального соблюдения этих двух типов отношений управления. Исследования показывают, что значительная группа менеджеров во многом обладает лидерскими качествами. Однако обратный вариант встречается в реальной жизни реже.

Лидерству в значительной мере свойственна неформальная основа. Оно – суть неформальное руководство. «Руководство, - пишет, в частности, Р. Л. Кричевский, - феномен, имеющий место в системе формальных (или, как еще говорят, официальных) отношений, а лидерство – феномен, порожденный системой неформальных (неофициальных) отношений. Причем роль руководителя заранее определена «на табло» социальной организации, оговорен круг функций реализующего ее лица. Роль лидера возникает стихийно, в штатном расписании учреждения, предприятия ее нет… Руководство есть социальный по своей сущности феномен, а лидерство – психологический»[[2]](#footnote-2). Руководство – явление более стабильное, менее подверженное перепадам мнений и настроений членов группы, чем лидерство.

По механизму своего выдвижения лидер может быть формальным или неформальным. В первом случае его назначают сверху или же выдвигают и избирают и он приобретает, таким образом, официальный статус руководителя. Неформальный же лидер может проявиться и получить признание в коллективе, организации в силу своих ярко выраженных индивидуальных, социальных, политических, психологических и иных качеств. Своим авторитетом и влиянием неформальный лидер воздействует на поведение людей и может составить оппозицию формальному руководителю.

Сила и принуждение при лидерстве часто заменяются побуждением и воодушевлением. В результате лидерского подхода воздействие основывается на принятии людьми требований лидера без явного или прямого проявления власти. Способность лидера влиять на людей дает ему возможность использовать власть и авторитет, получаемые от его последователей.

В целом лидерские отношения отличает то, что последователи признают лидера составной частью организации только тогда, когда он доказал свою компетентность и ценность. Лидер получает свою власть от последователей, поскольку они признают его в качестве лидера. Для поддержания своей позиции лидер должен предоставлять им возможность удовлетворять свои потребности, которые не могут быть достигнуты по-другому. В ответ они удовлетворяют лидерскую потребность во властвовании и возвышении над ними, а также оказывают ему необходимую поддержку в достижении организационных целей.

Неудачи постигают лидеров по разным причинам, но успех к лидерам приходит во многом при наличии у них достаточно одинаковых способностей и умений. Изучение опыта работы многих лидеров-практиков свидетельствует. Что для успеха им необходимо иметь способность создавать образ будущего состояния организации и доведения его до последователей. Также успешного лидера характеризует то, что он наделяет последователей соответствующими правами и полномочиями по осуществлению выраженной в видении цели, может признать свои слабые стороны и привлечь для их устранения необходимые ресурсы, в том числе и людские. В передаче последователям видения в такой форме, чтобы оно вселяло в них энтузиазм и обязательства, лидеру может помочь использование эффективной коммуникации.

В современных условиях эффективное лидерство – это не железная или твердая рука, а высокая чувствительность к потребностям последователей, которая проявляется в развитии работников, во включении их в групповую работу, в оказании им помощи в достижении личных целей.

##

## 1.2 Типология лидерства

Богатство сторон, аспектов лидерства определяет многообразие его типологии. Наиболее простой и широко распространенной классификацией лидерства в организации является выделение его трех типов (иногда их называют ролями лидера):

1. Деловое лидерство. Оно характерно для групп, возникающих на основе производственных целей. В его основе лежат такие качества, как высокая компетентность, умение лучше других решать организационные задачи, деловой авторитет, опыт и т.п. Деловое лидерство наиболее сильно влияет на эффективность руководства.
2. Эмоциональное лидерство. Оно возникает в социально-психологических группах на основе человеческих симпатий, притягательности межличностного общения. Эмоциональный лидер вызывает у людей доверие, излучает теплоту, вселяет уверенность, снимает психологическую напряженность, создает атмосферу психологического комфорта.
3. Ситуативное лидерство. Строго говоря, по своей природе оно может быть и деловым, и эмоциональным. Однако его отличительной чертой является неустойчивость, временная ограниченность, связь лишь с определенной ситуацией Ситуационный лидер может повести за собой группу лишь в определенной ситуации, например при всеобщей растерянности во время пожара[[3]](#footnote-3).

Имеются и другие классификации лидерства в зависимости от типов лидера. Так, Л.И. Уманский выделяет шесть типов (ролей) лидера: лидер-организатор (выполняет функцию групповой интеграции); лидер-инициатор (главенствует при решении новых проблем, выдвигает идеи); лидер-генератор эмоционального настроя (доминирует в формировании настроения группы); лидер-эрудит (отличается обширностью знаний); лидер-эталон (является центром эмоционального притяжения, соответствует роли «звезды», служит образцом, идеалом); лидер-мастер, умелец (специалист в каком-то виде деятельности).

Интересной представляется типология лидерства, предложенная проф. Б. Д. Прыгиным. В ее основу положены три различных критерия: во-первых, по содержанию; во-вторых, по стилю; в-третьих, по характеру деятельности лидера.

По содержанию различают:

* лидеров-вдохновителей, разрабатывающих и предлагающих программу поведения;
* лидеров-исполнителей, организаторов выполнения уже заданной программы;
* лидеров, являющихся одновременно и вдохновителями и организаторами.

По стилю различают:

* Авторитарный. Это лидер, требующий монопольной власти. Он единолично определяет и формулирует цели и способы их достижения. Связи между членами группы сведены до минимума и проходят через лидера или под его контролем. Авторитарный лидер пытается повысить активность подчиненных административными методами. Его главное оружие – «железная требовательность», угроза наказания, чувство страха. Отнюдь не все авторитарные лидеры грубые, импульсивные люди, но их роднит холодность, властность. Психологический климат в группе, где практикуется этот стиль лидерства, характеризуется недостатком доброжелательности и взаимного уважения между лидером и его последователями. Авторитарный стиль экономит время и дает возможность предсказать результат, но при его использовании подавляется инициатива последователей, и они превращаются в пассивных исполнителей.
* Демократический. Этот стиль, по мнению большинства исследователей. Оказывается более предпочтительным. Подобные лидеры обычно тактичны, уважительны, объективны в общении с членами группы. Социально-пространственное положение лидера – внутри группы. Такие лидеры инициируют максимальное участие каждого в деятельности группы, не концентрируют ответственность, а стараются распределить ее среди всех членов группы, создают атмосферу сотрудничества. Информация не монополизируется лидером и доступна членам коллектива. При данном стиле усиливаются личные обязательства последователей по выполнению работы через участие в управлении, однако, для принятия решений требуется намного больше времени, чем при авторитарном стиле.
* Пассивный. Такого лидера характеризует отсутствие похвалы, порицаний. Предложений. Он старается уйти от ответственности, перекладывая ее на подчиненных. Установка подобного лидера – по возможности незаметное пребывание в стороне. Лидер избегает конфликтов с людьми и устраняется от разбора конфликтных дел, передавая их своим заместителям и другим людям, старается не вмешиваться в ход деятельности группы. Этот стиль позволяет начать дело, так как видится, возможно, более компетентным подчиненным без вмешательства лидера. Однако группа может потерять скорость и направление движения без лидерского вмешательства.

Многие исследователи не выделяют этот стиль как особый, ограничиваясь противопоставлением авторитарного и демократического стилей, так как пассивного лидера трудно назвать лидером.

По характеру деятельности различают:

* универсальный тип, т. е. Постоянно проявляющий качества лидера;
* ситуативный, проявляющий качества лидера лишь в определенной ситуации.

Помимо названных, нередко используется классификация лидеров в зависимости от их восприятия группой. Согласно такому критерию выделяются следующие типы лидеров:

1) «один из нас». Лидер этого типа особо не выделяется среди членов группы. Он воспринимается как «первый среди равных» в определенной сфере, наиболее удачливый или волею случая оказавшийся на руководящей должности. В целом же он, по мнению группы, живет, радуется, страдает, принимает правильные решения, делает ошибки и т.п., как и все другие члены коллектива;

2) «лучший из нас». Лидер, принадлежащий к данному типу, выделяется из группы по многим (деловым, нравственным, коммуникационным и иным) параметрам и в целом воспринимается как образец для подражания;

3) «хороший человек». Воспринимается и ценится как реальное воплощение лучших нравственных качеств: порядочности, доброжелательности, внимательности к другим, готовности прийти на помощь и т.п.;

4) «служитель». Такой лидер всегда стремится выступать в роли выразителя интересов своих приверженцев и группы в целом, ориентируется на их мнение и действует от их имени.

Типы восприятия лидера отдельными членами группы часто не совпадают или накладываются друг на друга. Так, один сотрудник может оценивать лидера как «одного из нас», другие же воспринимают его как «лучшего из нас».

Лидерство различается по силе влияния на членов группы (организации). Одного лидера люди слушаются беспрекословно, советам же или указаниям другого следуют лишь до тех пор, пока они не вступают в противоречие с их собственными интересами и установками.

В зависимости от направленности влияния на реализацию целей организации лидерство делится на:

* конструктивное(функциональное), т.е. способствующее осуществлению целей организации;
* деструктивное (дисфункциональное)***,*** т.е. формирующееся на базе стремлений, наносящих ущерб организации (например, лидерство в сформировавшейся на предприятии группе воров или взяточников);
* нейтральное,т.е. не влияющее непосредственно на эффективность производственной деятельности (например, лидерство в группе работающих в одной организации садоводов-любителей).

Конечно, в реальной жизни грани между этими типами лидерства подвижны, особенно между конструктивным и нейтральным лидерством.

Конструктивное лидерство, как уже отмечалось, — один из важнейших компонентов эффективного руководства. Оптимальным для руководителя является сочетание в себе качеств формального и неформального лидера. Однако совмещение в одном лице этих социальных ролей, особенно роли руководителя и эмоционального лидера, труднодостижимо. Для эффективности управления обычно достаточно, чтобы руководитель одновременно являлся и деловым лидером. Конечно, уровень позиции, занимаемой руководителем в системе эмоциональных отношений, также влияет на эффективность руководства. Он не должен быть чрезмерно низким, переходящим в антипатию. В последнем случае эмоциональная неприязнь может существенно подрывать деловой и должностной авторитет руководителя и снижать эффективность его деятельности.

# 2. Теории лидерства

##

## 2.1 Теория черт

Теория черт или теория лидерских качеств является наиболее ранним подходом в изучении и объяснении лидерства. Первые исследователи пытались выявить те качества, которые отличают «великих людей» от масс. Исследователи верили, что лидеры имели какой-то уникальный набор достаточно устойчивых и не меняющихся во времени качеств, отличавших их от нелидеров. Исходя из этого подхода, ученые пытались определить лидерские качества, научиться измерять их и использовать для выявления лидеров. Этот подход базировался на вере в то, что лидерами рождаются, а не становятся.

В этом направлении были проведены сотни исследований, породивший предельно длинный список выявленных лидерских качеств. Р. Стогдилл в 1948 г. и Р. Манн в 1959 г. попытались обобщить и сгруппировать все ранее выявленные лидерские качества. Так, Стогдилл пришел к выводу, что в основном пять качеств характеризуют лидера:

* ум или интеллектуальные способности;
* господство или преобладание над другими;
* уверенность в себе;
* активность и энергичность;
* знание дела.

Однако эти пять качеств не объясняли появление лидера. Многие люди с этими качествами так и оставались последователями. Манна постигло аналогичное разочарование. Среди семи личностных качеств лидера, которые он выявил, ум являлся лучшим предсказателем того, что его обладатель будет лидером. Однако практика этого не подтвердила. Несмотря на это, изучение лидерских качеств было продолжено вплоть до середины 80-х гг. наиболее интересный результат был получен известным американским консультантом У. Беннисом, исследовавшим 90 успешных лидеров и определившим следующие четыре группы лидерских качеств:

* управление вниманием, или способность так представить сущность результата, цели или действий, чтобы это было привлекательным для последователей;
* управление значением, способность так передать значение идеи, чтобы она была понятна и принята последователями;
* управление доверием, или способность построить свою деятельность с таким постоянством и последовательностью, чтобы получить полное доверие подчиненных;
* управление собой, или способность настолько хорошо знать и вовремя признавать свои слабые и сильные стороны, чтобы для усиления своих слабых сторон умело привлекать другие ресурсы, включая ресурсы других людей.

Последующее изучение привело к выделению четырех групп лидерских качеств: физиологические, психологические или эмоциональные, умственные или интеллектуальные, и личностные деловые.

К физиологическим относят такие качества человека, как рост, вес, сложение или фигура, внешний вид или представительность, энергичность движений и состояние здоровья. Конечно, в какой-то степени может существовать связь между наличием этих качеств и лидерством. Однако быть физически выше и крупнее, чем средний человек в группе, еще не дает никакого права быть в ней лидером. Примеры многих людей подтверждают факт того, что индивиды с отклонениями в меньшую сторону могут вырасти до размеров очень влиятельных фигур

Психологические качества, такие как смелость, независимость, инициативность, честность, работоспособность и т. д. проявляются на практике главным образом через характер человека. Изучение их взаимосвязи с лидерством привело к появлению очень длинного списка этих качеств. Большинство из них так и не получило подтверждения практикой своей связи с лидерством.

Изучение умственных качеств и их связи с лидерством проводилось многими учеными, и в общем их результаты совпадают в том, что уровень этих качеств у лидеров выше, чем у нелидеров. К этому, видимо привело то, что успех лидера во многом зависит от его способностей и умения решать проблемы и принимать правильные решения. Однако последующие исследования показали, что корреляция между этими качествами и лидерством достаточно мала. Так, если средний интеллектуальный уровень последователей невысок, то быть для лидера слишком умным значит сталкиваться с множеством проблем.

Личностные деловые качества носят в большей степени характер приобретенных и развитых у лидера навыков и умений в выполнении своих функций. Их значимость для успеха возрастает по уровням организационной иерархии. Однако точное их измерение затруднено. Еще не удалось доказать, что эти качества являются определяющими для эффективного лидерства. Так, например, деловые качества, сделавшие кого-то лидером в коммерческом банке, вряд ли пригодятся для лидерства в исследовательской лаборатории или в театре.

Теория черт обладает рядом недостатков. Во-первых, перечень потенциально важных лидерских качеств оказался практически бесконечным. По этой причине стало невозможно создать «единственно верный» образ лидера.

Во-вторых, по различным причинам, таким, например, как неудача в поиске путей измерения многих лидерских качеств, а также в силу непризнания возможных различий в зависимости от организации или ситуации, не удалось установить тесную связь между рассмотренными качествами и лидерством и помочь практическому выявлению последнего.

Суммируя сказанное, можно сделать заключение, что подход, изучающий лидерские качества, несомненно, интересен, но, к сожалению, до сих пор не очень помог практике.

##

## 2.2 Концепции харизматического лидерства

Особой, достаточно современной группой концепций лидерства, примыкающей к теории черт, являются концепции харизматического лидерства. Они восходят к работам М. Вебера и представлены, в частности, такими современными авторами, как В.М. Басс, Б. Шамир, Р.Й. Хозе, М. Артур и др. Концепции харизматического лидерства исходят из того, что идеальный работник соответствует личности руководителя, служит отражением лидера, способного оказывать влияние на трансформацию его ценностей. Проявлениями такого идеального работника выступают вера в лидера, почитание руководящей личности, а также побуждение к действиям и вдохновение, испытываемое от ее влияния. Мотивирующее воздействие руководителя осуществляется через механизм подражания, принятия членами группы его ценностей и поведения за образец, наделения его харизмой. Обладать способностью влияния на ценности других людей и их изменение могут немногие, «избранные».

Некоторые авторы концепций харизматического лидерства (Б. Шамир, Р.Й. Хозе, М.Б. Артур) трактуют лидерство не столько как дуалистический, т.е. как влияние одного человека на другого, сколько как коллективный процесс. В его основе лежит склонность сотрудников идентифицировать себя с группой и высоко ценить принадлежность к ней. Харизматический лидер повышает такую социальную идентификацию тем, что связывает соответствующие представления и ценности каждого ведомого с групповыми ценностями и коллективной идентичностью. Четко выраженная групповая идентификация означает, что член группы ставит групповые потребности выше индивидуальных интересов и даже в случае необходимости готов пожертвовать последними. Это, в свою очередь, усиливает коллективные ценности и нормы поведения.

Решающим в харизме лидера является его способность влиять на видение, восприятие ведомыми действительности и на их ценности. Такие лидеры могут даже внушать членам группы новые ценности, однако обычно они подчеркивают особую значимость индивидуальных ценностей каждого сотрудника и стремятся связать их с групповыми задачами. Для эффективности влияния лидеры должны хорошо знать и уважать потребности, ценности и идентификации ведомых. Лишь в этом случае они могут рассчитывать на доверие членов группы, формирование харизмы и высокую групповую идентификацию. Харизму лидера усиливает его персональная увлеченность коллективными целями, готовность идти на личный риск ради их достижения, идентификация себя с ними и с группой.

Харизматические лидеры всячески подчеркивают символический характер трудовой деятельности, ее нравственные аспекты. Благодаря этому вклад сотрудников в реализацию организационных целей получает внутреннюю нравственную мотивацию: ведомые связывают свою работу и групповую роль с самоуважением и личным достоинством.

Центральную роль в концепции коллективного харизматического лидерства играет вера в собственные компетентность и способность решать трудные задачи. Эта вера прямо влияет на самодеятельность, индивидуальную производительность членов группы, их упорство в труде и преодолении трудностей. Причем индивидуальная вера в собственные силы базируется на коллективном ожидании высоких результатов от каждого работника и всех членов трудового коллектива. Высокая коллективная уверенность в своих силах влияет не только на ведомых, но и на лидера, который проявляет готовность к кооперации с членами группы для достижения общих целей. Харизматический лидер способен повышать уверенность ведомых в успехе индивидуальных и коллективных усилий.

В группе с харизматическим лидерством первостепенную значимость играют не внешние стимулы, а внутренняя мотивация, привлекательность самовыражения, осознание собственной значимости, признание со стороны лидера и товарищей. Лидер порождает у своих ведомых надежду на «лучшее будущее» и его реальность. При этом внешнее вознаграждение, например высокая зарплата, хотя и поддерживает веру в такое «лучшее будущее» и ощущение его реальности, однако не играет приоритетной повседневной мотивирующей роли и выступает лишь одной из конечных целей.

Концепции харизматического лидерства опираются на ряд интересных эмпирических исследований, однако многие авторы считают их слишком описательными и недостаточно точными, а также не раскрывающими психологические механизмы формирования харизмы и всего комплекса отношений лидера — ведомых. В реальной жизни одной из слабостей этого типа руководства является чрезмерно высокая зависимость деятельности группы от личности лидера и сбои в ее работе в случае утраты (перевода, увольнения и т.п.) лидера.

Харизматическое лидерство чаще и более эффективно проявляется в группах со слабо структурированными задачами, невысокой спецификацией трудовых функций и отсутствием четко установленных стратегий реализации организационных задач.

##

## 2.3 Факторно-аналитическая и ситуационная теории лидерства

Крупным шагом вперед по пути учета относительности черт лидера и адаптации теории черт к реальным условиям является факторно-аналитическая концепция лидерства, которую нередко называют второй волной в развитии теории черт. В ней различаются чисто индивидуальные качества лидера и характерные для него черты поведения, связанные с достижением определенных целей. Между этими двумя группами свойств лидера могут быть существенные различия. Например, человек, обладающий такими качествами, как доброта, уважение к другим, общительность, склонность к рефлексии, гибкость и т.п., длительное время находясь на руководящей должности в армии или в других подобных авторитарных структурах, как правило, постепенно утрачивает свои некоторые прежние черты и формирует вторую группу черт, связанных с характером выполняемых задач: решительность, уверенность в себе, строгость (а порою и жесткость) в отношениях с подчиненными, беспрекословное повиновение распоряжениям начальства и т.п.

Факторно-аналитическая концепция вводит в теорию лидерства понятия целей и задач, связанных с конкретной ситуацией. В результате взаимодействия индивидуальных качеств лидера и стоящих перед ним задач вырабатывается стиль его поведения, составляющий его «вторую природу». Стиль и целевая ориентация лидера несут на себе отпечаток определенных социальных условий

Идея зависимости лидерства от социальных условий обосновывается и развивается в ситуационной концепции (Р. Стогдилл, Т. Хилтон, А. Голдиер и др.). Эта концепция исходит из относительности и множественности лидерства. Лидер — функция определенной ситуации. Как писал Р. Стогдилл, «лидерство есть связь, которая существует между людьми в какой-то социальной ситуации, и люди, являющиеся лидерами в одной ситуации, не обязательно будут ими в других ситуациях»[[4]](#footnote-4).

Именно сложившиеся конкретные обстоятельства определяют отбор лидера и детерминируют его поведение. Так, например, стать лидером в криминальной организации могут ловкие, бойкие аморальные личности, способные в любой момент преступать закон и нормы социальной справедливости. Ясно, что в другой ситуации, например, среди сотрудников религиозной организации, занимающейся благотворительной деятельностью, такого типа личности не имели бы шансов на лидерство.

С точки зрения ситуационного подхода лидерские качества относительны. Один человек может проявить черты лидера в производственной деятельности, другой — на собрании трудового коллектива, третий — в межличностном общении и т.п. В целом же лидеров отличают главным образом целеустремленность, уверенность в своих силах, готовность взять на себя ответственность за решение той или иной задачи, а также компетентность.

Ситуационная теория не отрицает важную роль индивидуальных качеств личности, но не абсолютизирует их, отдает приоритет в объяснении природы лидерства обстоятельствам. Однако центральные для ситуационной теории утверждения о ведущей роли ситуации в формировании лидерства подтверждаются далеко не полностью. Эта концепция подвергается острой критике за то, что она недостаточно отражает активность лидера, его способность правильно и своевременно оценить и изменить ситуацию, найти решение острых проблем.

Некоторые современные сторонники ситуационной теории лидерства пытаются приспособить ее к жизненным реалиям с помощью ряда дополнений. Так, Э. Хартли предлагает дополнить ситуационную теорию следующими положениями:

1) приобретение человеком статуса лидера в одной ситуации не исключает, а даже повышает шансы на его лидерство в другой ситуации,

2) оказавшись лидером в определенной ситуации, человек приобретает авторитет, который способствует его назначению или избранию на руководящую должность и тем самым закреплению лидерства;

3) вследствие стереотипности восприятия человек, оказавшийся лидером в определенной ситуации, воспринимается группой как лидер вообще;

4) лидерами чаще всего становятся люди, стремящиеся к этому, имеющие соответствующую мотивацию.

Дополнения Хартли к ситуационной теории лидерства в значительной мере подтверждаются эмпирически и в целом способствуют раскрытию природы этого феномена.

В литературе часто встречаются теории называемые концепциями ситуационного лидерства, которые на самом деле являются концепциями ситуационного эффективного руководства. Зачатки таких концепций появились в середине 20-х гг. у Ф. Р. Дунаевского. На западе ситуационным руководством занимались такие ученые как Фидлер, Херсей, Бланшард, Хауз, Митчелл, Стинсон, Врум, Йеттон, Яго и др. Модели, разработанные ими, объясняли, какой стиль руководства следует применять в той или иной ситуации, чтобы организация эффективно добилась своих целей. Однако, к лидерству данные модели не имеют почти никакого отношения, хотя есть авторы, склонные полагать, что эффективное руководство и лидерство – схожие понятия.

##

## 2.4 Теория конституентов и интерактивный анализ

Уточнением, развитием и качественным обогащением ситуационной концепции явилась теория конституентов (последователей). Она объясняет феномен лидера по аналогии с известной пословицей «свита делает короля» — через его последователей. «Именно последователь, — утверждает Ф. Стэнфорд, — воспринимает лидера, воспринимает ситуацию и в конечном счете принимает или отвергает лидерство»[[5]](#footnote-5). Роль последователей признается решающей в становлении неформальных лидеров, а также руководителей в демократических организациях, где приобретаемый на выборах формальный статус руководителя прямо зависит от его популярности как неформального лидера.

Достоинством теории конституентов является рассмотрение лидерства как особого рода отношений между лидером и его последователями, группой. Анализ конституентов во многом позволяет понять и предсказать поведение лидера, зачастую действующего вопреки своим должностным инструкциям, собственным привычкам, симпатиям и антипатиям. Особенно велико влияние группы на лидера в сплоченных организациях с близким уровнем квалификации и развитым индивидуальным самосознанием ее членов. Через конституентов проявляется воздействие на лидерство господствующей культуры, и прежде всего ценностных ориентации и ожиданий работников.

Имея немалые достоинства, трактовка лидера как выразителя интересов и ожиданий конституентов, как и его ситуационная интерпретация, мало что дает при объяснении инноваций, самостоятельности и активности лидера. Факты свидетельствуют, что лидеры могут увлекать группу на действия, которые не соответствуют ее интересам и ожиданиям. Взаимодействие Лидера и его конституентов обоюдонаправленное. Общий результат такого взаимодействия, главным образом в случае неформального лидерства, не связанного с обладанием властью и материальными ресурсами, зависит от конкретной ситуации.

Совокупность различных теорий лидерства позволяет увидеть разнообразные стороны этого феномена, однако еще не дает его целостной картины. Попытку решить эту задачу, осуществить комплексное исследование лидерства представляет собой его интерактивный анализ. Он учитывает четыре главных момента лидерства: черты лидера; задачи, которые он призван выполнять; его последователей; систему, механизм взаимодействия лидера и его конституентов. И все же создать единую, универсальную концепцию лидерства, по всей вероятности, невозможно, поскольку само это явление чрезвычайно многообразно по своему проявлению и функциям; оно зависит от типов культур, особенностей лидеров и их конституентов, конкретных ситуаций и многих других факторов

Рассмотренные теории лидерства в той или иной степени объясняют, почему лишь определенные люди становятся лидерами. Однако они не пытаются ответить на вопросы, почему одни люди стремятся к лидерству, а другие нет, и в какой мере можно управлять процессом формирования лидерства.

##

## 2.5 Психологические теории лидерства

На становление, характер и направленность лидерства непосредственно влияют внутренние побуждения человека к занятию руководящих позиций. Прояснить субъективные механизмы лидерства помогают психологические теории, в частности психоаналитическое объяснение лидерства. Как считал основоположник психоанализа 3. Фрейд, в основе лидерства лежит подавленное либидо — преимущественно бессознательное влечение сексуального характера. Последователи Фрейда трактуют либидо более широко — как психическую энергию вообще. В процессе сублимации (накопления и перехода в более высокие состояния) оно проявляется в стремлении к творчеству, лидерству и т.п.

У многих людей обладание руководящими позициями выполняет субъективно-компенсаторные функции, позволяет подавлять или преодолевать различного рода комплексы, чувство неполноценности и т.п. Определенные психологические потребности отражает и подчинение лидеру. Субъективное принятие лидерства закладывается еще в детстве, когда ребенок нуждается в покровительстве и авторитете родителей. И в этом смысле авторитет руководителя организации подобен авторитету главы семейства.

Заметный вклад в развитие психоаналитического объяснения феномена лидерства внесли ученые Франкфуртской школы Э. Фромм, Т. Адорно и др. Они выявили тип личности, предрасположенный к авторитаризму и стремящийся к власти. Такая личность формируется в нездоровых общественных условиях, порождающих массовые фрустрации и неврозы, состояния подавленности, гнетущего напряжения, тревожности, безысходности и отчаяния. У человека появляется стремление убежать от всего этого в сферу господства и подчинения. Для авторитарной личности власть является психологической потребностью, позволяющей избавиться от собственных комплексов путем навязывания своей воли другим людям

Такой тип поведения в психологическом смысле служит проявлением не силы, а слабости. Авторитарная личность, не имея подлинной внутренней силы, пытается убедить себя в обладании ею с помощью господства над другими. Эта личность иррациональна, склонна к мистике, руководствуется в первую очередь эмоциями и не терпит равенства и демократии. Она воспринимает других людей и мир в целом сквозь призму отношений силы — слабости, садомазохизма.

Будучи руководителями, авторитарные личности не приемлют демократический стиль руководства, имеют склонность к распространению своей власти на личные отношения с подчиненными и нарушению их прав, заботятся не столько об интересах дела, сколько о сохранении или увеличении своей власти. За такого рода лидерами необходим жесткий контроль.

Психоаналитическое объяснение стремления к лидерству, конечно же, никак не исчерпывает все типы таких мотиваций. Большинство людей не испытывает психологического удовольствия от обладания властью и даже явно не стремится к неформальному лидерству. Сама по себе власть не является для них ценностью. Многие вообще предпочли бы уклониться от руководящих должностей и связанной с ними ответственности, если бы власть не открывала широкие возможности для получения разного рода благ: высокого дохода, престижа, выгодных связей, привилегий и т.д. Для них стремление к власти имеет инструментальный характер, т.е. служит средством достижения других целей.

Инструментальная мотивация лидерства наиболее распространена в организациях. Она не сводится к стремлению обладать. Лишь материальными благами и славой, а может иметь и духовно-нравственное содержание. Многие лидеры, особенно неформальные, в своих действиях обычно руководствуются высокими целями, мотивами нравственной ответственности за общее дело, показания помощи товарищам по работе, налаживания дружеских отношений в коллективе и т.п.

Однако названные субъективные причины стремления к лидерству не исчерпывают всех типов его мотивации. Существует, например, игровая мотивация. Она предполагает восприятие человеком процесса руководства, в том числе неформального лидерства, как интересной, захватывающей игры. В этом случае главным мотивом лидерства выступает само содержание управленческой деятельности, связанное с общением и принятием сложных и важных решений.

# 3. Роль лидера в управлении организацией

##

## 3.1 Роль лидера в управлении персоналом

Любая организация – это совокупность стабильных социальных групп. Формирование этих групп осуществляется как на основе структурных и функциональных особенностей организации, так и на основе общности черт и интересов индивидов, которые собираются в группы для совместного решения общих проблем. Формальные и неформальные группы замысловатым образом переплетаются, образуя живой и единый организм конкретной организации[[6]](#footnote-6).

Энергия этих групп может быть как созидательной, так и разрушительной. Она может быть сфокусирована в едином направлении, но может также быть направлена на противоречивые цели, в результате чего распыляются организационные ресурсы, что в итоге понижает степень эффективности коллективной деятельности.

Компетентный менеджер способен организовать эффективную деятельность формальных групп и управлять ею. Неформальный лидер может создать и управлять неформальной группой. И только формальный лидер, владеющий искусством эффективного лидерства, может оптимально управлять как формальными, так и неформальными группами.

В каждой группе существует совокупность проблем, связанных с групповой динамикой. Групповая динамика – это очень сложный и многоплановый процесс развития группы, изменения взаимоотношений между ее членами, а также мотивации, настроений, отношений и положения всех членов. Групповая динамика определяет энергию развития группового поведения и степень эффективности решения группой стоящих перед ней задач.

Процессы групповой динамики закономерны для любой группы и организации вне зависимости от ее численности, характера и особенностей лидерства. Лидер может осуществлять свою деятельность с учетом особенностей групповых процессов или игнорировать их. В последнем случае он закономерно отказывается от наиболее эффективного способа решения стоящих перед ним задач. Только управляя процессами групповой динамики на всех уровнях, формальный лидер обеспечивает возможности эффективной групповой деятельности и эффективность своего лидерства.

Групповая динамика непосредственно связана со стадиями группового развития. Специалисты выделяют четыре стадии развития группы, каждая из которых имеет свои особенности, определяя способность группы решать стоящие перед ней задачи. Таковыми являются:

1. Стадия формирования.
2. Стадия взрыва недовольства.
3. Стадия выработки групповых норм.
4. Стадия выполнения задания.

Каждая стадия характеризуется особенностью факторов, вызывающих доминирующее влияние на поведение индивидов и развитие группы. К этим факторам относят индивидуальные потребности, ожидания группы и потребности конкретного задания.

На первой стадии группового развития пока еще разрозненные индивиды обмениваются идеями и другой информацией относительно того, что им предстоит сделать. Стадия формирования группы характеризуется доминированием индивидуальных мотивов поведения. Выявляя суть задания, свою роль в его выполнении и место в группе, члены группы ориентированы на личные потребности, они заинтересованы в прояснении системы положительного и отрицательного подкрепления их предстоящей деятельности.

На этой стадии группа представляет собой конгломерат индивидов, которые по-разному относятся к факту необходимости участия в групповой деятельности. Одни понимают ее целесообразность, но испытывают отрицательные эмоции. Другие не в полной мере понимают цели и содержание групповой деятельности, но проявляют положительные эмоции и готовность участвовать в составе группы. Третьи никак не обозначают своего отношения и не испытывают каких-либо эмоций по этому поводу.

Тем не менее, несмотря на все разнообразие отношений к группе и своему членству в ней, все индивиды испытывают потребность в конкретизации задания, своей роли в его выполнении, согласовании деятельности с другими членами группы и оформлении отношений лидерства.

Потребность в лидерстве и руководстве становится общей для всех членов группы на первой стадии ее создания. Поэтому управленческий лидер на этой стадии должен:

* обеспечить лидерство;
* прояснить групповые цели и задачи, роли членов группы, условия и т. п.;
* обеспечить положительное и отрицательное подкрепление;
* обеспечить неформальную коммуникацию, обмен информацией.

Стадия взрыва недовольства, к сожалению, является обязательным элементом группового развития. Степень недовольства и продолжительность этой стадии могут варьироваться. Процесс обмена информацией между членами группы относительно их ожиданий и представлений по поводу групповой деятельности объективно характеризуется определенным несогласием друг с другом. Это несогласие обусловлено различиями в уровне профессионализма, личностных амбиций, индивидуальной силы и влияния, а также различиями в представлениях о цели задания и способах его выполнения.

Индивидуальные представления членов группы относительно их роли и влияния, а также о характере групповой деятельности не сбываются. Мало того, усилия группы сконцентрированы на борьбе за власть и влияние в группе, а не на выполнении задания. Расхождение между индивидуальными ожиданиями и реальностью выражается в росте разочарования и недовольства членов группы результативностью ее деятельности и эффективности лидерства. Это недовольство выплескивается в претензиях к официальному руководителю, организатору группы, ее членам и сопровождается взаимными обвинениями. Неосознанное желание каждого избавить себя от персональной ответственности за отсутствие удовлетворенности групповым взаимодействием и результативностью деятельности приводит к поиску виноватого, так называемого «козла отпущения». Им и становится в глазах большинства членов группы групповой лидер.

Его поведение и деятельность по установлению целей и задач, а также по управлению группой подвергаются критике. В этой ситуации, если лидер проявит неуверенность и, признавая законность критики, принимает обвинения в свой адрес, меняя тактику или задачи группы по выполнению задания, то он неизбежно теряет авторитет и влияние в группе. Одновременно происходит возврата группы к первой стадии своего развития.

Если лидер продолжает контролировать ситуацию, последовательно осуществляя воздействие на членов группы (дабы прояснить их индивидуальные роли и задачи, а также согласовать групповую деятельность), то постепенно атмосфера в коллективе начинает меняться по мере сближения мнений и проявления готовности членов группы к компромиссам. Задачами управленческого лидера на этой стадии развития группы являются:

* обеспечение устойчивой и ясной связи между индивидуальными интересами членов группы и целями группы;
* проявление интереса к потребностям и особенностям членов группы
* определение критериев групповой деятельности, ценностей и норм;
* мотивация членов группы к достижениям;
* разрешение конфликтов и противоречий;
* проявление отношения к процессам распределения неформальной власти;
* прояснение индивидуальных и групповых задач.

Конфликты и проявления индивидуальных мотивов подводят членов группы к пониманию важности согласия и групповой сплоченности как факторов эффективности групповой деятельности. В группе возрастает персональная ответственность членов за конечный результат групповой деятельности. В этой ситуации группа переходит к третьей стадии развития – выработке групповых правил взаимодействия и норм деятельности. Фиксируется сложившийся баланс силы и влияния членов группы, их социальные роли и статус в группе.

Внимание группы постепенно переключается с проблем групповой динамики на проблемы выполнения задания. В этой связи перед формальным лидером возникают следующие задачи:

* обеспечение связи декларируемых ценностей и норм с практикой;
* мотивация развития взаимоотношений и взаимодействия;
* уточнение задач и заданий;
* подчеркивание статуса группы и ее членов;
* развитие мотивации к достижениям;
* поощрение инновации и самостоятельности;
* поощрение развития групповой сплоченности и сработанности.

Лидерство в условиях групповой динамики и его эффективность определяется способностями лидера воспринять и удовлетворить специфические потребности группы на каждой стадии и выбрать стиль воздействия (модели поведения) в соответствии с готовностью членов группы подчиниться и выполнить задание. Эффективная групповая деятельность возможна лишь при гармоничном сочетании индивидуальных и групповых потребностей с обеспечением необходимых условий для выполнения задания[[7]](#footnote-7).

Даже небольшой опыт работы позволяет лидеру заметить различия подчиненных в проявлении склонности к определенному типу задания и реакции на усилия руководителя по контролю и обеспечению обратной связи. Специалисты выделяют два разных типа подчиненных:

* подчиненных, ориентированных на цель;
* подчиненных, ориентированных на задание.

Сотрудник, относящийся к первому типу подчиненного, предпочитает совместно с лидером прояснить конечную цель, свои ресурсы и возможности (полномочия и ответственность) и оставляет за собой право самостоятельно доработать план мероприятий по выполнению задания. Он с энтузиазмом принимает вызов постоянно изменяющейся среды и воспринимает себя как агента перемен. Подчиненный второго типа предпочитает получить от управленческого лидера детальную инструкцию по выполнению задания, включающую сроки выполнения, описание ресурсов и т. д. Он комфортно ощущает себя в стабильной обстановке, при устоявшихся правилах и процедурах.

Типы подчиненных и особенности управления

|  |
| --- |
| Особенности управления |
| Подчинённым, ориентированным на цель | Подчинённым, ориентированнымна задание |
| Демонстрировать статус и властьПредоставлять право свободного графика работыОбеспечивать материальное стимулирование и выработать критерий оценки эффективного достижения целиПоручать задания, требующие творческого подхода и самостоятельностиДать право на ошибку | Избегать подчеркивания статуса и властиОбеспечить нормированный рабочий деньДемонстрировать одобрение индивидуальных усилий по работе над заданиемДать ясные критерии стимулирования, разработать систему материального и нематериального поощрения за выполнение задания |

Каждый тип подчиненного требует от лидера специфического подхода для максимально эффективного использования индивидуального потенциала любого сотрудника.

Если лидер не предпринимал специальных мер по отбору персонала, отвечающего определенным требованиям, то, скорее всего, в составе группы будут представители обоих типов подчиненных. В данном случае эффективность лидера и групповой работы будут определяться тем, в какой степени он способен обеспечивать лидерство всеми типами подчиненных. Ведь основная проблема лидерства – поддержание консенсуса и единства группы на основе общей цели и групповых ценностей.

В результате взаимодействия членов организации закономерно возникают противоречия и конфликты. Социальный конфликт – это особый вид взаимодействия двух и более индивидов, между которыми возникло какое-либо противоречие[[8]](#footnote-8).

В зависимости от характера конфликта, мотивов участников и влияния, которое он оказывает на организационную деятельность, определяется роль управленческого лидера в его урегулировании. Лидер может выполнять роль посредника между противоборствующими сторонами или судьи.

В первом случае он сосредотачивает свои усилия и усилия других конструктивно настроенных членов организации на сближении позиций сторон, достижении согласия по спорным вопросам. Лидер вмешивается в конфликт или переговоры с целью оказать помощь в достижении оптимального решения по предмету конфликта.

Во втором случае лидер, опираясь на статусную власть или власть личностного авторитета, оценивает ситуацию и принимает решение о прекращении конфликта конкретным способом. Он выносит окончательное решение об оценке действий участников и мерах по стимулированию (отрицательному и положительному) поведения заинтересованных сторон.

## 3.2 Успешный опыт применения лидерства на практике

В данном параграфе рассматриваются пять крупных компаний. Эти компании являются наглядным примером практической реализация лидерства. То есть руководители этих компаний (одновременно являющиеся и лидерами) сделали их общеизвестными и помогли им занять определенную нишу на международном рынке.

Итак, рассмотрим эти компании.

*Корпорация «Макдональда»*

В 1930 году два молодых брата по имени Дик и Морис Макдональда в поисках американской мечты перебрались с Востока Америки в калифорнию. Где нашли, себе работу на киностудии. Через некоторое время свойственный братьям предпринимательский дух побудил их открыть свой кинотеатр. Но, несмотря на все усилия, братья никак не могли сделать свой бизнес прибыльным. Однако желание братьев добиться успеха не ослабело. И в 1937 году им, наконец, удалось натолкнуться на то, что давало реальную отдачу. Они открыли в Пасадене маленький ресторан для автомобилистов. Крошечный придорожный ресторанчик Дика и Мориса пользовался большим успехом. Их бизнес начал бурно расти. Объем ежегодных продаж достиг 200 долларов, и братья каждый год делили между собой прибыль в размере 50 тыс. долларов - сумму, которая обеспечивала им принадлежность к финансовой элите города.

Однако на вершине своего успеха Дик и Морис обнаружили, что не в состоянии прыгнуть выше своей головы. Они были замечательными управляющими, но, к сожалению, плохими лидерами. В 1954 году братья познакомились с человеком по имени Рей Крок, который был настоящим лидером. Как только он посетил заведение братьев, то сразу оценил заложенный потенциал труда. В воображении ему увиделся подобный ресторан, функционирующий в общенациональном масштабе. Братья заключили договор с Кроком. В 1961 году Крок купил у братьев исключительные права на их ресторан и приступил к его превращению в обще американский институт, а затем в глобальное учреждение. С 1955 по 1959 годы Кроку удалось успешно открыть 100 ресторанов, четырьмя годами позже их было уже 500. В 1998 году действовало свыше 21 тыс. ресторанов, по меньшей мере, в 100 странах. Именно лидерские способности Рея Крока помогли ему превратить несколько ресторанов в корпорацию «Макдональда», которая известна сейчас во многих странах мира.

*HONDA*

Компания «Honda», основанная Соихиро Хонда его коллегой Такео Фуисава, хорошо известна своими достижениями. Из малоизвестного производителя скутеров и мотоциклов она после второй мировой войны превратилась в много миллиардное предприятие международного масштаба.

Традиции лидерства в «Honda» выдержали испытание временем уникальным образом. В основе этой традиции лежат пять золотых правил компании:

1. Следуй своей мечте и сохраняй моложавый вид;

2. Цени теорию, новые идеи и время;

3.Люби свою работу и сделай свое рабочее место наглядным и привлекательным;

4.Обеспечь бесперебойное течение работы;

5. Пусть поиск и упорный труд станут повседневной привычкой.

Должностные лица «Honda» призваны культивировать качество динамичного гуманизма, включающего внимание к другим людям и в то же время смелость и фантазию в действиях. «Honda» также высоко ценит индивидуализм. Компания предоставляет время и ресурсы сотрудникам, которые хотят проверить новые идеи.

Критики утверждают, что в традиции лидерства в «Honda» нет ничего уникального, а компания пользуется благосклонностью правительства и нечестными преимуществами в торговле. Возможно, в традициях лидерства в «Honda» и не заключены принципы, применимы ко всем компаниям во всех отраслях. Однако устойчивый успех «Honda» в качестве важного конкурента международного масштаба вполне оправдывает более глубокий анализ того, какие полезные уроки можно извлечь из ее опыта.

*Корпорация «Дженерал Электрик»*

Одним из наиболее эффективных лидеров является на сегодняшний день Джек Уэлч, председатель правления и генеральный директор корпорации «Дженерал Электрик». Когда в 1981 году Уэлч принимал на себя руководство компанией, это была хорошая компания. Ее история насчитывала 90 лет успешной деятельности, акции компании продавались на бирже век по высокой цене, и фирма в общей сложности стоила примерно 12 миллиардов долларов, занимая 11-ое место среди тех, которые лучше всего котировались на биржевом рынке акций. Но Уэлч полагал, что эта новая для него компания могла бы стать еще лучше. Вскоре, после того как Уэлч возглавил корпорацию, он начал то, что позднее сам назвал «технической революцией». Этот процесс полностью изменил профиль компании и сферу концентрации ее усилий. Твердое и мудрое лидерство Уэлча и его способность сфокусироваться на главном принесли, просто невероятные дивиденды. Джек Уэлч никогда не путал действия с достижениями. Он знал, что наибольший успех приходит только в том случае, когда вы сфокусируете своих сотрудников на том, что действительно имеет первостепенное значение.

Таким образом, благодаря лидерским способностям Джека Уэлча, корпорация «Дженерал Электрик» стала еще сильнее на мировом рынке.

*Корпорация «Крайслер»*

В ноябре 1978 года Ли Якокка пригласили в качестве руководителя в корпорацию «Крайслер». В то время «Крайслер» испытывала большие трудности, ее доля на американском рынке упала с 25% до 11%. Причем ситуация становилась все хуже и хуже. Ли Якокка пошел на большие жертвы, чтобы спасти корпорацию. Якокка убедился, что управление компанией было в тяжелейшем положении, (никто не нес ответственности ни за что, отделы не имели связи друг с другом). Кроме того, моральный дух работников был очень низким. Компания практически становилась банкротом. Лидерские способности Якокки помогли доказать не только работникам компании, но и правительству, что компания «Крайслер» нужна данной стране. Он практически полностью изменил управление компанией, сделал его более четким, структурированным. Он как бы стал волевым импульсом компании. Благодаря действиям отличного лидера компания добилась восстановления утраченных позиций, т.е. усилия Якокки вернули название «Крайслер» на карту автомобильной индустрии.

*Компания «Gloria Jeans»*

Компания «Gloria Jeans» является одной из крупнейших компаний в России по производству джинсовой одежды. И этому она обязана своему президенту и генеральному директору Владимиру Мельнику.

Владимир Мельник обладает отличными лидерскими способностями. Один из главных принципов, которым он руководствуется, это поддержание низкой себестоимости. Он обладает не только хорошей интуицией, но и огромным опытом ведения бизнеса. Он постоянно меняет управленческие подходы, в связи с расширением своего производства. Президент может в любой день сказать баланс своей компании. То есть он как бы влился в свое «детище» и представляет с ним одно целое. И в результате всех его усилий он добился того, что оборот компании составил 75 млн. долларов, в 2002 году на трех фабриках выпускалось ежемесячно 1300000 единиц продукции. И на сегодняшний день компания «Gloria Jeans» стала хорошо известной не только в России, но и во многих других странах.

Все примеры наглядно демонстрируют важность лидерства в руководстве. Среди ученых ходят споры. Некоторые говорят, что лидеры не оказывают никакого влияния на результаты деятельности. Другие же напротив утверждают, что лидеры оказывают большое влияние на конечный результат, а иногда лидеры оказывают колоссальное воздействие. И если брать приведенные примеры, то здесь прослеживается именно вторая точка зрения. Лидерство необходимо в процессе руководства. Оно дает импульс для развития всей организации. «Все взлеты и падения случаются благодаря лидерству»[[9]](#footnote-9) - Максвелл Дж. Данное высказывание истинно на 100%. Чем больше пытаться сделать в жизни, тем чаще и увереннее приходит вывод, что все зависит от лидерства. Любые предпринимаемые усилия, которые требуют привлечения других людей, будут благополучно жить или, напротив, умрут в зависимости от лидерства.

# Заключение

Лидерство - это постоянное, приоритетное и легитимное влияние одного или нескольких лиц, занимающих властные, доминантные позиции на все общество или группу.

Феномен лидерства встречается на любом уровне социальной организации общества. Оно существует везде, где есть коллективная деятельность и организация. 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.

Лидерство как тип отношений управления отлично от собственно управления и строится больше на отношении типа «лидер - последователь», чем «начальник - подчиненный». Не любой менеджер использует лидерство в своем поведении. Продуктивный менеджер не обязательно является эффективным лидером, и наоборот. Успех в управлении не компенсирует плохого лидерства.

Эффективность управления непосредственно связана с оптимальным использованием ресурсов организации при решении насущных проблем и ее способностью достойно встретить требования ближайшего будущего (в расчете на новые достижения). В стабильной ситуации эффективность функционирования организации может быть обеспечена менеджментом без учета отношений лидерства.

Но в нестабильных условиях, требующей от организации постоянной готовности к изменениям в соответствии с новыми обстоятельствами и запросами, эффективность организационной деятельности зависит от потенциала лидерства.

# Библиографический список

1. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент. – М., 2004. – С. 469 – 525.

2. Волков И.П., Руководителю о человеческом факторе. – Л., 1989. – С.26

3. Кравченко А.И., История менеджмента. – М., 2002. – С. 38 – 53.

4. Прыгин Б.Д., Руководство и лидерство. – Л., 1973. – С. 43 - 56

5. Максвелл Д., 21 неопровержимый закон лидерства. - М., 2001. – С.64 – 86.

6. Пугачёв В.П., Руководство персоналом организации. – М., 2002. – С.36-45

7. Яхонтова Е.С., Эффективность управленческого лидерства. – М., 2002.–С.64-72

8. Кретов Б.И., Типология лидерства. Социально-гуманитарные знания. – 2000. - №3. – С. 25 – 32.

9. Леонова А.А., Управление персоналом: искусство или наука? Деньги и кредит. – 1988. - №9. – С. 48 – 56.

10. Смольков В.Г., Сущность и типология социального лидерства. Социально-гуманитарные знания. – 2001. - №6. – С. 67.

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М., 2001. – С. 471. [↑](#footnote-ref-1)
2. Кричевский Р.Л. Если Вы руководитель… Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – М., 1993. – С. 64. [↑](#footnote-ref-2)
3. Прыгин Б.Д., Руководство и лидерство. – Л., 1973. – С. 43 - 56 [↑](#footnote-ref-3)
4. Пугачёв В.П. Руководство персоналом организации. – М., 2002. – С. 37. [↑](#footnote-ref-4)
5. Пугачёв В.П. Руководство персоналом организации. – М., 2002. – С. 43. [↑](#footnote-ref-5)
6. Пугачёв В.П., Руководство персоналом организации. – М., 2002. – С.36-45 [↑](#footnote-ref-6)
7. Яхонтова Е.С., Эффективность управленческого лидерства. – М., 2002.–С.64-72 [↑](#footnote-ref-7)
8. Смольков В.Г. Сущность и типология социального лидерства. Социально-гуманитарные знания. – 2001. - №6. – С. 67. [↑](#footnote-ref-8)
9. Максвелл Дж. 21 неопровержимый закон лидерства. - М., 2001. – С. 67. [↑](#footnote-ref-9)