Министерство образования Российской Федерации

Саратовский государственный социально-экономический университет

Кафедра менеджмента

### Курсовая работа

на тему:

«Теории лидерства. Роль лидера в управлении организацией.»

Выполнил: студент 3 курса, 3 гр. ФЭМ

Шаломанов О. И.

Руководитель: проф. д. э. н.

Герман И. М.

2003

## Содержание

Введение

1. Основы лидерства

1.1. Понятие и содержание лидерства

1.2. Типология лидерства

2. Теории лидерства

2.1. Теория черт

2.2. Концепции харизматического лидерства

2.3. Факторно-аналитическая и ситуационная теории лидерства

2.4. Теория конституентов и интерактивный анализ

2.5. Психологические теории лидерства

3. Управление лидерством в организации

4. Роль лидера в управлении организацией

4.1. Роль лидера в управлении организационной культурой

4.2. Роль лидера в управлении коммуникацией

4.3. Роль лидера в управлении персоналом

4.4. Роль лидера в управлении внешними связями

4.5. Роль лидера в управлении изменениями

Заключение

Список использованной литературы

## Введение

Лидерство – важнейший компонент эффективного руководства. Оно встречается везде, где есть устойчивое объединение людей. Само слово «лидер» означает «вождь», «ведущий». Несмотря на кажущуюся простоту этого понятия, в современной науке, при наличии общности исходных позиций различных авторов, лидерство характеризуется неоднозначно.

Лидерство отличается от руководства, которое предполагает достаточно жесткую и формализованную систему отношений господства – подчинения. Лидер – это символ общности и образец поведения группы. Он выдвигается, как правило, снизу, преимущественно стихийно и принимается последователями.

Людей, имеющих власть в организации, можно разделить на три категории: формальный руководитель, неформальный лидер и формальный лидер. Формальный лидер имеет полный набор инструментов влияния, следовательно, имеет больший шанс на успех.

Анализ природы лидерства показывает, что оно проистекает из определенных потребностей людей и их объединений, которые и призваны удовлетворять лидеры. Более детально природу лидерства раскрывают его различные теории.

Теория черт объясняет феномен лидерства выдающимися качествами человека, такими как ум, воля, целеустремленность, организаторские способности, компетентность и др. Согласно концепциям харизматического лидерства последователи испытывают вдохновение от лидера и стремятся во всем ему подражать. В факторно-аналитической теории вводится понятие целей и задач, связанных с конкретной ситуацией, которые формируют стиль поведения лидера. Разработчики ситуационной теории исходили из того, что конкретные обстоятельства определяют отбор лидера и детерминируют его поведение. Теория конституентов признает роль последователей решающей в феномене лидерства. Психологические теории описывают, как внутренние побуждения человека к занятию руководящих позиций влияют на становление, характер и направленность лидера.

Значимость лидерства для руководства организацией поднимает вопрос о влиянии на данное явление. Лидерством необходимо управлять (насколько это возможно), т. е. Выделять лидеров, развивать конструктивных и устранять деструктивных лидеров.

Важная роль отводится лидеру в создании и управлении организационной культурой. В зависимости от типа организационной культуры лидер выполняет различные функции.

Эффективность лидерства непосредственно связана со способностью лидеров руководить организационной и межличностной коммуникацией, воздействуя на ее характер.

Роль лидера в управлении персоналом определяется его усилиями по отбору достойных претендентов на членство в рабочей группе, он должен направлять групповую энергию на решение организационных целей. Лидерство также находит выражение в воздействии на членов группы, побуждает их проявлять свои сильные личностные качества и сдерживать проявление слабых черт характера. Результативность работы лидера проявляется в его способностях управлять социальными конфликтами. Управление социальным конфликтом складывается из последовательной деятельности лидера, стремящегося конструктивно повлиять на ситуацию, вызвавшую конфликт, на участников конфликта и характер взаимодействия всех заинтересованных субъектов. В зависимости от характера конфликта и особенностей его участников лидер, старающийся управлять конфликтом. Может выбирать роль посредника или судьи.

Стратегия развития организации и эффективность лидерства связаны с объективными и субъективными возможностями лидера, его способностью, во-первых, управлять коалициями, во-вторых, создавать и укреплять отношения сотрудничества и партнерства с организациями, взаимодействие с которыми становится существенным фактором эффективной деятельности организации.

Незаменимая роль лидера в осуществлении изменений состоит в определении идеи нововведений, формировании на ее основе целей, общности видения и стратегии изменений.

## 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, где наличествуют 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.

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. К ним относится, прежде всего, 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. В силу этого в трудовых организациях обязательна институциализация лидерства, его конституирование в руководство, которое, опираясь на властные позиции, выходит на передний план управления.

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»[[1]](#footnote-1). 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, психоло-гических 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 прояв-ляется в развитии работников, во включении их в групповую работу, в оказании им помощи в достижении личных целей.

## 1.2. Типология лидерства

Богатство сторон, аспектов лидерстваопределяет 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.

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, по 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 пре бывание 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».Лидер такого типа 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 одновременно и как «лучшего из нас», и как «служителя» и т.п.

Лидерство различается по силе влиянияна 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 влиянияна 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 сфор-мировавшейся 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, трудно достижимо. Для эффективности управления обычно достаточно, чтобы руководитель одновременно являлся и деловым лидером. Конечно, уровень позиции, занимаемойруководителем 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 при-обретенных 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, примы-кающей 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»[[2]](#footnote-2).

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, — воспри-нимает лидера, воспринимает ситуацию и в конечном счете принимает или отвергает лидерство»[[3]](#footnote-3). 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 психо-анализа 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 демокра-тический 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. Управление лидерством в организации

Первостепенная значимость лидерства для эффективности руководства, его позитивное и негативное воздействие на управление персоналом придают задаче влияния на этот феномен особую практическую важность. Сама же задача нередко формулируется как управление лидерством, хотя такая формулировка далеко не бесспорна. Среди специалистов до сих пор не завершена дискуссия о том, является формирование лидерства управляемым или это стихийный в своей основе процесс. Иными словами, лидерами становятся или рождаются?

Несмотря на отсутствие однозначного ответа на данный вопрос, имеющиеся теоретические и практические разработки позволяют говорить об управлении Проблема управления лидерством в организации включает по меньшей мере пять аспектов**.**

1. Выявление лиц с прирожденными и (или) сформировавшимися лидерскими качествами и их привлечение для занятия руководящих позиций, постов*.* Это направление деятельности может исходить как из тезиса «лидерами рождаются», так и из признания возможности целенаправленного формирования лидеров. В первом случае речь идет об обнаружении лидерских способностей и их использовании в организационных целях, во втором — о привлечении (или переманивании) на предприятие уже подготовленных и проявивших себя лидеров.

Существует несколько способов выявления лидерских способностей. Это тестирование и другие психологические методы, особенно широко применяемые к молодым претендентам на руководящие должности, а также изучение биографии и трудового стажа, подбор уже как-то проявивших себя людей и т.д. В реальной политике государства и других корпораций ориентация на лиц с уже имеющимися лидерскими качествами находит свое выражение в том, что система подготовки руководящих кадров среднего и высшего звена принимает лиц, уже доказавших свои лидерские способности преимущественно на низовых, первичных руководя­щих должностях.

Известный американский исследователь лидерства Стивен Кови утверждает, что лидеров можно найти на всех уровнях деловой активности, а не только на самом верхнем. Лучшие лидеры обычно придерживаются общего комплекса ценностей, в который входят справедливость, равенство, беспристрастность, целостность, честность, доверие. Каждый человек может определить свою и чужую пригодность к лидерству с помощью следующих восьми критериев:

1) непрерывное самосовершенствование;

2) ориентация на служение другим;

3) излучение положительной энергии, доброжелательность и уклонение от восприятия отрицательной энергии и конфликтов,

4) вера в других;

5) рациональное распределение времени и усилий;

6) внутренняя уверенность, оптимизм, свежий взгляд на собы­тия, восприятие жизни как приключения;

7) самокритичность, толерантность (терпимость), признание заслуг других и их равного права на самовыражение;

8) забота о физическом здоровье, интеллектуальном и духов­ном развитии.

2. Развитие лидерства — целенаправленное формирование и углубление соответствующих качеств и навыков*.* Данный аспект проблемы управления лидерством в организации учитывает возможности в большей или меньшей степени формировать и развивать лидерские способности путем обучения и самообучения, мотивирования, тренингов и практического опыта. Для развития лидерства используется ряд процедур**,** теоретическим обоснованием которых в той или иной мере являются рассмотренные ранее теории лидерства. Их использование помогает «стать лидером», обрести признание группы, коллектива. Эти процедуры таковы.

1. выработка личной мотивированности, устойчивого желания быть лидером, уверенности в себе, готовности принимать решения и брать на себя ответственность, последовательности и упорства в реализации общих целей, сознания собственной силы, веры в достижение цели, энтузиазма и т.п.;
2. развитие индивидуальных интеллектуальных и нравственных лидерских качеств***.*** Как уже частично отмечалось, к таким качествам относятся прежде всего профессиональная компетентность, порядочность (честность, соблюдение обще­принятых нравственных норм), без которой, как правило, трудно, а то и вовсе невозможно завоевать авторитет; развитый интеллект, который проявляется в аналитичности, быстроте понимания сути проблемы, гибкости ума, предусмот­рительности, умении планировать и ставить цели и т.д.;
3. обеспечение социальной компетентности лидера и его доброжелательности в отношениях с членами группы полагает культуру общения, умение ясно и четко выражать мысли, корректно выслушивать сотрудников, делать замечания, давать советы, внимательность, уважение достоинства других людей, умение понимать их, проникаться их заботами и проблемами, оказывать им поддержку и т.п.;
4. приобретения умения и навыков быстро и правильно оценивать ситуацию, знать и учитывать особенности, интересы, запросы и ожидания всех членов группы.Не менее важна для лидерства и правильная оценка ситуации, своих сил и возможностей группы. Без это­го успех групповой деятельности не достижим. Повторяющие­ся неудачи обычно ведут к утрате веры в лидера.

3 Тесная увязка и интеграция индивидуальных целей и интересов членов группы с организационными целями, реализация потребностей, представительство и защита интересов как отдельных членов группы, так и коллектива в целомЭто устраняет почву для возникновения деструктивных групп и лидеров, деятельность которых на­носит ущерб организации, а также повышает авторитет руководителя в глазах сотрудников и значимость делового лидерства по отношению к эмоциональному лидерству.

4. Сочетание в деятельности руководителя формального и неформального лидерства. Подчиненные всегда желают видеть в руководителе не только начальника или лишенного эмоций и переживаний сухого технократа, но и человека, обладающего лучшими нравственными качествами, заботящегося не только об эффективности организации и о себе лично, но и о сотрудниках

5. Организационная интеграция лидеров, обеспечение конструктивной направлен­ности их деятельности и устранение деструктивного лидерства. Интеграция лидеров предпола­гает обеспечение лояльности существующих руководителей, отбор наиболее способных работников, мотивированных на реализацию целей организации, поощрение их профессионально-должностного роста, налаживание добрых отношений и сотрудничества со стихийно сложившимися группами и их лидерами, формализация, если это возможно и целесообразно, лидерства.

Большой ущерб управлению персоналом и деятельности организации в целом способны нанести деструктивные лидеры, например лидеры групп противников нововведений, собутыльников, расхитителей собственности, взяточников и т.п. Для устранения такого рода лидерства возможны различныеспособы действий.

Первый и самый простой из них — разрушение системы «лидер — последователи» с помощью административных мер. С этой целью могут использоваться разные средства: увольнение деструктивного лидера или перевод его на другое место работы, изменение его социальной роли за счет перераспределения функций или через включение в группу лиц-соперников, изоляция лидера, рас­формирование группы последователей и прежде всего перевод на другие участки работы людей, особенно близких к деструктивному лидеру. Ослаблению влияния негативного лидера может способствовать сокращение коммуникаций между ним и группой, в частности за счет перевода лидера в другое помещение, загрузки его работой, затрудняющей неформальное общение, и т.д.

Второй способ устранения деструктивного лидерства — изменение его харак­тера, направленности и использование способностей и авторитета лидера с пользой для организации. Это может быть достигнуто с помощью индивидуальных бесед, «приближения» лидера к руководству, проявления к нему особого внимания, назначение его на руководящую должность и т.п. Такой способ борьбы с деструктивным лидерством обычно не вызывает болезненной реакции у сотрудников, их протеста. Однако он не всегда возможен, а эффективен лишь тогда, когда неформальный лидер готов изменить свои ориентации и подчинить свою активность целям организации.

Третий способ ликвидации деструктивного лидерства — перехват его основополагающих функций формальным руководителем, реализация им тех потребностей группы, которые осуществляет или пытается осуществлять лидер. Такого рода лидерство может быть устранено, например, за счет повышения внимания к неформальному общению с людьми, своевременному и полному информированию сотрудников, рассеиванию необоснованных опасений относительно их будущего.

Четвертый способ устранения негативного для организации лидерства — подрыв репутации лидера, его компрометация в его собственных глазах и особенно в глазах его последователей, всего коллектива. Это может быть достигнуто, в частности, за счет вежливого, но постоянного показа на собраниях низкой профессиональной компетентности лидера, сомнительности его нравственных качеств, беспер-спективности или опасности тех действий, к которым он побуждает, и т.п.

Внешние и внутренние условия лидерства постепенно меняются, обусловливая новые потребности в соответствующих лидерских качествах. Факторами эволюции качеств лидера можно считать:

* изменение внешних условий;
* возникновение новых проблем;
* внутренние изменения организации;
* изменения индивидуальных и групповых ожиданий и интересов в организации;
* изменение ожиданий и интересов самого лидера.

Специалисты обратили внимание на связь между продолжительностью пребывания у власти и развитием определенных качеств у лидера. Исследование этой зависимости позволило выделить три основных этапа лидерства:

1. повышение эффективности лидерства;
2. постепенное падение эффективности деятельности лидера;
3. полная утрата лидером способности к выполнению собственных функций.

Профессиональное долголетие лидера и продолжительность каждого из этапов его лидерства зависят от многих социально-психологических факторов, но можно сознательно уберечься от столь печального развития ситуации: (1) постоянно самосовершенствоваться, развивая собственную компетентность, сомоконтроль и самокритичность; (2) поощрять творческую атмосферу и командный дух в организации.

И тем не менее для любого лидера наступает время, когда надо освободить место для нового лидера, в котором нуждается организация. Для самого лидера и организации будет лучше, если это произойдет вовремя.

## 4. Роль лидера в управлении организацией

## 4.1. Роль лидера в управлении организационной культурой

Лидерство и культура представляют собой два взаимосвязанных понятия. Известный исследователь организационной культуры Э. Шейн отметил: «Уникальный талант лидера заключается в способности создавать и управлять культурой; это единственная роль лидера, имеющая реальную важность».

Организационная культура – это совокупность доминирующих стереотипов, ценностей и правил, которые находят свое логическое воплощение в типичных и поощряемых моделях поведения, взаимодействия членов организации друг с другом и с представителями внешней среды, а также в различных продуктах организационной деятельности.

Элементами организационной культуры являются:

* совокупность типичных стереотипов восприятия, убеждений, переживаний, ценностей, норм и правил, ритуалов и традиций;
* наблюдаемые и ненаблюдаемые общие модели поведения и взаимодействия членов организации друг с другом, а также с представителями внешней среды;
* технология производства товаров и услуг;
* любые материальные продукты деятельности, включая планировку офисов и производственных помещений, рекламу, книги и т. д.;
* любые продукты социальной реальности нематериального характера (идеи, оценки, рейтинги и т. д.).

Организационная культура отражается в способах интеграции членов организации и в методах ее взаимодействия с внешней средой. Организационная культура формирует определенный стиль взаимодействия членов организации с постоянно изменяющейся внешней средой, позволяющей организации выжить и/или развиваться.

Организационная культура представляет собой постоянно развивающийся и совершенствующийся социальный феномен. Она существует и трансформируется под влиянием многих факторов, которые обуславливают спонтанность изменения черт и доминирующих элементов. Единственным фактором, в рамках которого удается сознательно воздействовать на развитие организационной культуры, является лидерство. Лидерство можно прежде всего воспринимать как процесс совершенствования организационной культуры, позволяющий развивать такие элементы, которые в своей совокупности будут обеспечивать эффективную деятельность организации по реализации стратегических целей. Если нет заботы о повышении эффективности организационной деятельности, то воздействие лидера на организационную культуру теряет смысл. С учетом вышеупомянутой роли лидера его задачами являются:

1. Выделение уникальных черт субкультур различных стабильных социальных групп и интеграция этих особенностей в ведущую культуру.
2. Культивирование таких черт культуры, которые определяют эффективность организации (посредством мотивации и обучения персонала).
3. Изменение тех черт общей культуры или субкультуры определенной группы, которые препятствуют эффективной деятельности организации.

Существование связи между организационной культурой и степенью эффективности организационной деятельности отмечали многие исследователи. Специалисты Мичиганской бизнес-школы разработали модель организационных культур и их эффективности. Эта модель основана на взаимосвязи организационной культуры с определенной моделью управленческого лидерства.

Гибкость/Индивидуальность

Тип культуры: клановая Тип культуры: эдхок

Установка на

внешнюю среду

Внутреннее

сохранение

Тип культуры: иерархическая Тип культуры: рыночная

Контроль/Стабильность

В соответствии с измерениями «гибкость/индивидуальность» - «стабильность/контроль» и «ориентация на внешнюю/внутреннюю среду» были выделены четыре типа организационных культур:

1. Клановая культура.
2. Иерархическая культура.
3. Рыночная культура.
4. Эдхок- культура.

Каждый тип организационной культуры определяет критерии эффективности организационной деятельности и стиль управленческого лидерства. Для достижения эффективности в решении управленческих задач лидер будет вынужден выбирать модели поведения, адекватные доминирующей культуре организации. Управленческое лидерство не только оказывает влияние на развитие культуры организации, но также является ее продуктом.

В условиях клановой организационной культуры особое влияние уделяется поддержанию атмосферы гибкости и удовлетворенности членов организации, позволяющей им восприимчиво относиться к эмоциональным переживаниям клиентов. В организации с клановой культурой сотрудники воспринимают себя как одну семью или круг хороших друзей, где каждого связывает друг с другом много общего. Для организации характерны высокий уровень согласия и взаимной лояльности, а также приверженность традициям. В организации данного типа придается особое значение выгоде от долговременного развития персонала.

Сильными сторонами клановой культуры можно считать способность лидеров поддерживать атмосферу согласия и нравственного единства членов; последовательное вовлечение в организационную деятельность всех подчиненных; проведение открытых дискуссий по актуальным проблемам организации. Для этой организационной культуры характерны следующие особенности управления:

* Управление командами.
* Управление межличностными взаимоотношениями.
* Управление развитием человеческих ресурсов.

В организациях этого типа, как правило, востребованы лидеры, выполняющие роли покровителя, мотиватора, воспитателя и наставника.

Критериями эффективности организации являются единство и сплоченность ее членов, их восприимчивость к нуждам клиентов.

Для эдхократической организационной культуры характерны динамизм, предпринимательство и творчество. Представители данной культуры готовы рисковать ради возможности удовлетворить свои потребности и реализовать свои цели. Они проявляют готовность к переменам и стойко принимают вызов. Данный тип организации в перспективе нацелен на дальнейшее развитие и получение новых ресурсов.

Сильными сторонами эдхок-культуры являются прекрасная адаптация к постоянно изменяющейся среде и инновационная атмосфера, оптимальное использование потенциала роста и поддержки внешней среды, а также дополнительные возможности по приобретению ресурсов. Для этой организационной культуры характерны следующие особенности управления:

* Управление инновациями.
* Управление будущим.
* Управление совершенствованием.

В организации этого типа, как правило лидер выступает в роли новатора, предпринимателя и стратега, определяющего новые направления развития.

Критериями эффективности организационной деятельности становятся творчество, рост, инновация, выпуск уникальных или новых продуктов и услуг, результат.

Организация с иерархической культурой более ориентирована на поддержание внутреннего порядка и стабильности при стремлении к экономической результативности. Как правило, этот тип организационной культуры характеризуется высоким уровнем формализма и структуризации. Носители данной организационной культуры являются строгими приверженцами процедуры. От подчиненных они требуют надежности, предсказуемости поведения и результата.

Сильными сторонами иерархической организационной культуры является четко отлаженное управление информацией на операционном уровне и ведение документации, контроль организационной деятельности. Для этой организационной культуры характерны следующие особенности управления:

* Управление координацией.
* Управление контролем.

В подобных организациях лидеры выполняют функции координатора, организатора, аналитика и наставника.

Критериями эффективности организационной деятельности можно считать финансовую эффективность, своевременность, надежные поставки и спокойное существование.

Рыночная организационная культура характеризуется ориентацией на внешнюю среду при весьма высокой потребности в стабильности и контроле. Основным критерием оценки представителей данной культуры служит результат выполнения задания, поэтому большинство сотрудников организации подобного рода ориентированы на достижение цели в условиях конкуренции. Главная цель – победа в конкурентной борьбе, а в качестве символов успеха можно воспринимать расширение доли рынка и завоевание новых рынков. Долгосрочная стратегия основана на развитии конкурентоспособности и достижении измеримых целей.

Сильные стороны рыночной организационной культуры – способность менеджмента добиваться ясности целей и планирования деятельности по их результативному достижению; продуктивность деятельности. Для этой организационной культуры характерны следующие особенности управления:

* Управление конкуренцией.
* Управление услугами.
* Побуждение подчиненных к действиям.

Здесь лидеры выполняют роли инициатора генератора, надсмотрщика.

Критериями эффективности организационной деятельности являются: определенная доля рынка; достижение целей; проигрыш конкурента.

Ни одна из выявленных моделей организационной культуры не является эффективной (или неэффективной) при всех обстоятельствах. Если лидеры компетентны в использовании сильных сторон доминирующей организационной культуры и в минимизации ее деструктивного потенциала, то деятельность организации становится эффективной.

Четыре вида организационной культуры воплощают «чистые» типы, которые редко встречаются в реальной жизни. Как правило, всякая организация характеризуется уникальной комбинацией элементов каждого типа культуры. Для успешного функционирования организации должны быть не только более или менее гибкими, но и стабильными; их руководителям нужно принимать в расчет внешние обстоятельства и внутренние условия. В зависимости от конкретных целей и задач деятельности, особенностей среды и членов организации развиваются специфические черты организационной культуры, которые в дальнейшем предопределяют ее деятельность.

В том случае, если среди представителей менеджмента нет лидеров, которые уделяли бы серьезное внимание утверждению и развитию определенной организационной культуры с присущими ей ценностями, организация неизбежно будет функционировать неэффективно. Отсутствие или недостаток внимания к развитию организационной культуры приводят к следующим тенденциям:

* Декларируемые руководством компании ценности не находят достойного применения при организации внутрифирменных отношений. У сотрудников такой структуры отсутствует представление о своей миссии, заметны противоречия между стратегическими и тактическими целями.
* Члены организации не имеют ясного представления относительно новых критериев оценки своей деятельности, которыми являются декларируемые и поддерживаемые менеджментом организационные ценности. Это отражается на степени удовлетворенности, с какой подчиненные воспринимают условия трудовой деятельности, проявляется в мотивации сотрудников к труду, приводит к развитию завышенных ожиданий и к разочарованиям.
* Менеджеры всех уровней и неформальные лидеры также дезориентированы относительно поощряемых и не поощряемых руководством моделей поведения, что закономерно приводит к попыткам внедрения каждым из них на своем уровне управления системы оценок, основанных на индивидуальных культурных ценностях. Это делает политику менеджмента противоречивой и приводит к конфликтам между формальными и неформальными лидерами.
* Отсутствие единого понимания организационных ценностей и справедливости существующей системы оценок труда сотрудников способствует усилению индивидуалистических мотивов деятельности, которые не всегда соответствуют организационным интересам. Развитие этой тенденции закономерно приводит к падению авторитета руководства и к иррациональному использованию кадрового потенциала.

## Роль лидера в управлении коммуникацией

Коммуникация – это посылка и получение информационных сообщений индивидами в период взаимодействия.

Особая роль лидера в управлении коммуникацией (как в самой организации, так и среди ее членов, которые общаются с представителями внешней среды) определяется цикличностью коммуникации. Коммуникационный цикл может быть либо положительным (укрепление взаимного доверия, увеличение объема информации), либо отрицательным (падение взаимного доверия, ограничение объема информации).

Целью любой коммуникации является обмен информацией, которая представляет определенный интерес для реализации целей индивидов, вовлеченных в эту коммуникацию. Индивиды нуждаются в добротной информации, которая, во-первых, может обеспечить им качественное выполнение заданий; во-вторых, позволит им согласовать их действия с учетом планов и намерений окружающих людей.

Усилия лидера обеспечивают ему положительный цикл организационной коммуникации в том случае, если их удается реализовать в следующих направлениях:

* Позитивное воздействие на мотивацию всех индивидов и групп в организации в сторону взаимного укрепления готовности к открытому обмену достоверной информацией, которая нужна членам организации и взаимодействующим с ней структурам для оптимального достижения организационных целей.
* Поддержание баланса силы и влияния между членами организации и социальными группами, который приводит к развитию кооперативного характера коммуникации. Дисбаланс силы, как правило, означает, что какой-либо индивид или группа получают возможность контролировать коммуникацию, определяя ее характер в соответствии со своими интересами, которые могут противоречить организационным изменениям.
* Обеспечение своевременности и доступности информации относительно целей, задач и перспектив организации, политики менеджмента для всех сотрудников организации. Доступность информации предполагает установление и поддержание разнообразных каналов и методов обмена данными, которые необходимы членам организации для эффективной деятельности.
* Утверждение ценностей положительной и доверительной коммуникации, норм и процедур осуществления коммуникации, которые определят оптимальную степень открытости обмена информацией.
* Обеспечение своевременной и положительной обратной связи на все сообщения подчиненных независимо от их ценности с точки зрения руководства и характера (поддержка политики руководства или критика).
* Поддержание и укрепление авторитета тех индивидов и структур, которые имеют имидж надежных и достоверных источников информации по проблемам организационной деятельности.

В организации возникают как формальные коммуникационные связи, так и неформальные. Формальная коммуникация предполагает взаимодействие субъектов, исполняющих социальные роли в рамках должностных и общественных обязанностей. Неформальная коммуникация ориентирована на поддержание и развитие отношений, решение личных проблем и проблем групповой динамики. Эффективной может быть как формальная коммуникация, так и неформальная.

Степень эффективности взаимодействия и взаимного дополнения формальной и неформальной коммуникативных сетей во многом определяет продуктивность деятельности организации и эффективность лидерства.

Зачастую при нехватке формальной информации недостаток в ней восполняет неформальная коммуникационная сеть. Передача официальной информации через неформальную сеть приводит к искажению этой информации. Выполнение в рамках неформальной коммуникации функций информирования сотрудников по ключевым проблемам жизнедеятельности приводит к возникновению помех при координации работы членов организации.

В зависимости от влиятельности неформальных лидеров и степени их лояльности официальному руководству организации, доверия и согласия с управленческими решениями и методами управления изменяется сила и влияние неформальной коммуникативной сети.

Влиятельность неформальной коммуникативной сети. Также определяется частотой и свободой общения официального руководства с неформальными лидерами.

Неформальные лидеры выполняют функции хранителей и передатчика информации. Они заполняют «пустоты» формальной коммуникации, объясняют и истолковывают сообщения официального руководства и его действия, аккумулируют многообразную информацию об организации и ее членах. Фактически они формируют общественное мнение относительно политики руководства и оказывают существенное влияние на создание имиджа представителей менеджмента.

Итак барьерами, которые препятствуют эффективной организационной коммуникации, являются:

* Страх нижестоящих проявить инициативу и инакомыслие, подменив тем самым лидера.
* Отсутствие готовности руководства к открытости коммуникации.
* Непропорциональность информационных потоков сверху вниз и снизу вверх.
* Потеря и искажение смысла сообщений посредниками.
* Феномен группового мышления.

Высокая продуктивность деятельности организации определяется наличием лидеров, способных и готовых руководить формальной и неформальной коммуникациями, создавать единую коммуникативную систему организации, которая обеспечивает всем ее членам доступ к достоверной и полной информации.

## Роль лидера в управлении персоналом

Как уже отмечалось выше, 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.

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.

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:

подчиненным, ориентированным на цель

* Демонстрировать статус и власть
* Предоставлять право свободного графика работы
* Находить обратную связь и проводить оценки деятельности подчиненного по результатам работы
* Обеспечить материальное стимулирование и выработать критерий оценки эффективного достижения цели
* Поручать задания, требующие творческого подхода и самостоятельности
* Дать право на ошибку

подчиненным, ориентированным на задание

* Избегать подчеркивания статуса и власти
* Обеспечить нормированный рабочий день
* Демонстрировать одобрение индивидуальных усилий по работе над заданием
* Дать ясные критерии стимулирования, разработать систему материального и нематериального поощрения за выполнение задания
* Поручать рутинную работу, не предполагающую инновационные решения
* Обеспечить обсуждение деталей выполнения 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.

В силу природы человека и социально-психологических закономерностей взаимодействия людей невозможно полностью избежать социальных конфликтов. Поэтому задачей управленческого лидера является минимизация его деструктивного потенциала.

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 и/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.

## 4.4. Роль лидера в управлении внешними связями

Интересы своей организации во внешней среде представляет, в основном, формальный лидер. Взаимодействие управленческого лидера с руководителями и лидерами других организаций, каждый из которых преследует совсем другие цели (обладая не меньшим управленческим опытом, статусной властью и личностным влиянием), зачастую являются ключевым показателем силы самого лидера и успешности деятельности организации в целом.

Во внешней среде лидер вступает в коалиции и партнерские отношения. Коалиция – это объединение двух и более субъектов для достижения ощутимых результатов своей деятельности. Партнерство – такое взаимодействие субъектов, при котором совместная деятельность осуществляется на основе взаимных интересов и в соответствии с заранее согласованными правилами.

Роль лидера в коалициях носит двойственный характер. Во-первых, он является представителем своей организации в ряде внешних коалиций, защищающих общие интересы во взаимодействии с какой-либо организацией или группой; во-вторых, он сам активно взаимодействует с внешними коалициями, которые оказывают действие на деятельность его организации. Двойственность положения формального лидера нельзя считать противоречивой, но она наглядно показывает наличие множества социальных ролей и функций лидера.

В целом деятельность лидера по взаимодействию с коалициями слагается из взаимосвязанной совокупности шагов, которые включают:

1. Мониторинг развития ситуации и прогнозирование появления различных коалиций, моделирование вероятного характера их деятельности и степени важности этой деятельности для организации.
2. Создание коалиций, направленных на эффективное достижение организационных целей, особенно в условиях планирования разного рода изменений.
3. Укрепление лидерства коалициями, имеющими тактическое и стратегическое значение для организации.
4. Использование позитивного потенциала всех коалиций, так или иначе влияющих на эффективное функционирование организации и определяющих возможности достижения организационных целей.
5. Оптимальное противодействие усилиям других коалиций, если эти усилия противоречат интересам и целям организации.

Управление партнерством со стороны лидера предполагает:

* + Сознательный выбор характера отношений с конкретным субъектом;
  + Влияние на содержательные и процедурные аспекты взаимодействия;
  + Индивидуальный контроль над направлением развития отношений и их результативностью;
  + Активное участие в принятии и реализации решений, затрагивающих общие интересы;
  + Согласование и координацию работы организации и ее отдельных представителей с деятельностью партнеров;
  + Получение конкретной выгоды от участия в партнерских отношениях.

Особое положение управленческого лидера в организации обусловливает его исключительные функции в установлении и развитии партнерских отношений. Помимо управленческих функций принятия решений, определения стратегии, оценки и контроля совместной деятельности, лидер также выполняет другие роли и функции. Можно выделить две основные ориентации деятельности управленческого лидера в рамках партнерских отношений: (а) ориентацию на свою организацию; (б) ориентацию на организацию партнеров.

При ориентации на свою организацию лидер выполняет следующие функции:

* координатора отношений различных структур и подразделений с партнерами;
* консультанта членов организации по вопросам взаимодействия с партнерами;
* аналитика многообразной информации относительно характера партнерских взаимоотношений, их результативности и направления развития;
* лоббиста своей организации.

При ориентации на организацию партнеров управленческий лидер выступает как:

* представитель организации, ее интересов и проектов;
* консультант партнеров относительно перспектив развития организации, возможностей и особенностей функционирования подразделений и групп;
* координатор совместной деятельности отдельных подразделений, как своей организации, так и организации-партнера;
* фасилитатор развития доверия и взаимопонимания между организациями (способствует более продуктивному сотрудничеству, развитию более тесных и доверительных отношений).

Современная практика менеджмента основана на применении широкого спектра методов, техник и подходов по созданию и укреплению отношений сотрудничества и партнерства. Компетентность лидера в выборе наиболее подходящей технологии развития сотрудничества влияет на эффективность лидерства и сказывается на результатах деятельности организации.

## Роль лидера в управлении изменениями

Большинство организаций закономерно принадлежат к типу организационной системы. В организации – открытой системе миссия управленческого лидера состоит в утверждении и обеспечении реализации стратегии регулярного изменения (направленного на постоянное повышение эффективности деятельности организации).

Основой успешного проведения изменений становится идея об их осуществлении. Идея проведения изменений не может зародиться в головах рядовых сотрудников или представителей менеджмента, а затем пробить себе дорогу наверх. Однако наиболее легким, коротким, а потому и эффективным путем проведения организационных изменений становится тот путь, который инициируется представителями организации, обладающими полнотой власти для реализации идеи в жизнь, а также достаточным личностным авторитетом для формирования лагеря сторонников реформ и усиления движущих сил.

Управленческий лидер обладает многими качествами, которые побуждают его затевать проведение изменений.

Во-первых, лидер в силу своего положения в организации обладает информацией, позволяющей ему иметь перспективное и многоплановое видение руководимого им предприятия и его возможностей, а также внешних условий, которые оказывают влияние на результативность организационной деятельности в данный момент и будут на нее воздействовать в будущем.

Во-вторых, положение лидера в организации позволяет ему впитывать идеи, рождающиеся в головах ключевых специалистов.

В-третьих, управленческий лидер имеет возможность аккумулировать инновационные идеи вне организации и трансформировать их в идеи, связанные с повышением эффективности деятельности организации.

И, наконец, лидер обладает теми личностными качествами, которые позволяют ему преобразовывать новую идею в убеждение о реальности внедрения этой идеи в деятельность своей организации, о ее ценности. Без этого убеждения идея не является продуктивной. Только сила духа и талант лидера, который прекрасно знает свою организацию и ее возможности (технические и человеческие), могут преобразовать абстрактную идею в прагматическую.

Для того чтобы достичь максимального результата в создании конструктивных идей осуществления организационных изменений, лидер может действовать в двух направлениях:

а) как создатель климата и условий, которые позволяют развивать уверенность в потребности проведения изменений;

б) как организатор, использующий свою статусную власть, индивидуальное влияние и организационные ресурсы для реструктуризации организации, разрешения противоречий между отдельными сотрудниками и подразделениями.

Эффективность управления изменениями связана с наличием согласия между лидером и основной массой сотрудников организации относительно целей реформирования.

Для того, чтобы достигнуть согласия относительно целей проведения изменений, лидер должен решить ряд задач:

1. Определить цели изменений в понятиях и терминах, доступных пониманию основной массы сотрудников. Определение цели также должно легко запоминаться членами организации.
2. Сформировать и развить доверие к идее и целям изменений.
3. Выработать общее видение цели.
4. Разработать на этой основе стратегии проведения изменений.

Эффективность проведения изменений связана с деятельностью формального лидера по формированию ответственности за конечный результат изменений у всех категорий подчиненных: представителей высшего уровня управления, среднего менеджмента, а также рядовых сотрудников. Ответственное отношение подчиненных к своим обязанностям непосредственно связано с обеспечением их соответствующими полномочиями и свободой принятия решений.

## Заключение

Современная теория менеджмента уделяет повышенное внимание вопросам лидерства в организации. Этой тематике посвящается немалое количество исследований и публикаций.

Человек, желающий стать лидером, должен обладать определенными качествами, которые в различных ситуациях должны быть разными. Признается, что лидерским качествам можно научиться. Благодаря этим качествам человек может приобрести авторитет, и сотрудники признают его лидером.

Лидер выполняет множество социальных ролей, каждая из которых требует наличия конкретных знаний, навыков. Среди проблем, находящихся в компетенции лидера, основными являются: утверждение и развитие определенного типа организационной культуры; построение эффективной коммуникации в организации; формирование рабочих групп и управление ими; управление конфликтами; построение коалиций и развитие партнерских отношений; своевременное реагирование на динамику внешней среды и управление изменениями.

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.

## Список использованной литературы

1. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. М. 2001.
2. Волков И. П. Руководителю о человеческом факторе. Л. 1989.
3. Кравченко А. И. История менеджмента. М. 2002.
4. Кричевский Р. Л. Если Вы руководитель… Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. М. 1993.
5. Прыгин Б.Д. Руководство и лидерство. Л. 1973.
6. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации. М. 2002.
7. Руководитель, коллектив, личность. Ред. К. Ладензак. М. 1974.
8. Шорин В. Г., Попов Г. Х., Горячев Г. Д. Стиль работы руководителя. М. 1976.
9. Яхонтова Е. С. Эффективность управленческого лидерства. М. 2002.
10. Дюжердиль Р. Управление человеческими ресурсами. Маркетинг. №3 1996.
11. Калашникова Л., Лайфуров С. Стиль и методы управления в современном бизнесе. Служба кадров. №10 2002.
12. Кретов Б. И. Типология лидерства. Социально-гуманитарные знания. №3 2000.
13. Леонова А.А. Управление персоналом: искусство или наука? Деньги и кредит. №9 1998.
14. Смольков В. Г. Сущность и типология социального лидерства. Социально-гуманитарные знания. №6 2001.

1. Кричевский Р. Л. Если Вы руководитель… Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. М. 1993. [↑](#footnote-ref-1)
2. Пугачев В. П .Руководство персоналом организации. М. 2002 [↑](#footnote-ref-2)
3. Пугачев В. П .Руководство персоналом организации. М. 2002 [↑](#footnote-ref-3)