

«Войско баранов, возглавляемое львом, всегда одержит победу над войском львом, возглавляемых бараном»

(Бонапарт Н.)



1. Организационное лидерство

В любой группе есть лидер. Он может быть назначен официально, а может и не занимать никакого официального положения, но фактически руководить коллективом в силу своих организаторских способностей.

Руководитель назначается официально извне, а лидер выдвигается «снизу».

Процесс влияния на людей с позиции занимаемой в организации руководящей должности называется *формальным лидерством*.

Неформальный лидер — это член коллектива, собирающий относительно большее число голосов при любой ситуации выбора.

Лидерство — способность влиять на людей, чтобы достигать организационных целей.

Лидер организации — индивид, гармонично сочетающий в себе лидерские и менеджерские качества.

Как менеджер лидер организации реализует свои законные полномочия и статусную власть для эффективного решения организационных задач, а как лидер он использует силу личностного влияния на подчиненных.

Теории лидерства (концепции)

- Теория черт (Стогдилл, О.Тид, У.Беннес, Д. Гарднер и др.) - выявление свойств или личностных характеристик лидеров, их профессиональных навыков.
- Поведенческий подход (К. Левин, Р.Танненбаум и У.Шмидт, Р. Блейк и Дж.Мутон и др.) – эффективность лидера определяется не его личностными качествами, а стилем поведения с подчиненными (континуум лидерского поведения).
- Ситуационный подход (Ф.Фидлер, М.Эванс, Р.Хаус и Г.Митчел, П. Херси и К.Бланчард и др.) – поведение лидера и его эффективность зависит от различных ситуаций (модель переменных, которые определяют стиль руководства: взаимоотношения между лидером и членами группы; степень структурированности задачи; позиционная власть лидера, определяемая его формальными полномочиями; теория «путь-цель-лидерство»).
- Концепция стилей руководства Врума – Йеттона – разработали модель выбора стиля руководства в процессе принятия решения, в которой рекомендуемые стили связаны с оценкой руководителем параметром ситуации.

- Теория харизматичного лидерства (Р. Хауз, Л.Контер) – харизматических лидеров отличают уверенность в себе и в своих подчиненных, высокие ожидания в отношении подчиненных, видение перспективы, воздействие личным примером.
- Теория социального научения – создание модели непрерывного взаимодействия между лидером, его окружением и самим поведением (С-О-П-Д: ситуация-организм-поведение-динамика или последствия).
- Концепция заместителей лидерства (С.Керр и Дж.Джермиер) – при определенных ситуациях, квалификации подчиненных или особенностях работы лидер может оказывать незначительное влияние или вообще не сможет его оказывать. Заместителями выступают – стили, ориентированный на отношения и ориентированный на задание.



Модель лидера организации



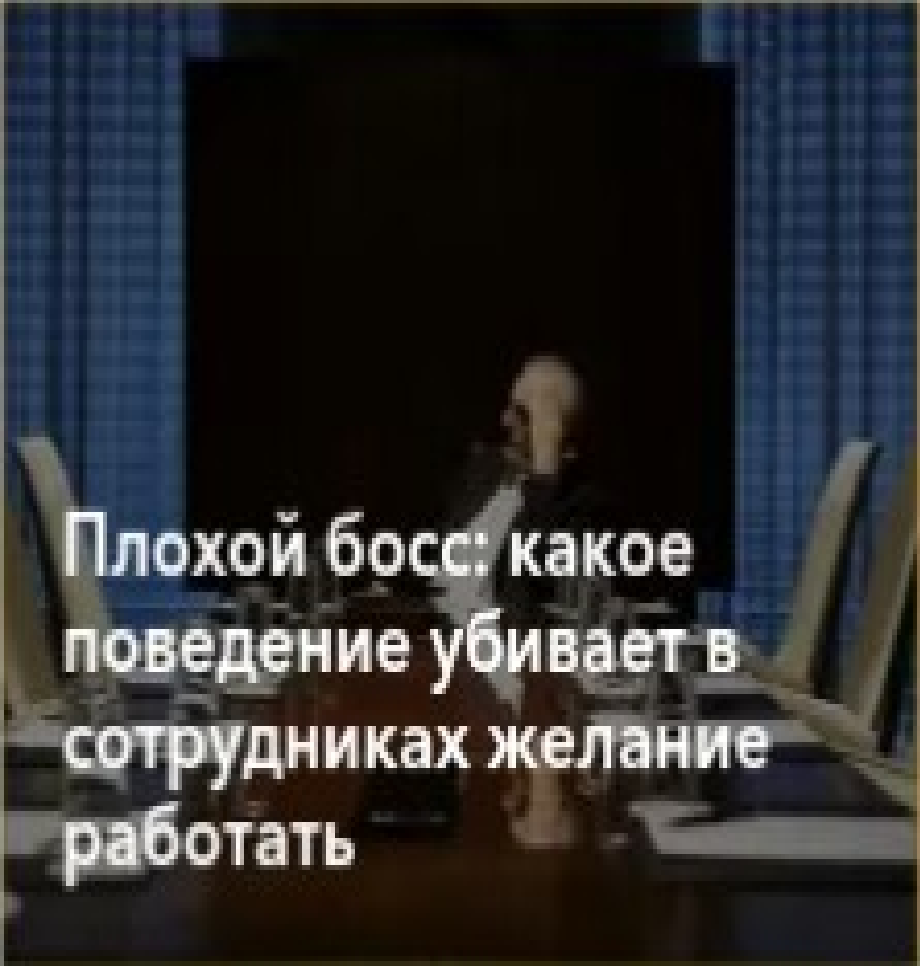
Китайская пословица



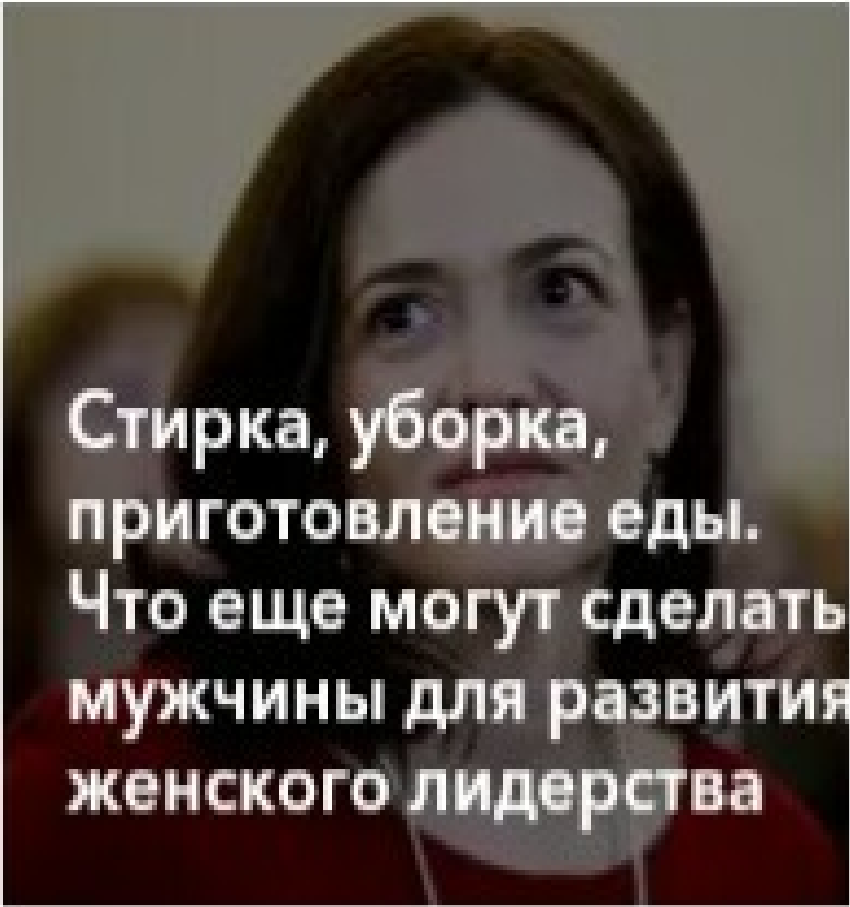
Проверяя без конца того, кому мы дали поручение, разве не уподобляемся мы человеку, выдергивающему росток из земли всякий раз с той лишь целью, чтобы удостовериться наверняка, растут или нет корни.

Люди спрашивают какая разница между лидером и боссом. Лидер работает в открытую, босс-взакрытую. Лидер ведет, босс погоняет.

(Леонардо да Винчи)



Плохой босс: какое поведение убивает в сотрудниках желание работать



Стирка, уборка, приготовление еды. Что еще могут сделать мужчины для развития женского лидерства

Муж и вождь не упускает счастливого случая и подчиняет его своим замыслам.

(Голда Меир)

Ключевые компетенции менеджера:

- планирование (постановка целей и задач, планирование действий и предварительный расчет ресурсов);
- управление подчиненными (формирование организационной структуры, определение позиций каждого, установление системы контроля);
- осуществление контроля (мониторинг деятельности, выявление проблем и их устранение).

Ключевые компетенции лидера:

- определение направления (общее видение цели, стратегия, формирование организационной культуры);
- объединение людей (формирование и управление коммуникацией, создание коалиций, налаживание связей);
- мотивация и побуждение (стимулирование активности и творчества, поддержание ценностей и эмоций, обучение).

Отличие руководства от лидерства

Руководство	Лидерство
1. Осуществляется регуляция официальных отношений группы как социальной организации.	1. Осуществляется регуляция межличностных отношений в группе.
2. Связано со всей системой общественных отношений и является элементом макросреды.	2. Является элементом микросреды (так же, как сама малая группа).
3. Целенаправленный процесс, осуществляемый под контролем различных элементов социальной структуры.	3. Возникает стихийно.
4. Явление более стабильное.	4. Явление менее стабильное и зависит в большей степени от настроения группы.
5. Более определенная система различных санкций.	5. Менее определенная система различных санкций.
6. Процесс принятия решений значительно более сложен и опосредован множеством различных обстоятельств и соображений, не обязательно связанных с данной группой.	6. Решения принимают непосредственно по групповой деятельности.
7. Сфера действий руководителя шире, поскольку он представляет малую группу в более широкой социальной системе.	7. Сфера деятельности лидера - в основном малая группа.

В современной литературе выделяют различные виды лидеров:

Лидер-организатор	Его главное отличие в том, что нужды коллектива он воспринимает как свои собственные и активно действует. Этот лидер оптимистичен и уверен в том, что большинство проблем вполне разрешимо. Умеет убеждать, склонен поощрять, а если и приходится выразить свое неодобрение, то делает это, не задевая чужого достоинства, и в результате люди стараются работать лучше. Именно такие люди оказываются на виду в любом неформальном коллективе
Лидер-творец	Привлекает к себе прежде всего способностью видеть новое, браться за решение проблем, которые могут показаться неразрешимыми и даже опасными. Не командует, а лишь приглашает к обсуждению. Может поставить задачу так, что она заинтересует и привлечет людей
Лидер-борец	Волевой, уверенный в своих силах человек. Первым идет навстречу опасности или неизвестности, без колебания вступает в борьбу. Готов отстаивать то, во что верит, и не склонен к уступкам. Однако такому лидеру порой не хватает времени, чтобы обдумать все свои действия и все предусмотреть. «Безумство храбрых» - вот его стиль
Лидер-дипломат	Если бы он использовал свои способности во зло, то его вполне можно было бы назвать мастером интриги. Он опирается на превосходное знание ситуации и ее скрытых деталей, в курсе сплетен и пересудов и поэтому хорошо знает, на кого и как можно повлиять. Предпочитает доверительные встречи в кругу единомышленников. Позволяет открыто говорить то, что всем известно, чтобы отвлечь внимание от своих неафишируемых планов. Правда, такого сорта дипломатия нередко лишь компенсирует неумение руководить более достойными способами
Лидер-утешитель	К нему тянутся, потому что он готов поддержать в трудную минуту. Уважает людей, относится к ним доброжелательно. Вежлив, предупредителен, способен к сопереживанию

Стили лидера

Авторитарный	Наилучший с точки зрения администратора, который в любом деле прежде всего ценит единоначалие
Авральный	«Давай-давай, потом разберемся» - девиз руководителя-авральщика. Мера, подходящая для исключительной ситуации, став системой, дезорганизует нормальную работу, ведет к конфликтам, недовольству в коллективе, не говоря уже о скромных трудовых результатах
Деловой	Противоположен авральному, предполагает работу по рассчитанным и оптимальным схемам. Такой стиль можно было бы предпочесть всем прочим, если только работа позволяет это, не содержит неожиданных сюрпризов и поддается прогнозу
Демократический	К нему склонны лидеры-организаторы, управляющие по принципу: «Моя точка зрения - одна из возможных». Именно такой стиль способен давать наилучшие результаты, но до известных границ, за которыми дело подменяется его обсуждением
Либеральный	Годится для сплоченного коллектива единомышленников. Вместо самостоятельности способствует безответственности и уверенности, что «работа не волк»
Компромиссный	В его основе - способность руководителя, уступая людям с различными интересами, добиваться своих целей. Но если компромиссы войдут в привычку и заменят принципиальность соглашательством, то хорошего от такого руководителя ждать не приходится

2. Власть и влияние

Власть – это потенциальная¹³ возможность влиять на поведение других людей.

Власть менеджера обусловлена должностью, которую он занимает в организации. Источником власти менеджера является организационная структура, поэтому власть обеспечивает стабильность, порядок и своевременное решение проблем в рамках структуры.

Власть в организации – главный рычаг, средство управления, она понимается как способность или возможность субъекта управления оказывать влияние на трудовое поведение подчиненного персонала.

Управление без власти невозможно.

Источники власти в организации

- Источники власти в разных организациях имеют свои различия, обусловленные организационно-правовым статусом организации и характером применяемых средств осуществления власти.
- **В государственных организациях** власть опирается на право руководить организацией, проистекающее из официального акта назначения на должность руководителя (директора, президента и т.п.).
- **В частных коммерческих организациях** источник власти — единоличное или совместное право собственности или владения имуществом (активами) организации, а также назначение на должность управляющего и другие нижестоящие должности. Вместе с тем любая клась в организации, независимо от места и влияния компании на рынке, имеет определенные границы, установленные Конституцией Российской Федерации и другим законодательством, гарантирующими целый ряд гражданских и социальных прав работникам как гражданам данной страны.
- Другим источником власти в организации выступает **неформальное признание** объектом властных воздействий (наемным персоналом организации в целом и ее структурных подразделений) официальных прав руководителя как лидера. Неформальное признание власти руководителя со стороны подчиненных оказывает существенное влияние на их отношение к работе и качество выполнения своих служебных обязанностей, и поэтому оно имеет большое значение для успешной деятельности организации.

Основные типы власти (Дж.Френч и Б.Рэйвен)

Типы власти	Характеристики источников власти
Власть, основанная на вознаграждении	Использование данного источника зависит от наличия у субъекта власти соответствующих ресурсов (материальных и моральных) и способности объекта управления оценить (правильно истолковать) поощрительные действия руководителя (субъекта управления). Определенная часть людей склонна рассматривать такие действия руководителя как слабость
Власть, основанная на принуждении	Применение данного типа власти опирается на страх как главный стимул лояльного трудового поведения. Наказание или угроза наказания за ненадлежащее выполнение трудовых обязанностей. Руководители, предпочитающие использование данного ресурса, исходят, как правило, из того, что работники в основной своей массе недобросовестны и ленивы, поэтому их можно только заставить работать
Легитимная власть	Власть, основанная на доверии персонала своему руководителю уже в силу того, что он занимает данную должность. Раз так, то он имеет право и на наказание, и на поощрение. Источником легитимной власти могут быть также ценности определенной субкультуры

Типы власти	Характеристики источников власти
Референтная власть	Эта власть основана на стремлении некоторых людей идентифицировать себя с людьми, которые для них привлекательны и пользуются уважением в силу определенных личностных и деловых качеств (работоспособность, верность слову, порядочность, мужественность, открытость, физическая сила, личное обаяние, профессиональная эрудиция, отзывчивость и т.п.). Из этого следует, что менеджеры должны стремиться быть привлекательными для подчиненных независимо от того, будут ли они их поощрять или наказывать
Экспертная власть	Как правило, это власть специалистов, основанная на глубоких профессиональных знаниях и опыте. Экспертная власть приобретает особое значение в организациях, деятельность которых отличается особой сложностью, требует постоянной работы сотрудников над собой, связана с принятием нестандартных решений и непрерывным решением творческих задач. Это в основном научно-исследовательские и проектно-конструкторские организации, действующие в сфере высоких технологий

- Выбор источника и типа власти обусловлены конкретными особенностями сферы деятельности, продукции, социальной среды, кадровой политики, личности руководителя, персонального состава подчиненных, подготовки и культурной принадлежности менеджмента и других факторов.