

## **Тема 8. Лидерство**

1. Лидерство – важнейший компонент эффективного руководства
2. Природа лидерства. Классические теории лидерства
3. Управление лидерством

### **8.1. Лидерство – важнейший компонент эффективного руководства**

Вопросы лидерства всегда интересовали людей. Однако его систематическое изучение началось лишь со времен Ф. Тейлора.

Было проведено много исследований. Однако на многие вопросы и сейчас не существует однозначного ответа. Это такие вопросы: Что такое лидерство? Лидерами рождаются или становятся? Как оно должно изучаться и как им управлять?

Современный менеджмент предполагает инновационный подход для достижения новых направлений развития. А он невозможен без лидерства.

Само слово «лидер» (leader) переводится как руководитель, слава, командир, вождь. Лидерство – важнейший компонент эффективного руководства. Оно встречается везде, где есть устойчивое объединение людей и есть власть.

Чем отличаются понятия «власть» и «лидерство»? Понятия «власть» и «лидерство» тесно связаны между собой. Лидеры пользуются властью, чтобы достичь своих целей. Лидерство часто называют формой власти. А власть – это способность влиять на людей, что выражает отношение зависимости.

Лидерство – это способность вести за собой людей для достижения поставленных целей без угрозы наказания.

Некоторые авторы считают эти понятия – «власть» и «лидерство» синонимами (Виханский О. С., Наумов А. И.).

Мне кажется, что для понимания сущности лидерства необходимо разобраться в различии таких понятий как «руководство» и «лидерство».

«Руководство» феномен, имеющий место в системе формальных (или, как говорят, официальных) отношений, а «лидерство» феномен, порожденный системой неформальных отношений (Ю.А. Кричевский).

Руководитель назначается для руководства организацией, подразделением. При этом руководство выражает отношения «начальник-подчиненный».

Лидер выдвигается. Это человек, который в силу своих способностей и личностных качеств, способен увлечь и повести за собой людей. Лидерство выражает отношения лидера и последователя.

Различия между лидером и менеджером приводятся в учебнике Виханского и Наумова (Менеджмент, 2002 г., с. 478) по многим позициям (табл. 8.1). Эффективный менеджер не обязательно является эффективным лидером и наоборот. Их основные характеристики находятся как бы в разных измерениях.

Таблица 8.1.

#### Отличие менеджера от лидера

| Менеджер                 | Лидер                           |
|--------------------------|---------------------------------|
| Администратор            | Инноватор                       |
| Поручает                 | Вдохновляет                     |
| Работает по целям других | Работает по своим целям         |
| План — основа действий   | Видение — основа действий       |
| Полагается на систему    | Полагается на людей             |
| Использует доводы        | Использует эмоции               |
| Контролирует             | Доверяет                        |
| Поддерживает движение    | Дает импульс движению           |
| Профессионален           | Энтузиаст                       |
| Принимает решения        | Превращает решения в реальность |
| Делает дело правильно    | делает<br>правильное дело       |
| Уважаем                  | Обожаем                         |

Менеджер — это человек, который направляет работу других и несет персональную ответственность за ее результаты. Хороший менеджер вносит порядок и последовательность в выполняемую работу. Свое взаимодействие с подчиненными он строит больше на фактах и в

рамках установленных целей. *Лидер* воодушевляет людей и вселяет энтузиазм в работников, передавая им свое видение будущего и помогая им адаптироваться к новому, пройти этап изменений.

Менеджеры имеют тенденцию занимать пассивную позицию по отношению к целям. Чаще всего они по необходимости ориентируются на кем-то установленные цели и практически не используют их для проведения изменений. Лидеры, наоборот, сами устанавливают свои цели и используют их для изменения отношения людей к делу.

(Остальные отличия менеджеров от лидеров рассмотрим на семинаре).

В западной литературе наметилась тенденция различать понятия «менеджер» и «лидер».

Если быть последовательным, то различие между менеджером и лидером проходит по линии формального и неформального.

Быть руководителем еще не означает автоматически считаться лидером. Можно занимать первую должность в организации. Но не быть в ней лидером. Но обязательно ли появление в организации в этом случае неформального лидера? Если есть борьба за власть, то кто-то попытается занять эту позицию. Каким образом? Чаще всего – критикуя официального руководителя.

Менеджер в своем влиянии на работу подчиненных опирается на должностную, организационную основу власти (источники организационной основы: право на власть, право принятия решений, право на вознаграждение, власть связей, власть над ресурсами, власть информации).

Лидеры в большей степени опираются на поддержку, доверие, уважение и даже любовь своих подчиненных за компетентность и личностные качества. Если менеджеры опираются на организационную основу власти, то лидеры на личностную (экспертная власть, власть примера).

Менеджеры получают свою власть от вышестоящего руководства. Лидеры от последователей. Лидеры воодушевляют людей, отношения строятся на доверии. Они мотивируют и вдохновляют людей.

Однако резкое противопоставление менеджеров и лидеров неправильно.

Многие менеджеры обладают лидерскими качествами. Многие лидеры стремятся сочетать в своей деятельности формальное руководство и лидерство.

Известный американский теоретик и практик Джексон Л.Н. отмечает, что для современной деловой Америки характерно стремление искать не столько менеджеров, сколько лидеров.

В организациях-неудачниках слишком много менеджеров и слишком мало лидеров.

В XXI столетии мир будут двигать увлеченные, целеустремленные, настойчивые лидеры с хорошими навыками менеджмента.

(Румянцева З. П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2007. С. 97-99.) Современная теория концентрирует внимание на трех важных вопросах, раскрывающих суть лидерства как феномена социального воздействия:

1. Кто может оказывать воздействие на людей: только должностные лица, имеющие власть и соответствующие полномочия в организации, или все члены вне зависимости от занимаемых должностей?

2. Можно ли влиять на людей преднамеренно, имея в виду достижение специфических целей группы или организации?

3. Должно ли быть добровольным согласие тех, на кого оказывается воздействие?

В теории лидерства не поддерживается миф о лидерах как изолированных героях, которые сверху руководят своими организациями. Исследования и реальная практика показывают, что указания, спущенные с верхнего уровня вниз, даже при их выполнении не повышают уровень

кооперации и сотрудничества, а создают атмосферу страха, недоверия и конкуренции между работниками. А это не позволяет в полной мере использовать их человеческий потенциал.

Теоретически лидером может быть любой член организации, а не только те, кто ею управляют. Это означает, что лидерство может проявляться и на самых нижних уровнях иерархии: лидером может быть бригадир, который вдохновляет своим примером членов бригады на качественную и эффективную работу. Лидерами могут быть рабочие, которые своим отношением к работе и постоянным поиском лучших путей ее выполнения служат для других образцом для подражания.

Поэтому в современных разработках по лидерству подчеркивается, что каждый работник может и должен проявлять стремление к руководству, а это требует воспитания ответственности у всего персонала, а не только у руководителей. Последние должны показывать пример преданного отношения к делу и достижению общих целей. Приверженность некоторых руководителей предприятий к автократичному стилю руководства, а также отсутствие их реальной ответственности перед акционерами, трудовым коллективом и другими заинтересованными группами и организациями, являются серьезными препятствиями для максимального использования этого феномена социального воздействия.

И все-таки больше всего возможностей для проявления лидерства имеют люди, занимающие в организации управленческие позиции. Менеджер в силу своих способностей, профессиональных и личностных качеств в наибольшей мере способен быть для других людей образцом и активизировать их деятельность для достижения общих целей. Это предопределяет утвердительный ответ на второй вопрос современной теории лидерства. Менеджер должен стремиться к выполнению лидерской роли, имея в виду, что успех в достижении общих целей может быть получен только за счет общего видения и общей ответственности, доверия к людям и

отношений между ними, которые характеризуются как товарищеские, равные, доверительные.

Именно эти качества выдвигаются на первое место, когда говорят о современных менеджерах — лидерах.

Что касается третьего вопроса, то теоретически здесь превалирует следующая точка зрения: настоящее лидерство имеет не должностную, а личностную основу власти, полномочия лидеру делегируются снизу сотрудниками, которые добровольно берут на себя обязанности последователей. То есть они готовы следовать за лидером и согласны нести общую ответственность за результаты работы.

Не все менеджеры в организации могут быть лидерами, так же как и не все лидеры являются менеджерами. Но в современных условиях все большее число менеджеров осознают необходимость лидерских качеств, так как только таким путем можно развивать творчество и внедрять новшества, находить лучшие пути для достижения плановых установок, для включения в эти процессы всех сотрудников. Поэтому лидерство является важнейшей составной частью тех ролей, которые менеджеры выполняют в XXI веке.

## **8.2. Природа лидерства. Классические теории лидерства**

Более детально истоки лидерства, его природу раскрывают его различные теории.

В соответствии с различными подходами к проблеме лидерства выделяют следующие теории:

1. Теории личностных качеств
2. Поведенческие теории лидерства
3. Ситуационные теории лидерства.

**8.2.1.** Старейшей из теорий лидерства является **теория черт или теория лидерских качеств**. Она создавалась по мере выявления качеств, присущих идеальным лидерам – героям. Среди черт, присущих лидеру обычно называют острый ум, твердую волю, целеустремленность, кипучую

энергию, организаторские способности, готовность брать на себя ответственность, компетентность, способность внушать людям доверие и др. Называют и другие качества (честолюбие, уверенность в себе, желание вести за собой других и т.д.). В упомянутом учебнике Виханского О. С. и Науменко А. И. на стр. 484 приводится исчерпывающий список лидерских качеств.

**Таблица 8.2**

**Лидерские качества, наиболее часто встречающиеся у успешных лидеров**

| <b>Интеллектуальные способности</b>   | <b>Черты характера личности</b>  | <b>Приобретенные умения</b>   |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ум и логика</li> <li>• Рассудительность</li> <li>• Проницательность</li> <li>• Оригинальность</li> <li>• Концептуальность</li> <li>• Образованность</li> <li>• Знание дела</li> <li>• Речевая развитость</li> <li>• Любопытство и познавательность</li> <li>• Интуитивность</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Инициативность</li> <li>• Гибкость</li> <li>• Бдительность</li> <li>• Созидательность и творчество</li> <li>• Честность</li> <li>• Личностная целостность</li> <li>• Смелость</li> <li>• Самоуверенность</li> <li>• Уравновешенность</li> <li>• Независимость</li> <li>• Самостоятельность</li> <li>• Амбициозность</li> <li>• Потребность в достижениях</li> <li>• Настойчивость и упорство</li> <li>• Энергичность</li> <li>• Властность</li> <li>• Работоспособность</li> <li>• Агрессивность</li> <li>• Стремление к превосходству</li> <li>• Обязательность</li> <li>• Участливость</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Умение заручаться поддержкой</li> <li>Умение кооперироваться</li> <li>Умение завоевывать популярность и престиж</li> <li>Такт и дипломатичность</li> <li>• Умение брать на себя риск и ответственность</li> <li>• Умение организовывать</li> <li>• Умение убеждать</li> <li>• Умение менять себя</li> <li>• Умение быть надежным</li> <li>• Умение шутить и понимать юмор</li> <li>• Умение разбираться в людях</li> </ul> |

Отмечено, что люди, которые обладают достаточной гибкостью и умением вести себя в зависимости от конкретных условий, более часто

становятся лидерами по сравнению с теми, кто такими качествами не обладает.

Для проверки теории черт были проведены обширные конкретные исследования. Они поставили под сомнение эту концепцию. Анализ показал, что индивидуальные качества лидера почти полностью совпадают с полным набором позитивных (психологических и социальных) признаков личности вообще.

Кроме того, в некоторых видах деятельности, прежде всего предпринимательства, высокие интеллектуальные и моральные качества являются скорее препятствием для занятия лидирующих позиций, чем условием успеха.

Кроме того, набор лидирующих качеств значительно варьирует в зависимости от исторических эпох, культуры и других параметров группы.

Очевидно, что лидер крестьянской общины по своим качествам существенно отличается от лидера инженерно-конструкторского бюро такой высокоинтеллектуальной кампании как «IBM».

К теории черт примыкает современная теория – **теория харизматического лидерства**. Термин «харизма» греческого происхождения, означающий «личность, божественный дар, исключительная одаренность».

Харизматичный лидер – человек, наделенный в глазах его последователей авторитетом, основанным на исключительных качествах его личности.

Харизматическим считается тот лидер, который в силу своих личностных качеств способен оказывать глубокое воздействие на последователей. Лидеры этого типа испытывают высокую потребность во власти. Потребность во власти мотивирует их стремление стать лидерами.

В группе с харизматическим лидером первостепенное значение имеют не внешние стимулы, а внутренняя мотивация. Лидер поддерживает у своих последователей надежду на лучшее будущее.

Харизма является формой влияния на других посредством личностной привлекательности, что вызывает поддержку и признание и обеспечивает обладателю харизмы власть над последователями.

Как источник лидерской власти харизма относится к власти примера. Некоторые определяют харизму как набор специфических лидерских качеств.

Харизматические лидеры бывают во всех сферах. Но особенно полезна и важна харизма в политике.

Самым харизматичным президентом за всю историю США был Франклин Делано Рузвельт, который не обладал особой внешней привлекательностью, будучи инвалидом в кресле. Но он сумел сплотить интеллектуалов страны, провозгласить «Новый курс» и выйти из кризиса 1923-1933 годов. Он был единственным президентом, который избирался на 4 срока подряд (с 1933 г. по 1945 г.).

Харизматическим лидером был и Уинстон Черчилль – премьер-министр Англии. В течение тех лет, когда само существование Англии было поставлено на карту, британцы приносили немыслимые жертвы, потому что их просил об этом Черчилль. Вот одно из его известных высказываний. Выступая в Парламенте после своего первого избрания на пост премьер-министра в 1940 году (Англия уже вела войну с Германией), он сказал: «Все, что могу я вам предложить, это кровь, тяжелый труд, слезы и пот...». Во время налетов на Лондон немецкой авиации он забирался на крышу и демонстративно курил сигару, не желая спускаться в бомбоубежище.

Харизматической личностью был и Адольф Гитлер. Он пришел к власти в 1933 году, когда самолюбие немцев страдало от унижения в связи с поражением в Первой мировой войне. Неистовство Гитлера на тему высшей расы находило отклик в душе немцев. И все же, когда военная удача отвернулась от него, влияние Гитлера ослабело и почти совсем исчезло к тому времени, когда он покончил с собой.

Исследования показывают, что у лидерства может быть и негативная сторона, связанная с узурпацией личной власти, и позитивная, связанная с упором на разделенную власть и делегированием части власти последователям.

Лидеров можно разделить по морально-этическим качествам на два типа: этические (позитивные) и неэтические (отрицательные).

Это помогает объяснить разницу между такими лидерами как Гитлер, Ленин и Сталин и такими как Сахаров, Мартин Лютер Кинг, мать Тереза и им подобные.

Таблица 8.3

### Этика и харизма

| Неэтичный харизматический лидер   | Этический харизматический лидер   |
|---|---|
| Использует власть в личных интересах  | Использует власть в интересах других  |
| Продвигает только свое личное видение   | Строит свое видение в соответствии и стремлениями последователей  |
| Пресекает критику в свой адрес  | Считается с критикой и извлекает уроки  |
| Требует беспрекословного выполнения своих решений   | Стимулирует у последователей творческий подход к делу и своим заданиям                                    |
| Коммуницирует только в одном направлении: от себя вниз  | Поощряет открытую и двухстороннюю коммуникацию  |
| Нечувствителен к потребностям и нуждам последователей   | Научает, развивает и поддерживает последователей, делит свою славу с другими                              |
| Полагается на удобные внешние моральные стандарты для удовлетворения своих интересов<br>Виханский, Наумов М. 2006. с. 506 | Полагается на внутренние моральные стандарты для удовлетворения организационных и общественных интересов. |

Мы с Вами рассмотрели теорию черт, которая послужила толчком к появлению других концепций и, прежде всего, концепции лидерского поведения. Здесь центром внимания является ответ на вопрос: что и как лидеры делают?

### 8.2.2. Поведенческие теории лидерства. Концепция лидерского поведения

Изучение образцов поведения, присущих лидерам началось накануне Второй мировой войны и активно продолжалось до середины 60-х годов. В

отличие от предыдущей концепции данная концепция предполагала подготовку лидеров по специально разработанным программам.

Важный вклад поведенческого подхода в теорию лидерства в том, что он помог провести классификацию стилей руководства.

Стиль руководства – это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным.

Известными концепциями этой группы теорий лидерства являются:

- Концепция трех стилей руководства;
- Исследования Университета Штата Огайо;
- Исследования Мичиганского университета;
- Управленческая решетка Роберта Блейка и Джоан Моутон.

Концепция трех стилей руководства исследовалась американским ученым Куртом Левиным, который сравнивал эффективность трех стилей руководства: авторитарного, демократического и пассивного (или попустительского).

Результаты эксперимента удивили самих исследователей.

Они предполагали, что наивысшую удовлетворенность и производительность обеспечит демократический стиль руководства.

Курт Левин эмигрировал в США из Германии перед началом второй мировой войны и предполагал, что репрессивный, авторитарный режим в Германии был менее эффективен, чем демократическое общество.

Он ожидал, что четырехмесячный эксперимент в трех группах десяти-одиннадцатилетних мальчиков подтвердит его гипотезу.

Руководили этими группами специально обученные студенты.

Но оказалось, что хотя ребята предпочитали демократического лидера, более продуктивными они были при авторитарном.

Более поздние исследования также показали, что демократический стиль руководства не всегда является более продуктивным.

Работники таких профессий, как пожарные, полицейские, административные помощники были удовлетворены работой с авторитарным лидером.

В конце концов не было решено, какой стиль лидерства является более эффективным.

**Исследования Университета штата Огайо** (Виханский О. С. и Наумов А. И., с.486-490) считаются наиболее значительными среди тех, которые были предприняты в послевоенный период в области лидерского поведения. Их целью была разработка двухфакторной теории руководства. За основу были взяты две *переменные*: структура отношений и отношения в рамках этой структуры. К *первой* переменной относятся образцы поведения, с помощью которых лидер организует и определяет структуру отношений в группе: определение ролей, установление коммуникационных потоков, правил и процедур работы, ожидаемых результатов. *Вторая* переменная включает образцы поведения, отражающие уровень или качество отношений между лидером и последователями: дружелюбность, взаимное доверие и уважение, симпатия и гармония, чувствительность друг к другу, желание сделать друг другу доброе.

В ходе исследования была установлена связь между указанными двумя переменными и различными критериями эффективности. Так, в начале удалось установить, что лидеры, поведение которых характеризуется одновременно наличием двух переменных, более эффективны в своей деятельности, чем те, у которых поведение характеризовалось только одной из них. Позже были получены данные, свидетельствовавшие о том, что преимущественное внимание со стороны руководителя к структуре отношений делало выше показатели профессиональности подчиненных и снижало количество жалоб от них, а при фокусе на отношения в структуре были отмечены относительно низкие показатели профессионализма и прогулов. Долгое время признавалась верной гипотеза, утверждавшая, что наивысшие уровни двух переменных формируют наилучший стиль

руководства. Однако последующие многочисленные тестирования давали очень разные результаты. При этом не удавалось установить единственно верного стиля эффективного лидерства, применимого в любых условиях. В то же время проведенные исследования позволили сделать два важных вывода. *Во-первых*, чем большее внимание уделяется структуре отношений и всему тому, что связано с работой, тем больший эффект достигается при следующих условиях:

- сильное давление, оказываемое кем-то (кроме лидера) с целью получения соответствующих результатов;
- задание удовлетворяет работников;
- работники зависят от лидера в получении информации и указаний о том, как делать работу;
- работники психологически подготовлены быть полностью инструктированными лидером;
- соблюдается эффективный масштаб управляемости.

Усиленное внимание отношениям в структуре и всему тому, что соответствует нуждам и желаниям работников, дает эффект тогда, когда:

- задания являются рутинными и непривлекательными для работников;
- работники предрасположены и готовы к участию в управлении;
- работники должны сами научиться чему-то;
- работники чувствуют, что их участие в принятии решений влияет на уровень выполнения работы;
- не существует значительных различий в статусе между лидером и работниками.

*Во-вторых*, было отмечено, что эффективность лидерства зависит также от ряда других факторов:

- организационная культура;
- используемая технология;
- ожидания от использования определенного стиля руководства;

- моральная удовлетворенность от работы с руководителем определенного стиля.

Исследование Мичиганского университета ставило своей целью определить различия в поведении эффективных и неэффективных лидеров. За основу были взяты две *переменные* в поведении лидера: *концентрация внимания лидера на работе и на работниках*. Как видно, эти переменные достаточно схожи по своему содержанию с теми, которые использовались в исследованиях Университета штата Огайо. Результаты исследований Мичиганского университета позволили сделать следующие выводы об эффективном лидере:

- имеет тенденцию к оказанию поддержки работникам и развитию хороших отношений с ними;
- использует групповой, а не индивидуальный подход к управлению работниками;
- устанавливает предельно высокий уровень выполнения работы и напряженные задания.

Не установив идеального для всех случаев стиля, исследование Мичиганского университета тем не менее подводило к выводу о том, что условием эффективного лидерства является оказание поддержки работникам и привлечение их к принятию решений.

Позже эти выводы были положены в основу концепции, разработанной Ренсисом Ликертом и получившей название «*Системы управления 1, 2, 3 и 4*».

Система 1 представляет ориентированный на выполнение заданий, сильно структурированный авторитарный стиль.

В противоположность Система 4 – стиль, ориентированный на развитие отношений с подчиненными и групповую работу.

Системы 2 и 3 – является промежуточными между двумя крайностями.

### **8.2.3. Теории лидерства, основанные на ситуационном подходе.**

В начале 60-х годов получило признание положение о том, что выбирая стиль управления, следует учитывать особенности ситуации.

Так при условии А – наиболее эффективен стиль Х (например, авторитарный).

При условии Б – стиль У (например, демократический).

При условии В – стиль Z (например, смешанный).

Теории лидерства, основанные на ситуационном подходе, активно разрабатывал Фред Фидлер. Он показал, что эффективность работы группы зависит от следующих факторов:

1. От того, насколько выбранный стиль управления учитывает особенности подчиненных и взаимоотношения руководителей и подчиненных;
2. Характера регламентации труда подчиненных;
3. Возможности влиять на работу подчиненных.

Фидлер, в связи с этим, предложил два основных пути (направления) повышения эффективности управленческой деятельности.

1. Приспособить лидера к ситуации (путем подбора, стимулирования, обучения, как крайняя мера – замена лидера).

Обучение в одних случаях должно быть направлено на решение производственных задач, разработку инструкций.

В других случаях внимание должно быть направлено на взаимоотношения в коллективе, мотивацию, групповое принятие решений.

2. Изменить ситуацию. Для этого следует наделить лидера дополнительными полномочиями по стимулированию и продвижению.

Широкое распространение также получила теория выбора эффективного стиля управления в зависимости от степени зрелости подчиненных. Это модель Херсея и Бланшарда.

**Зрелость** определяется способностями и желанием выполнять поставленные задачи.

Выделены 4 стадии зрелости подчиненных.

1. Люди не способны и не желают работать. Они либо некомпетентны, либо не уверены в себе. (Не могут и не хотят);

2. Люди не способны, но желают работать. У них не хватает знаний и навыков, но есть мотивация. (Не могут, но хотят);

3. Люди способны, но не желают работать. Их не привлекают то, что предлагает руководитель. (Могут, но не хотят);

4. Люди способны и желают делать то, что предлагает руководитель. (Могут и хотят);

В зависимости от степени зрелости выбирается стиль поведения.

1. При низкой степени зрелости подчиненных лучшим является указывающий стиль. Он основан на директивах и указаниях.

2. В условиях умеренно низкой зрелости последователей целесообразен убеждающий стиль – сочетание директив и поддержки. Помогает им объяснениями, вселяют в них уверенность в возможности выполнения задач.

3. При умеренно высокой зрелости подчиненных лучшим будет участвующий стиль. При этом стиле лидер стремится сделать подчиненных более мотивированными. Использует возможность участвовать в принятии решений.

4. При высокой степени зрелости подчиненных используется делегирующий стиль. Стиль характеризуется незначительной директивностью и поддержкой. Это позволяет взять на себя максимум ответственности за выполнение задания. Данный стиль способствует развитию творческого подхода к работе.

### 8.3. Управление лидерством

Среди специалистов до сих пор не завершена дискуссия о том, является управление стихийным или управляемым процессом. Иначе этот вопрос звучит: Лидерами рождаются или становятся?

Тем не менее теоретические и практические разработки говорят о том, что лидерством можно управлять. (Сомнения могут возникнуть о границах управляемости и эффективности управления).

Управление лидерством предполагает два направления:

Первое – **выявление лиц с прирожденными или сформировавшимися лидерскими качествами и их привлечение к занятию руководящих постов и развитию лидерства.** Существуют специальные способы выявления таких лиц: тестирование и др. психологические методы, изучение биографии и трудового стажа (трудового пути).

Ориентация на отбор прирожденных лидеров используется в ряде стран (Германия, США и др.)

Студенты и слушатели высших школ управления подбираются главным образом из числа руководителей низшего звена или высококвалифицированных специалистов, имеющих производственный стаж и обнаруживших лидерские способности.

В других странах, например во Франции, набор на факультеты и в высшие школы управления, особенно государственные, осуществляется из выпускников гимназий, что не исключает использования тестирования для выявления лидерских задатков.

Чужую и свою **пригодность к лидерству** можно определить с помощью 8 следующих **критериев.**

1. *Непрерывное самосовершенствование.* По мнению С. Кови, для большинства людей характерна тенденция, ограничиваться вчерашними знаниями, а не воспитывать в себе дух непрерывного совершенствования. Но,

если Вы сами не совершенствуетесь, то Вам трудно побудить других заниматься этим.

2. *Ориентация на служение другим.*

3. *Доброжелательность*, излучение положительной энергии, уклонение от восприятия отрицательной энергии и конфликтов.

4. *Вера в других.*

5. *Рациональное распределение времени и усилий.*

6. *Внутренняя уверенность и оптимизм.*

7. *Самокритичность и равное право на самосохранение.*

8. *Забота о физическом здоровье, интеллектуальном и духовном развитии.*

Второе направление управления лидерством – **развитие лидерства**

Это целенаправленное формирование и углубление соответствующих качеств и навыков.

Оно включает:

1. Выработку личной мотивированности, устойчивого желания быть лидером.
2. Развитие индивидуальных интеллектуальных и нравственных качеств – таких как профессиональные качества, порядочность, без которых трудно завоевать авторитет
3. Обеспечение социальной компетентности и доброжелательности в отношениях с членами группы. Для этого нужно владеть культурой общения, умением четко и корректно выслушивать людей, умением их понимать, уважать достоинство других людей.
4. Приобретение навыков быстро и правильно оценивать ситуацию, учитывать особенности, запросы и желания членов группы.
5. Тесную увязку индивидуальных целей с целями организации. Это устраняет почву для деструктивных групп.

- б. Сочетание в деятельности руководителя формального и неформального лидерства. Подчиненные всегда желают видеть в руководителе не только начальника, лишённого эмоций, сухого технократа, но и человека обладающего лучшими нравственными качествами, заботившегося не только о себе лично, но и сотрудниках.

### **Способы устранения деструктивного лидерства**

Большой ущерб деятельности организации способны нанести деструктивные лидеры. Например, лидеры групп – противников нововведений, групп – расхитителей, взяточников.

Для устранения негативного лидерства возможны самые различные способы.

1. Разрушение системы «лидер – последователи» с помощью административных мер: увольнение деструктивного лидера, его перевод на другое место, перевод на другое место его последователей, сокращение коммуникаций (возможностей общения), включение в группу лиц – соперников. Административные меры – это крайние меры, подобные хирургическому вмешательству. Часто они невозможны без нарушения законодательства. Поэтому предпочтительны другие способы.

2. Одним из них является использование способностей и авторитета лидера с пользой для организации. Это может быть достигнуто с помощью индивидуальных бесед, приближение негативного лидера к руководству, проявление к нему особого внимания, назначение на вышестоящую должность. Такой способ не вызывает болезненных реакций у сотрудников. Однако он возможен лишь тогда, когда неформальный лидер идет на сотрудничество ради целей организации.

3. Третий способ – перехват функций лидера формальным руководителем. Если неформальная группа возникла из-за опасения сокращения рабочих мест в результате дефицита человеческого общения, а лидер занимается распространением ложной информации, слухов,

подрывающих авторитет руководителя, то такого рода лидерство может быть устранено за счет своевременного информирования.

4. Четвертый способ устранения негативного лидерства – подрыв репутации негативного лидера. Это может быть достигнуто за счет вежливого показа непрофессионализма, опасности и бесперспективности тех действий, к которым он побуждает и т.п.