

Семинар 6

«ЛИДЕРСТВО»

Лидерство — ведущее положение отдельной личности или социальной группы, обусловленное более эффективными результатами деятельности.

Последователи — члены группы, признающие лидерство конкретного человека.

Изменения, происходящие в наши дни в России и в мире, заставляют по-новому посмотреть на роль менеджера и дилемму «менеджер или лидер». По мере становления новой функции менеджмента — инновационной — менеджерам, и не только занимающим высшие управленческие должности, требуются навыки лидерства.

Таблица 1 - Отличие менеджера от лидера

Менеджер	Лидер
Администратор	Инноватор
Поручает	Вдохновляет
Работает по целям других	Работает по своим целям
Основа действий — план	Основа действий - видение перспективы
Полагается на систему	Полагается на людей
Использует доводы	Использует эмоции
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Профессионален	Энтузиаст
Принимает решения	Превращает решения в реальность
Делает дело правильно	Делает правильное дело
Уважаем	Обожаем

Лидерство в наши дни принципиально ситуационно. Важнейшая проблема состоит в том, какие параметры ситуации являются в тот или иной момент ключевыми. В целом проблему лидерства в современном менеджменте можно представить в виде «когнитивной карты», показанной на рис. 1.

Стили лидерства

В таблице 2 перечислены качества, наиболее часто встречающиеся у успешного лидера. Данный перечень вовсе не означает, что успешному лидеру необходимо обладать всеми перечисленными выше качествами. Совокупность лидерских качеств еще не является исчерпывающей характеристикой лидера и его поведения. Важно и то, как эти качества проявляются, каковы их «приоритеты».

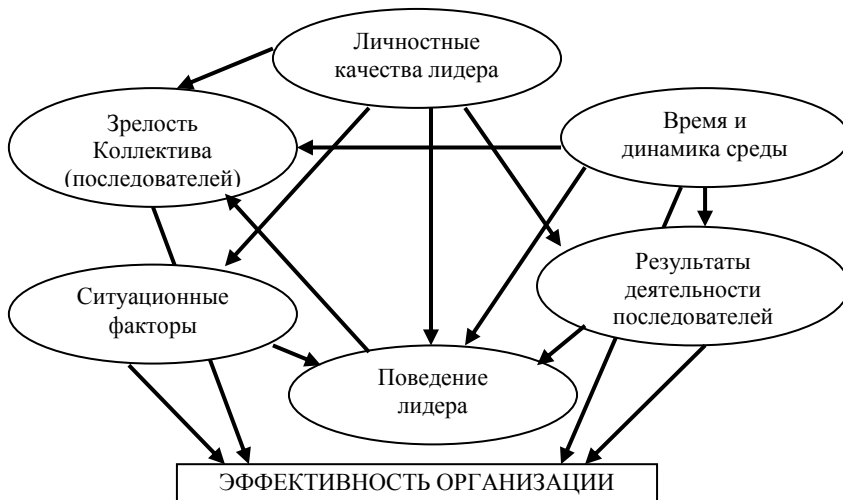


Рисунок 1 - "Когнитивная карта" лидерства

Таблица 2 - Качества, наиболее часто встречающиеся у успешного лидера

Интеллектуальные способности	Черты характера личности	Приобретенные умения
<ul style="list-style-type: none"> Ум и логика Рассудительность Проницательность Оригинальность Способность к концептуализации Образованность Знание дела Умение выражать свои мысли Любознательство и способность осваивать новые знания и навыки Острая интуиция 	<ul style="list-style-type: none"> Инициативность Гибкость Бдительность Созидательность и творчество Честность Целостность личности Смелость Уверенность в себе Уравновешенность Независимость Самостоятельность Амбициозность Потребность в достижениях Настойчивость и упорство Энергичность Властность Работоспособность Агрессивность Стремление к превосходству Обязательность Участливость 	<ul style="list-style-type: none"> Умение заручаться поддержкой Умение кооперироваться Умение завоевывать популярность и престиж Такт и дипломатичность Умение брать на себя риск и ответственность Умение организовывать Умение убеждать Умение изменять себя Надежность Умение шутить и понимать юмор Умение разбираться в людях

Личностные качества лидера, конечно же, играют большую роль в его практической деятельности. Однако в конечном итоге важнее не то, что представляет собой лидер как личность, а то, что эта личность делает и как себя ведет. Поэтому исследователями лидерства было предложено несколько подходов к описанию поведения лидера, которое можно охарактеризовать как стиль лидерства.

Одним из первых описание стилей лидерства дал К. Левин, выделивший авторитарный, демократический и пассивный стили. Хотя выводы Левина основывались на данных полевых исследований, его классификация не получила широкого распространения, поскольку стили лидерства не увязывались с природой задания, которое выполняла группа, и слабо учитывались отношения между ее членами. Поэтому были предприняты попытки усовершенствовать подход, основанный на анализе поведения лидеров.

Позднее **Р. Танненбаум и У. Шмидт** предложили схему, получившую название **континуума лидерского поведения** (рис. 2), которая показывает, что лидер имеет широкий выбор форм поведения по отношению к своим последователям.

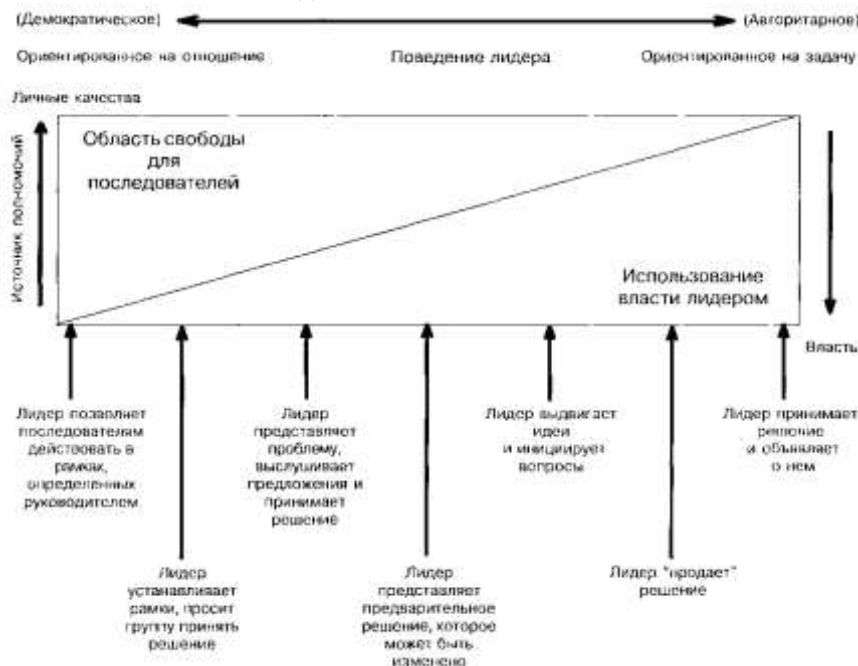


Рис. 2 - Континуум лидерского поведения по Танненбауму и Шмидту

Важной особенностью подхода Танненбаума-Шмидта был акцент на том, что стиль лидерства должен выбираться в зависимости от того, каков источник полномочий лидера: формальная власть (т.е. власть, которой обладает лидер вследствие своего формального положения в организации) или личностные качества.

Если власть лидера основывается преимущественно на его личностных качествах, то поведение лидера в большей степени демократическое и ориентировано на отношения; лидер при этом предоставляет последователям большую свободу действий.

При движении к противоположному концу континуума поведение лидера становится более авторитарным и ориентированным на решение задачи, причем последователям предоставляется все меньше свободы действий.

Однако, пожалуй, наибольшую популярность среди практиков получила система описания стилей лидерства, получившая название «*управленческой решетки*», предложенная **Р. Блейком и Дж. Моутоном**. «Управленческая решетка» — это двумерная схема, горизонтальная ось которой отражает ориентацию лидера на выполнение задания, а вертикальная — его ориентацию на отношения между людьми. Оси шкалированы (от 1 до 9). На рис. 3 показана «управленческая решетка» и даны описания пяти стилей с указанием соответствующих координат.



Рис. 3. Управленческая решетка Блейка-Моутон

Подход Блейка и Моутон, пусть неявно, указывает на существование наилучшего стиля лидерства — группового управления с координатами (9, 9). Между тем, практика свидетельствует, что во многих случаях эффективными оказываются и другие стили лидерства. Более того, изменения в организации могут потребовать смены стилей лидерства. Возникает вопрос: чем следует руководствоваться при выборе стиля лидерства? Ответ на этот вопрос отчасти дают теории *ситуационного лидерства*.

Возможность «переключения скоростей» лидерства определяется во многом тем, какой властью и влиянием обладает менеджер. Нехватка властных полномочий может резко снижать эффективность индивидуальной деятельности менеджера, в то время как их избыток может приводить к злоупотреблению властью, как показывает рис. 4.

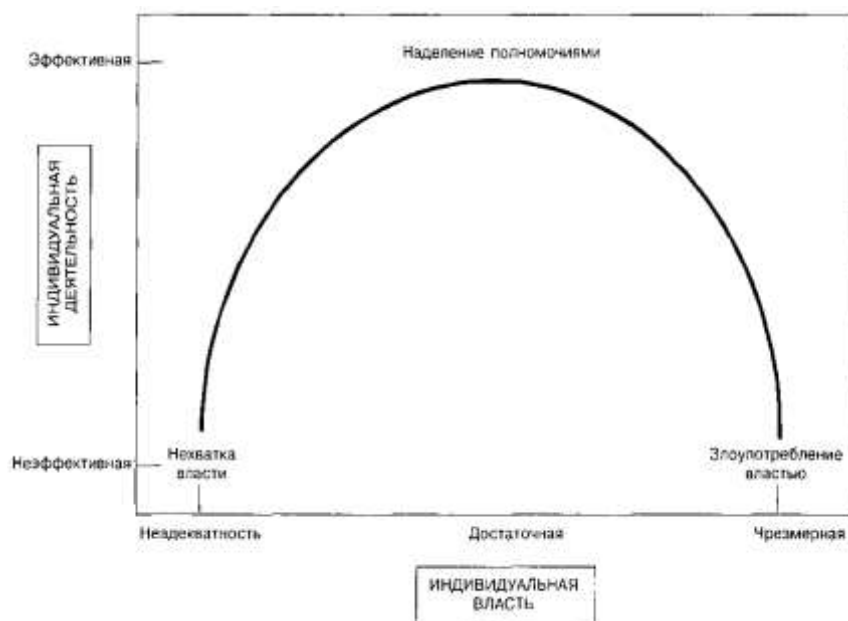


Рис. 4. Личная власть как опора и как камень преткновения

Исследователи давно интересовались источниками личной власти. Американские исследователи **Дж. Френч и Б. Рейвен** предложили классификацию, основанную на выделении пяти основных источников власти. Краткое описание этих источников приведено в табл. 3.

Таблица 3- Источники личной власти по Дж. Френчу и Б. Рейвену

Источник власти	Описание
Вознаграждение	Лидер обладает ресурсами, необходимыми для вознаграждения последователей
Принуждение	Источник власти — страх (например, потерять работу)
Легитимность	Поведение лидера согласуется с разделяемыми ценностями последователей, поэтому они "передают" лидеру полномочия
Экспертиза	Основа власти — знания и опыт, относящиеся к заданию
Харизма	Черты личности, делающие лидера привлекательным в глазах последователей

Из данной таблицы следует, что у лидера есть широкие возможности приобретения личной власти, привлекательной для последователей. В то же время воздействие лидера на них может сильно возрасти при переходе от непосредственного применения власти к использованию различных форм влияния. Дело в том, что влияние позволяет добиваться от других нужных результатов даже в отсутствие какой-либо власти над ними. Приведенная ниже табл. 1.4 дает представление о разнообразии возможных стратегий влияния.

Таблица 4 - Стратегия влияния

Возмездие (принуждение и запугивание)	
Общая форма	"Если вы этого не сделаете, вы пожалеете!"
Угроза	"Если вы не подчинитесь, я вас накажу"
Социальное давление	"Другие члены вашей группы согласны; так какое ваше решение?" "Я перестану к вам придирается, если вы подчинитесь"
Достаточно	"Если вы не начнете действовать прямо сейчас, вы упустите возможность/создадите проблемы другим людям"
Ощущаемый недостаток	и "Если вы не согласитесь, это причинит вред другим"
давление времени	

Избегайте причинять боль другим	
Взаимодействие (обмен и интеграция)	
Общая форма	"Если вы сделаете X, вы получите Y"
Обещание	"Если вы подчинитесь, я вас вознагражу"
Уважение	"Люди, мнением которых вы дорожите, будут думать лучше (хуже) о вас, если вы подчинитесь (не подчинитесь)".
"Кредит"	"Я сделаю для вас что-нибудь, чего вы хотите; вы тогда сделаете это для меня?"
Обязательство	"Вы обязаны подчиниться мне, поскольку в прошлом я оказал вам услуги" (Даже если я не беру на себя никаких обязательств в отношении будущего...)
Взаимный компромисс	"Я снизил мое первоначальное предложение/цену, и теперь я надеюсь, что вы ответите тем же" (не важно, насколько неразумным было мое первоначальное предложение) "Я заинтересован только в небольшом обязательстве с вашей стороны" (Но потом я потребую больше)
Рост обязательств	
Обоснование (убеждение, основанное на фактах, потребностях и личных ценностях)	
Общая форма	"Я хочу, чтобы вы сделали X, поскольку это согласуется с /хорошо для/ необходимо для..."
Доказательство	"Эти факты /мнение экспертов демонстрируют достоинства моей позиции/ просьбы"
Потребность	"Вот что мне надо, вы поможете?"
Достижение цели	"Уступчивость поможет вам достичь своей личной цели" "Это действие соответствует вашей приверженности X"
Схожесть ценностей	"Мы бы предприняли эту попытку, если бы могли положиться на ваши способности/опыт"
Готовность	"Поскольку мы друзья, вы сделаете это?"
Лояльность	"Группе нужна ваша поддержка, сделайте это для общего блага"
Альтруизм	

Однако понимания спектра стратегий влияния еще не обеспечивает лидеру успеха в реализации его задач. Он должен правильно использовать эти стратегии в зависимости от ситуации. Таблица 5 помогает понять взаимосвязь стратегий влияния и ситуационных факторов.

Описанные в таблице формы влияния хороши каждый в свое время, т.е. в зависимости от конкретной ситуации. Одним из решающих факторов выбора стиля лидерства является этап развития, на котором находится организация и конкретная группа. Осознание этого обстоятельства и привело к разработке целого спектра моделей так называемого *ситуационного лидерства*.

Таблица 5 - Сравнение стратегий влияния

Стратегия влияния	Когда использовать	Возможные преимущества	Возможные недостатки	Возможные обвинения
Возмездие	Неравенство власти в пользу воздействующего Преданность и качество не важны Жесткие временные рамки Серьезные нарушения Проблема не важна	Быстрое, непосредственное действие	Подавляет приверженность, творчество Небезопасно для начальника Порождает чувство обиды Надо усиливать серьезность	Нарушение прав

	для задания Если вопрос важен, возмездие маловероятно Конкретная, недвусмысленная просьба Возможно сопротивление требованию		угроз для поддержания давления	
Взаимодействие	Стороны взаимозависимы Каждая из сторон имеет нечто, важное для другой Достаточно времени для переговоров Существуют установленные нормы обмена Стороны доверяют друг другу Преданность общим целям и ценностям не критична Потребности специфичны и краткосрочны	Редкие случаи обиды Нет необходимос ти в доказательств е правомочност и требования	Возникает инструменталь ный взгляд на работу (конкретные вознаграждения за конкретные действия) Порождает у людей ощущение, что условия назначения открыты для переговоров	Несправедл ивость, разбитые ожидания, манипуляц ия
Обоснование	Достаточно времени для пространного обсуждения Общие цели/ ценности Стороны доверяют друг другу и уверены во взаимной надежности Стороны удовлетворены существующими взаимоотношениями	Потребность надзора увеличиваетс я	Необходимо определенное время для создания атмосферы доверия (время увеличивается, если увеличивается число участников) Требуется наличие общих целей и ценностей	Разница мнений, противореч ия в представле ниях о приоритета х

Ситуационное лидерство

Существует несколько подходов к ситуационному лидерству, которые различаются по выбору критериев, определяющих управленческую ситуацию. Например, Ф. Фидлер предложил подход, в рамках которого важнейшими ситуационными факторами являются отношения между лидером и последователями, структурированность работы (т.е. ясность в отношении того, что и как делать) и властная позиция лидера в организации. В модели «путь-цель» Р. Хауза и Т. Митчелла акцент делается на характеристиках последователей и таких организационных факторах, как организационная культура, содержание и структура работы, система формальных властных отношений. И все же наибольшую популярность в последние годы приобрела теория ситуационного лидерства, авторами которой являются американцы П. Херси и К. Бланшар. Согласно теории Херси-Бланшара, выбор стиля лидерства в существенной степени определяется готовностью последователей выполнять задания. При этом авторы теории четко определяют понятие готовности: работник готов к выполнению задания, если он: 1) способен его выполнить; 2) хочет его выполнить; 3) уверен в своих силах. В свою очередь, способность выполнить задание предполагает наличие у работника необходимых знаний, навыков и опыта. Желание справиться с заданием включает мотивацию и убежденность в необходимости выполнить задания. Таким образом, готовность последователей можно охарактеризовать четырьмя возможными комбинациями факторов, как показано на рис. 5.

Готовность последователей

← Высокая	Средняя		Низкая →
R4	R3	R2	R1
Способны и хотят или уверены в себе	Способны, но не хотят или не уверены в себе	Неспособны, но хотят или уверены в себе	Неспособны и не хотят или не уверены в себе
Деятельность регулируется самим последователем		Деятельность направляется лидером	

Рис. 5. Типы готовности последователей

У лидера, по Херси-Бланшару, есть четыре основных стиля поведения, показанные на рис. 6 и определяющие систему принятия решений. Как видно из этого рисунка, в условиях высокой готовности последователей вполне возможно использовать стиль *S4*, который в решетке Блейка-Моутон иногда называют «обедненным управлением», а иногда и более сильно — «нищетоу управления». Более того, при высокой готовности последователей директивный менеджмент (стиль *S1*) может принести большой вред.



Рис. 6. Стили поведения лидера и принятия им решений по Херси-Бланшару

Для правильного выбора стиля лидерства полезно представлять основные формы поведения лидера, характерные для каждого стиля. Ниже приведено краткое описание этих форм.

S1 Говорить Указывать Направлять Устанавливать	S2 "Продавать" Объяснять Прояснять Убеждать	S3 Участвовать Поощрять Сотрудничать Проявлять преданность	S4 Делегировать Наблюдать Отслеживать Завершать
---	--	---	--

Приведенные описания вряд ли требуют подробного разъяснения, возможно, за исключением термина «продавать»: здесь авторы имеют в виду, что при стиле лидерства, основанном на вовлечении последователей в процесс выработки и принятия решения, необходимо привлекательное представление идей лидера, которое обеспечивает превращение последователей в приверженцев, как бы «купивших» эти идеи.

Херси и Бланшар отмечают, что, учитывая сложную природу человеческой личности и межличностных отношений, можно говорить лишь о вероятности успеха при сопоставлении степени готовности последователей и стилей лидерства. Действительно, даже при высокой готовности последователей (*S4*) группа может работать неэффективно при использовании лидером стиля (*S4*), если этот лидер не пользуется доверием или авторитетом группы. Поэтому Херси и Бланшар предлагают следующую таблицу «вероятности успеха» при выборе стиля лидерства (табл. 6).

Таблица 6 - "Вероятность успеха" при выборе стиля лидерства по Херси-Бланшару

Тип готовности	Вероятность успеха

	<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: space-between;"> Высокая ←————→ Низкая </div>			
R1	S1	S2	S3	S4
R2	S2	S1	S3	S4
R3	S3	S2	S4	S1
R4	S4	S3	S2	S1

Популярность модели Херси-Бланшара объясняется во многом тем, что анализ управленческих ситуаций, проведенный на ее основе, позволяет, с одной стороны, выбрать стиль лидерства, наиболее приемлемый *на данный момент*, а с другой стороны — *целенаправленно воздействовать* на работников с целью регулировать их готовность повышать эффективность деятельности организации.

Следует отметить, что ситуация с готовностью последователей с течением времени может меняться к худшему, оказываясь вне контроля лидера. Например, практика управления персоналом в ресторанах *McDonald's* показывает, что эффективность работы кассиров со временем снижается, хотя они приобретают необходимый опыт, рутинная природа их деятельности снижает желание предельно тщательно выполнять работу. Для преодоления этой трудности менеджеры *McDonald's* используют метод ротации и обновления персонала.

Таким образом, менеджер, желающий стать лидером, помимо освоения описанных выше навыков, должен научиться определять готовность последователей и подстраивать свой стиль лидерства под конкретную ситуацию.

Команды и разделенное лидерство

Организация работы на базе команд требует особого внимания к роли и целям лидера. В частности, по мере развития команды роль лидера меняется: на начальных этапах он, как правило, играет роль учителя и наставника, а на заключительном этапе — роль фасилитатора. Однако в деятельности команд как малых групп имеется еще один аспект, а именно: невозможно, а часто и нецелесообразно, чтобы роль лидера исполнял один человек на протяжении всего периода работы команды.

Действительно, при реализации конкретного проекта* часто оказывается, что его лидером в разные периоды времени должны становиться разные люди, чья компетенция наиболее соответствует данной фазе проекта. Это не означает, что лидеры, выполнившие свои функции на предшествующих фазах, должны покидать команду. Они могут продолжать в ней работать, но теперь уже в роли последователей. Таким образом, одно и то же лицо должно уметь быть и лидером, и последователем, а лидерство может передаваться как эстафетная палочка.

Такой подход получил название *разделенного лидерства*. Вполне очевидно, что он требует несколько иных навыков, чем традиционное «стационарное» лидерство. Необходимо отметить принципиальное различие между группой работников и командой. Группа может успешно выполнять четко структурированное задание, но результат будет ненамного превосходить простую сумму результатов, полученных членами группы. При командной деятельности возникает эффект синергии, и результаты приобретают новое качество.