

Природа лидерства

Менеджер-лидер является ключевой фигурой в управлении организацией, а лидерство – венцом управленческой деятельности. Менеджер – это член организации, осуществляющий управленческую деятельность и решающий управленческие задачи. С полной ответственностью можно утверждать, что менеджеры являются ключевыми людьми в организации. Однако не все менеджеры играют одинаковую роль в организации, не все менеджеры занимают одинаковую позицию в организации, задачи решаемые различными менеджерами далеко не одинаковы и, наконец, функции выполняемые отдельными менеджерами, тоже не идентичны. Это связано с тем, что в организации существует иерархия, с тем, что в организации выполняются различные функции, и, наконец, с тем, что существуют различные виды управленческой деятельности. Организация не может существовать без менеджеров.

Организации, добивающиеся успеха, отличаются от противоположных им, главным образом тем, что имеют более динамичное и эффективное руководство. В современном русском языке под руководством, с точки зрения собственника, подразумевается либо индивид (руководитель) или группа (руководящий состав), либо процесс, то есть обладающий индивидуальными особенностями способ управления организацией. Синонимами слов руководство и руководитель являются слова **лидерство** и **лидер**.

Природа лидерства может быть лучше понята, если его сравнить с собственно управлением. 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 социального воздействия, а точнее, *взаимодействия* в организации. 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. Соответственно отношения “*начальник – подчиненный*”, свойственные традиционному взгляду на управление, заменяются отношениями “*лидер – последователь*”.

Так, если взять в качестве примера директора завода, то по должности он является менеджером. Это открывает ему дорогу к лидерству. Процесс влияния на людей с позиции занимаемой в организации должности называется **формальным лидерством**. Однако в своем влиянии на людей директор не может полагаться только на занимаемую должность. Наглядно это становится очевидным, когда выясняется, что один из его заместителей, имеющий меньше формальной власти, пользуется большим успехом в управлении в стрессовых и конфликтных ситуациях или при решении жизненно важных для предприятия проблем. Этот заместитель пользуется поддержкой, доверием, уважением, а может быть и любовью работников за свою компетентность, рассудительность и хорошее отношение к людям.

Быть менеджером, еще не значит автоматически считаться лидером в организации, так как лидерству в значительной мере свойственна неформальная основа. Можно занимать первую должность в организации, но не быть в ней лидером. В вышеприведенном примере в организации лидером скорее будет считаться заместитель, чем его непосредственный начальник – директор завода.

Процесс влияния через способности и умение или другие ресурсы, необходимые людям, получил название **неформального лидерства**. Неформальный характер лидерской

позиции в большой степени обусловлен личностной основой власти и источников, ее питающих. Идеальным для лидерства считается использование эффективного сочетания обеих основ власти.

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.

Лидерство – это тип управленческого взаимодействия (в данном случае между лидером и последователями), основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей. Из этого и других определений лидерства следует, что лидерство является функцией *лидера, последователей, и ситуационных переменных*.

Выше приведенные определения не подразумевают необходимости лидерства только для какого-то определенного типа организаций. Речь идет о взаимодействии или взаимовлиянии между людьми в рамках любого вида деятельности (образование, здравоохранение, бизнес и т.д.), а не только в политических процессах.

Важно также отметить, что управленческое взаимодействие типа “лидер – последователь” не обязательно предполагает его иерархический характер, как это имеет место в случае отношений “начальник – подчиненный”. Лидерство, как и власть, - это *потенциал*, имеющийся у человека (рис. 1).

Содержание понятия лидерства в управлении организацией

Основой лидерства является специфический тип отношений управления, или лидерский тип. Это отношения “лидер – последователи”. Исторически лидерский тип отношений возник намного раньше отношений “начальник – подчиненный”, появившихся и оформившихся в период первой промышленной революции.

Начиная с детских лет, следование за лидером воспринимается всеми достаточно естественно. Это и родители в семье, и учителя в школе, это и герои, с кем молодые люди хотят себя ассоциировать. Присутствие в индивидуальном микрокосмосе людей имиджа лидера настолько же старо, как и сам человек. Большинство признается факт, что лидерство отождествляется с наличием связанных с психикой человека отношений между лидером и его последователями.

Ранняя стадия лидерских отношений управления характеризуется тем, что кто-то один занимает в сообществе центральную позицию, а все остальные располагаются как бы на периферии. Управление осуществляется через централизованную власть, которая преобладает над всем сообществом.

При данном типе руководства последователь тратит свои силы во благо группы (организации), возглавляемой лидером, не имея фактически никаких личных прав. Этот вариант лидерских отношений получил название “**мастер-раб**”. Власть лидера в этом

случае абсолютна и может распространяться на решения о жизни и смерти ведомого сообщества. Обычно изменение выбранного лидером курса действий уже не во власти последователей.

Эффективность организации, основанной на этом раннем типе лидерских отношений, проявляется в ее способности быстро, в короткие сроки выполнять достаточно трудные задачи в наименее благоприятных условиях. Это достигается путем сплочения всех вокруг одного лидера. Однако это одновременно является и слабостью данного типа отношений. Во-первых, это обусловлено тем, что проведение каких-либо организационных изменений зависит от наличия у лидера соответствующих желаний. Во-вторых, достигнув цели, лидер часто пытается удерживать свою власть искусственным осложнением ситуации, что не всегда бывает в интересах остальных членов организации. В-третьих, уход или устранение лидера расстраивают организационную ситуацию на неопределенное время, что в свою очередь приводит к соответствующему снижению эффективности.

Данный тип лидерских отношений до сих пор существует в бизнесе и является там наиболее распространенным. Наибольшее соответствие этого типа лидерства внешней среде наблюдается в семейном, торговом и фермерском бизнесе. Что касается деловых организаций в других сферах, то им более соответствуют типы лидерских отношений, которые будут рассмотрены ниже.

В целом лидерские отношения отличает то, что последователи признают лидерство составной частью группы (организации) только тогда, когда оно показало 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 удовлетворить 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 организаторских целей.

Неудачи постигают лидеров по различным 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 успешно 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.

Лидер становится привлекательным для последователей, благодаря умению видеть то, что, в конечном счете, будет достигнуто в результате его и последователей усилий. Однако это не любая цель или любое состояние организации в будущем. В большей степени это то, что последователи хотят (неэффективное лидерство) или могут (эффективное лидерство) иметь. Кроме того, видение становится привлекательным, если оно больше или лучше, чем существующая реальность, т.е. в определенной мере допускается идеализация будущего состояния. Образ видения захватывает воображение последователей и побуждает их посвятить себя претворения его в жизнь в той мере, в какой они разделяют лидерское видение. Видение, которое вселяет силы в последователей, заставляет их верить в успех дела.

В передаче последователям видения в такой форме, чтобы оно вселяло в них энтузиазм и обязательства, лидеру может помочь использование эффективной коммуникации. В

современных условиях людей может побудить к действиям факт их непосредственного сознательного участия (через собственность или процесс) в решениях и их творческой реализации, что предполагает наделение их соответствующими правами и полномочиями. Это означает, что лидер должен обладать способностью и умением делить свою власть с последователями, делать их частью общего дела, а не слепыми исполнителями. В современных условиях эффективное лидерство - это не железная или твердая рука, а высокая чувствительность к потребностям последователей, которая проявляется в развитии работников, во включении их в групповую работу, в оказании им помощи в достижении личных целей.

Эффективное лидерство предполагает всесторонний самоанализ. Настоящие лидеры постоянно задают себе вопросы типа: Что у меня хорошо получается? В чем мои сильные стороны? Чего мне как лидеру не хватает? Над чем я еще должен работать, чтобы быть лучше?

Признается, что лидерским способностям и умениям можно научиться. Известно также, что лидерами становятся не сразу. Этому обычно предшествует определенный тип карьеры в организации или организациях, помогающий развить эти навыки и умения. В ведущих школах бизнеса существуют программы развития лидерских качеств у тех, кто собирается стать лидером. При этом основополагающим является то, что лидерство – это не набор навыков и умений, а качества характера, такие как, например, принятие на себя риска.

Сила лидерского влияния прямо пропорциональна степени принятия последователями того, что лидер предлагает сделать. Власть и влияние являются главными в работе лидера. Рассмотрим то, как используется власть в рамках эффективного лидерства.

Экспертная власть может помочь лидеру вести последователей за собой, если они поверили, что лидер имеет больше специальных знаний в определенной области, чем они. Однако в целом экспертная власть имеет узкое применение, и возможность ее использования обратно пропорциональна уровню, занимаемому лидером в организации.

Другая ситуация наблюдается в случае, когда лидер пользуется властью примера, так как она является во многих случаях причиной признания и последующего обожания (харизма) лидера последователями. Данный источник власти исходит непосредственно от последователей, и для этого лидеру необходимо “найти” своих обожателей, а не наоборот.

Право на власть приобретает лидером в ходе его карьеры и исходит из его позиции в организации. Однако реально этим правом лидер может пользоваться до того момента, пока это признается его последователями и принимается ими как указание к действию.

Власть информации в лидерском варианте связана с индивидуальными способностями и умением лидера соединять на своем уровне не соединяемые внизу концы информационных потоков.

Принятие решения как источник власти важно для лидера на этапе его “последнего слова”, которого, как правило, ждут от него последователи. Эффективное лидерство предполагает активное участие последователей на всех остальных этапах принятия решения и высокий уровень “решительности” у самого лидера.

Вознаграждение и принуждение как источники власти в рамках эффективного лидерства больше ассоциируется с возможностью быть или не быть в одной “упряжке” с эффективным лидером, нежели чем с месячной премией или выговором.

Власть над ресурсами используется эффективным лидером для сбалансирования недостатков и улучшения состояния дел.

Все большее значение для достижения эффективного лидерства играет власть связей, реализуемая, в частности, путем создания так называемых сетевых структур, способствующих поддержанию эффективного лидерства на должном уровне без количественного роста организации. Лидер должен стремиться к эффективному сочетанию всех возможных и имеющихся у него основ и источников власти, так как это является одним из главных условий эффективного лидерства.

Список использованной литературы:

1. Дорофеева Л.И., Бгашев М.В. «Менеджмент». - Москва, 2008 г.
2. Кузьмин И. А. «Психотехнология и эффективный менеджмент». - Москва, 1996г.