

Конспект

Лидерство

Тема 1. Введение в теоретические основы лидерства

Цели изучения темы:

- Познакомиться с теоретическими основами лидерства.

Задачи изучения темы:

- Освоить основные особенности лидерства.
- Изучить феномен лидерства.
- Освоить базовые понятия лидерства.
- Изучить модели поведения лидера.
- Познакомиться с понятиями «Инновационное лидерство» и «Трансформационное лидерство».

В результате изучения данной темы Вы будете:

Знать:

- Основные особенности лидерства.
- Базовые понятия лидера.
- Основные модели поведения лидера.

Уметь:

- Анализировать различные модели поведения лидера.
- Находить отличия между лидером и руководителем.
- Выстраивать собственную модель поведения.

Вопросы темы:

1. Введение в теоретические основы лидерства.
2. Феномен лидерства.
3. 13 моделей поведения лидеров по Стивену Кови.
4. Теория черт.
5. Основные отличия лидера от руководителя.
6. Понятие «Инновационное лидерство».
7. Понятие «Трансформационное лидерство».

Вопрос 1. Введение в теоретические основы лидерства.

Лидер – это лицо в какой-либо группе (организации), которое пользуется большим, признанным авторитетом. Обладает влиянием, которое проявляется в качестве управляющего действия.

Проблема явления лидерства занимает человечество очень давно. Многие философы, социологи, психологи и эксперты других направлений деятельности посвящают этому феномену научные работы, задаваясь вопросами и отвечая далеко не на все из них. Одним из центральных является вопрос: почему тот или иной человек становится лидером?

Феномен лидерства берет свое начало в самой природе человека. Лидерство ярко выражено среди животных, ведущих стадный образ жизни. У стада всегда есть вожак – сильная, умная и решительная особь, за которой идут все остальные животные. Социальные группы представляют собой более сложные системы, основывающиеся не только на природных факторах. Необходимость в лидере у любой социальной группы возрастает по мере увеличения совместных коллективных действий, которые требуют четкой дифференциации и специализации, оперативности управления, жесткости подчинения и т.д. Лидерство имеет несколько психологических квалификаций и стилей, оно неразрывно связано с деятельностью коллективов или групп. Феномен лидерства затрагивает большинство сфер общественной жизни (экономику, политику, культуру, науку и т.д.), а также разные уровни взаимодействия людей (начиная от взаимоотношений в семье и заканчивая, к примеру, управлением целого государства).

Прежде, чем выяснять, кто обычно становится лидером, какими качествами для этого нужно обладать, следует дать определение понятию «лидерство».

Лидерство – это естественный социально-психологический процесс, протекающий в группе, в которой авторитет влияет на поведение членов группы. Лидер не только направляет и ведет своих последователей, но и хочет вести их за собой, а последователи не просто идут за лидером, но и хотят идти за ним. Фрейд писал, что лидерство – это двуединый психологический процесс: с одной стороны – групповой, с другой – индивидуальный. В основе этих процессов лежит способность лидеров притягивать чувство восхищения, обожания, любви. Поклонение людей одной и той же личности может сделать эту личность лидером.

Обязательное условие лидерства – обладание властью в конкретных формальных или неформальных организациях самых разных уровней и масштаба. Но во всех случаях лидер имеет социальную и психологическую, эмоциональную опору в обществе или в коллективах людей, которые за ним следуют.

Вопрос 2. Феномен лидерства.

Лидер – социальная роль определенной личности в группе, он ведет группу, организует, планирует и управляет деятельностью группы, проявляя при этом более высокий, чем все остальные члены группы уровень активности. Исследования показывают, что знания и способности лидера оцениваются людьми всегда значительно выше, чем соответствующие качества остальных членов группы.

Многие, кто становятся лидерами, берут на себя такую ответственность только ради возможной власти, славы и богатства. Но ведь не только эти стремления способствуют появлению лидеров. У них есть определенное качество, которое Л. Гумилев назвал «пассионарность», то есть они обладают избытком биохимической энергии. У них стремление изменить окружающую реальность превышает инстинкт самосохранения. Хотя пассионарии составляют очень небольшой процент, они существуют во всех сферах общества.

Если направление энергии многих пассионариев оказывается не к месту, они погибают как высокосортные семена, попавшие на неблагоприятную почву. Так происходит со многими. Но те, чье направление энергии находит отклик в обществе и соответствует его актуальным потребностям, становятся лидерами. Каждый лидер своеобразен.

Но при всем разнообразии лидеров у них всех можно обнаружить важные общие свойства:

1. Инициатива в деятельности, принятии верных решений. Лидер всегда вселяет надежду, дает стимул и новый порыв в осуществлении намеченных планов.

2. Готовность нести ответственность за свои решения. Лидер не ищет виновника, если результат не достигнут.

3. Обладание определенной интуицией. Она позволяет схватывать то, что нельзя увидеть или просчитать. Интуиция гораздо важнее научных знаний, теоретической подготовки. Многие выдающиеся лидеры не были учеными, даже если их именовали «корифеями всех наук».

4. Способность убеждать, увлекать людей, завоевывать доверие и симпатию.

5. Умение быстро находить эффективные пути и средства решения задач. Наполеона Бонапарта говорил: *«Мой гений состоит в том, что одним быстрым взглядом я охватывал все трудности дела, но в то же время и все ресурсы для преодоления этих трудностей; этому обязано мое превосходство над другими».*

Свойства лидера умножаются или ослабляются в зависимости его окружения и меры обладания властью. Эйзенхауэр Дуайт писал: *«Чтобы стать лидером, человек должен иметь последователей. Чтобы найти последователей, человек должен пользоваться доверием. Итак, главное из качеств, необходимых лидеру – бесспорная цельность личности. Без неё невозможен реальный успех, где бы то ни было – в рабочей бригаде, на футбольном поле, в армии или деловом офисе. Если товарищи обнаружат, что вы обманщик, если они обнаружат, что вам недостаёт искренности и цельности личности, то вы обречены на неудачу. Слова и поступки человека не должны расходиться между собой. Следовательно, главная необходимость – это цельная личность и высокая цель».*

Вопрос 3. 13 моделей поведения лидеров по Стивену Кови.

Анализируя модели поведения лидеров, эксперт разбивает их на три категории: поведение, **связанное с характером**; поведение, **основанное на компетенциях**; поведение, **связанное с характером и компетенциями одновременно**.

Поведение лидера, связанное с характером:

1. Говорит прямо.

Всегда говорите команде о своих намерениях. Не оставляйте ее в сомнениях относительно того, что вы думаете. Говоря прямо, вы получаете больше доверия и уважения от тех, с кем вы общаетесь.

Если в разговоре вы выразите намерение помочь другому человеку и способствовать его развитию, вам будет проще с ним взаимодействовать. Настоящий «прямой разговор» с намерением увидеть, как другие раскрывают свои таланты, с большей вероятностью получит положительный отклик. И хотя они могут сердиться на вас во время разговора, в конечном итоге большинство из них, трезво поразмыслив, смогут по достоинству оценить вашу прямоту.

Выводы:

- Будьте честны, говорите правду.
- Не скрывайте от людей свою точку зрения.
- Говорите простым языком.
- Называйте вещи своими именами.
- Не пытайтесь манипулировать людьми и искажать факты.
- Не скрывайте правду.
- Не делитесь ложными впечатлениями.

2. Проявляет уважение.

Всегда ведите себя уважительно, доброжелательно и корректно. Будьте справедливы, не игнорируйте других. В этом случае актуальна старая пословица: относись к людям так, как бы ты хотел, чтобы относились к тебе.

Если так случилось, что, осмыслив ситуацию, вы пришли к выводу, что неуважительно вели себя по отношению к коллеге, попробуйте проанализировать, почему так произошло. Что в его поведении не соответствовало вашим ценностям? Что вызвало у вас чувство, что он больше не достоин уважительного отношения? Ответив на этот вопрос, вы сможете разобраться в причине проблемы: либо дело в вас, либо дело в том, что поведение человека противоречит командным и организационным стандартам – в этом случае лучше поговорить с ним напрямую. Этот разговор должен быть честным, открытым и с участием двух сторон. Диалог, нацеленный на поиск положительного решения, это первый шаг к восстановлению доверия.

Выводы:

- Проявляйте истинный интерес к другим.
- Показывайте ваше внимание к окружающим.
- Уважайте достоинство каждого человека.

3. Создает открытую среду.

Будьте естественными и искренними, всегда говорите правду, чтобы люди могли проверить вашим словам. Делитесь своим видением и мечтами о бизнесе. Объясните команде, как она способствует вашему видению. Будьте конкретны в том, чего вы хотите достичь, и не оставляйте места для ошибок или неправильной интерпретации последствий.

Люди в командах-победителях делятся ресурсами и не вредят усилиям своих коллег. Открытость – залог ясности. Будьте решительными, обмениваясь вашими целями и ожиданиями.

Выводы:

- Говорите правду так, чтобы люди могли её проверить.
- Смотрите правде в глаза и будьте искренни.
- Старайтесь прояснять ситуацию, предоставлять факты.
- Не стройте тайные планы.
- Не скрывайте информацию.

4. Борется с несправедливостью.

Никогда не скрывайте свои ошибки и умейте извиняться. Люди уважают и восхищаются теми, кто может принять ответственность на себя и признать ошибку, пытаясь уладить проблему и восстановить отношения.

Если команда не справляется со своими обязанностями, руководитель может превратить хаос в порядок, если поделится своими планами относительно того, как и что он собирается менять. Справедливость имеет большое значение в построении цепочки доверия.

Выводы:

- Извиняйтесь, когда неправы.
- Не медлите с извинениями.
- Возмещайте убытки, если это возможно.
- Демонстрируйте скромность.
- Не скрывайте реальное положение дел.
- Не позволяйте гордости мешать вам делать то, что нужно.

5. Демонстрирует лояльность.

Говорите о людях так, как будто они присутствуют в этот момент рядом. Лидеры, пользующиеся доверием, никогда не говорят плохо о своей команде или компании, в которой работают. Имейте гордость – высказывайтесь хорошо об организации, которая платит вам зарплату.

Если вы не способны пойти на такие «жертвы», лучше устройтесь в другую компанию, которая соответствует вашему видению и ценностям. Вам платят не за то, чтобы вы ходили с унылым лицом или высказывали свое недовольство.

Выводы:

- Выражайте одобрение.
- Говорите о других так, как будто они присутствуют рядом в этот момент.
- Не отзывайтесь дурно о людях за их спинами.
- Не разглашайте частные сведения.

Поведение лидера, основанное на компетенциях:

6. Достигает результата.

Лучший способ заставить критиков замолчать – показать результаты. Зафиксируйте профессиональные достижения, к которым нужно стремиться, и тем самым создайте прочную основу доверия. Успешные команды и люди без проблем делятся результатами, которыми они гордятся.

Выводы:

- Составьте список результатов, которые нужно достичь.
- Делайте правильные дела.
- Действуйте.
- Делайте то, ради чего вас наняли на работу.
- Не давайте лишних обещаний и не подводите коллег.
- Не оправдывайтесь за то, что не смогли сделать.

7. Развивается профессионально.

Постоянно развивайтесь профессионально и учитесь, чтобы окружающие были уверены в вашей способности адаптироваться к меняющейся среде. Не бойтесь допускать ошибки – благодаря им формируются настоящие лидеры.

Слушайте людей внимательно и давайте им обратную связь. Все полученные отзывы – плохие и хорошие – имеют значение, поскольку дают информацию, с которой можно работать.

Мнение команды о вас – это коллективная реальность. Слушая и реагируя на полученные отзывы, вы обеспечиваете рост и развитие на всех уровнях.

Выводы:

- Непрерывно совершенствуйтесь.
- Увеличивайте свои возможности.
- Постоянно учитесь.
- Разработайте системы обратной связи – формальную и неформальную.
- Реагируйте на обратную связь, которую получаете.
- Благодарите людей за обратную связь.

8. *Смотрит правде в глаза.*

Будьте в курсе проблем. Содействуйте открытому взаимодействию и сотрудничеству. Погрузитесь в решение проблем для развития потенциала команды, обеспечивая синергию одних идей с другими. Не бойтесь мужественно обсуждать неудобные темы. Всегда вступайте в решающую беседу, которая должна состояться. Лидеры, предпочитающие говорить напрямую, могут быть уверены в том, что в итоге реальность создаст благоприятную среду для укрепления командного духа.

Выводы:

- Решайте вопросы головой, даже те, что кажутся необсуждаемыми.
- Со сложными ситуациями разбирайтесь напрямую.
- Признавайте невысказанное.
- Ведите себя смело в разговоре.
- Не уклоняйтесь от реальных проблем.
- Не прячьте голову в песок.

9. *Вносит ясность в ожидания.*

Представьте общее видение развития компании и убедитесь в том, что все понимают, какие шаги нужно предпринять. Всегда будьте конкретны, никогда не говорите расплывчатыми фразами.

Большинство команд хотят добиться успеха. Неудачи обычно случаются тогда, когда человек, делегирующий задачи, предполагает, что стандарты команды и показатели качества одинаковы для всех. Вы не можете управлять тем, что вы не можете измерить, так же как вы не можете довести до конца то, что даже не обозначили в качестве результата.

Выводы:

- Раскройте свои ожидания.
- Обсудите их.
- Утвердите их.
- По возможности пересмотрите их в случае необходимости.
- Не нарушайте ожидания.

10. Проявляет ответственность.

Признавайте за собой и за другими ответственность. Не уклоняйтесь от своих обязанностей и помните о том, как вы будете двигаться к цели. Бизнес – это «командный вид спорта», в котором все работают на результаты.

Выводы:

- Отвечайте за свои поступки.
- Признавайте ответственность других людей.
- Возьмите на себя ответственность за результаты.
- Не обвиняйте других и не «переводите стрелки», когда дела идут плохо.

Поведение лидера, связанное с характером:

11. Умеет слушать.

Попробуйте услышать мысли и понять чувства другого человека, прежде чем попытаетесь выявить проблемы и дать советы. Многие из нас даже не стараются понять другого человека, когда слушают его. Настоящие лидеры специально тратят время в то, чтобы выслушать других, поскольку видят в людях и в их желаниях основу своего бизнеса.

Выводы:

- Выслушайте, прежде чем начать говорить.
- Постарайтесь понять.
- Определите проблемы.

12. Не нарушает обязательств.

Это позволяет быстро установить доверие в любых отношениях. Сделайте обязательства символом вашей чести. Тогда вы исключите все неожиданности.

Выводы:

- Говорите о том, что вы собираетесь сделать.
- Делайте то, о чем вы говорили.
- Выполняйте взятые на себя обязательства любой ценой.

13. Оказывает доверие.

Расширяя круг доверия, вы становитесь в глазах людей более открытым лидером. Лидерство – это подарок последователей. Вы можете только надеяться на то, что люди, окружающие вас, разделяют ваши мысли и стремления. Если это действительно так, то вы преуспели как лидер.

Выводы:

- Продemonстрируйте вашу склонность к доверию.
- Расширяйте круг доверия за счет тех, кто это доверие завоевал.
- Не отказывайте в доверии.

Вопрос 4. Теория черт.

Второе ее название – «харизматическая теория» (Ф. Гальтон, К. Бэрд), концентрирует свое внимание на врожденных (передающихся по наследству) качествах лидера. Лидером, согласно этой теории, может быть лишь такой человек, который обладает определенным набором личностных качеств или совокупностью определенных психологических черт.

Различные авторы пытались выделить эти необходимые лидеру черты или характеристики, и только в 1940 году американский психолог К. Бэрд составил список из 79 черт, упоминаемых различными исследователями как «лидерские». Среди них были названы такие: *инициативность, общительность, чувство юмора, энтузиазм, уверенность, дружелюбие* (позже Р. Стогдилл к ним добавил *бдительность, популярность, красноречие*). Но ни одна из этих черт не занимала прочного места в перечнях других авторов: 65% были упомянуты один раз, 16-20% – дважды, 4-5% – трижды и лишь 5% черт были названы четыре раза. Такой разброс мнений американский психолог Ю. Дженнингс объяснял субъективизмом, они, по его мнению, в большей степени отражали черты самих исследователей, чем черты лидера.

Независимо от отношения к этой теории и ее научной ценности люди продолжают считать, что лидер, например, президент, должен обладать некоторыми основными чертами, и поддержка лидера населением напрямую зависит от наличия у него данных качеств. «Ситуационные теории лидерства», не отбрасывая полностью теорию черт, объясняют природу лидерства – это продукт ситуации (место, время, обстоятельства). В различных ситуациях групповой жизни выделяются отдельные члены группы, которые превосходят других в каком-то одном качестве, но, поскольку именно это качество и оказывается необходимым в данной ситуации, человек, им обладающий, становится лидером.

То есть лидер лучше других может актуализировать в конкретной ситуации присущую ему черту. А качественно разные ситуации могут потребовать качественно разных лидеров. В одном из вариантов ситуационной теории также предлагалось считать главным моментом появления лидера выдвижение его группой, потому что именно она ожидает от него проявления необходимой в данной ситуации черты. Э. Хартли предложил модификацию этой теории.

Он предположил, что, во-первых, если человек становится лидером в одной ситуации, не исключено, что он станет им и в другой ситуации; во-вторых, в результате стереотипного восприятия лидеры в одной ситуации рассматриваются группой как «лидеры вообще»; в-третьих, став лидером в определенной ситуации, человек приобретает авторитет, который способствует его избранию лидером и в следующий раз; в-четвертых, лидером чаще выбирают человека, имеющего мотивацию к достижению данной позиции.

Два предыдущих подхода породили третий, более или менее компромиссный вариант, а именно «лично-ситуативные теории (системный подход)», согласно которым лидерство рассматривается как процесс организации межличностных отношений в группе, а лидер – как субъект управления этим процессом. При таком подходе лидерство интерпретируется как функция группы, и изучать его следует поэтому с точки зрения целей и задач группы, хотя и структура личности лидера при этом не должна сбрасываться со счетов. В 1952 г. Г. Герт и С. Милз выделили четыре фактора, которые необходимо учитывать при рассмотрении феномена лидерства:

- 1) Черты и мотивы лидера как человека.
- 2) Образы лидера и мотивы, существующие в сознании его последователей, побуждающие их следовать за ним.
- 3) Характеристики роли лидера.
- 4) Институциональный контекст.

Официальные и правовые параметры, в которых работает лидер с точки зрения статуса, взаимодействия, восприятия и поведения индивидов по отношению к другим членам группы. Таким образом, лидерство рассматривается как отношения между людьми, а не как характеристика отдельного индивида. Р. Кэттелл предложил рассматривать лидерство как динамичное взаимодействие между целями лидера и целями, и потребностями последователей, где функция лидера сводится к выбору и достижению групповых целей. Кроме того, существуют и другие школы, внесшие определенный вклад в изучение данной проблемы. Например, «Теория ожидания-взаимодействия» (Дж. Хоманс, Дж. Хемфилл, С. Эванс, Ф. Фидлер). Этой школе принадлежит попытка создания операциональной модели лидерства, в частности, Ф. Фидлер предлагает свой вариант – «вероятностную модель эффективности лидерства», в которой делается акцент на интеграции влияния лидера (а точнее, его личностных свойств) и ситуативных переменных (отношений между лидером и

последователями, сути задачи, степени власти лидера). На современном этапе развития политико-психологической науки практически все исследования в области политического лидерства можно отнести к теориям системного подхода, т.к., без сомнения, необходимо учитывать оба фактора. Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод о том, что мнений, подходов, направлений в понимании лидерства много, но все они сходятся в мысли, что лидер – очень важная фигура в коллективе и организации, он призван вести группу за собой, улучшать ее психологический климат, стремиться вместе с ней к достижению поставленных целей.

Формальный, или инструментальный, аспект власти связан с правовыми полномочиями руководителя, а психологический определяется личностными возможностями руководителя воздействовать на членов группы. Руководство, таким образом, всегда содержит правовую основу в отличие от лидерства. Инструментальный руководитель – это руководитель, ориентированный на задачу, а психологический руководитель – на людей и их интересы. Вполне понятно, что большинство руководителей сочетают в своей деятельности и то, и другое.

Вопрос 5. Основные отличия лидера от руководителя.

Несмотря на то, что по своей психологической сущности процессы лидерства и руководства тождественны, существуют различия между лидером и руководителем, которые традиционно выделяются в социальной психологии¹.

1. Лидер регулирует межличностные отношения, а руководитель – формальные. Кроме того, лидер связан только с внутригрупповыми отношениями, руководитель же обязан обеспечить определенный уровень отношений своей группы в микроструктуре организации (учреждения), т.е. вне группы.

2. Лидер является представителем своей группы, ее членом. Он выступает как элемент микросреды. В то время как руководитель входит в макросреду, представляя группу на более высоком уровне социальных отношений.

3. Лидерство является стихийным процессом, в отличие от руководства. Никто не может гарантировать запланированное лидерство, потому что многие условия его возникновения зависят от групповых процессов, которые не всегда предсказуемы. Руководство – процесс целенаправленный и запланированный. Он не зависит от групповых настроений, групповой динамики и реализуется на уровне формальных отношений. Руководство всегда осуществляется под контролем различных элементов социальной структуры. Таким образом, руководство выступает как явление более стабильное, нежели лидерство.

¹ Парыгин Б.Д. Основы социально-психологической теории. – М., 1971

4. Руководитель в процессе влияния на подчиненных имеет значительно больше санкций, чем лидер. Он может использовать формальные (отрицательные и положительные) и неформальные (отрицательные и положительные) санкции. Лидер имеет возможности использовать только неформальные санкции.

5. Различие между лидером и руководителем связано с процессом принятия решений – обязательной управленческой функции. Для ее реализации руководитель использует большой объем информации как внешней, так и внутренней. Лидер же владеет только той информацией, которая существует в рамках данной группы. Таким образом, принятие решений лидером осуществляется непосредственно, а руководителем – опосредованно. Наконец, сфера деятельности руководителя шире, поскольку у лидера она ограничивается рамками данной группы.

Рассматривая феномены лидерства и руководства как схожие и в то же время имеющие различия, следует отметить роль авторитета. Лидер всегда авторитетен, в противном случае он не будет лидером. Руководитель же может обладать авторитетом, а может и не иметь его совсем. Авторитет – это совершенно особый вид влияния на людей, который выражается в способности человека, не прибегая к принуждению, направлять поступки и мысли других людей. В широком смысле под авторитетом понимается общепризнанное неформальное влияние, в узком – одна из форм осуществления власти. Все харизматические личности были, безусловно, авторитетны. Можно определить авторитет и как признание данного человека другими людьми.

Вопрос 6. Понятие «Инновационное лидерство».

Инновационное лидерство – это способность лидера постоянно следить за всеми текущими тенденциями и изменениями в организации и во внешней среде и определенным образом реагировать на них. Инновационное лидерство предполагает, что лидер следит за тем, насколько все происходящие деформации в той или иной организации соответствуют динамике деформаций во внешней среде. Быстрые технологические изменения, различные деформации на рынке, формирование и использование электронного бизнеса предполагают возникновение лидеров нового вида. В наше время лидерство часто терпит различные изменения. Именно поэтому современный лидер уже не является своеобразным диктатором, как это было раньше. Теперь он считается вдохновителем, потому что он не дает никаких готовых решений, но разрешает своей группе формировать их.

Сила и превосходство лидера обычно основаны не на его авторитете, а на признании вклада участников группы, уважении и различных достижениях. Интересно, что новое, инновационное лидерство основывается на понимании всех сильных сторон лидера и формировании эффективной команды.

Вопрос 7. Понятие «Трансформационное лидерство».

Трансформационное лидерство – процесс, в котором лидеры и последователи поднимают друг друга на более высокие уровни моральных принципов и мотивации.

Трансформационное лидерство больше связано с взаимными обязательствами между лидером и последователями. Лидеры пытаются полностью «связать» обязательствами подчиненного и пробудить у него энтузиазм. Они пытаются заставить своих подчиненных проникнуться пониманием ключевых проблем группы или организации, они стремятся заинтересовать подчиненных достижением, ростом и развитием.

Вопросы для самопроверки:

1. Что такое лидерство?
2. Кто такой лидер?
3. Какими свойствами должен обладать настоящий лидер?
4. Перечислите 13 моделей поведения Стивена Кови.
5. Какие модели входят в категорию поведения лидера, связанного с характером?
6. Какие модели входят в категорию поведения лидера, основанного на компетенциях?
7. Какие модели входят в категорию поведения лидера, основанного на характере и компетенциях?
8. Какие основные отличия лидера от руководителя?
9. Дайте определение понятия «Инновационное лидерство».
10. Дайте определение понятия «Трансформационное лидерство».