

Лекция 10. Лидер как индивидуальность.

План лекции:

1. Лидерство как проявление индивидуальных черт.
2. Лидерство и менеджмент.
3. Функции лидерства.

Цель лекции: В ранних ситуативных теориях лидер нередко представлялся как одна из функций группы, «не более чем ее инструмент». Исходя из этого представления, лидером в группе может быть признан тот человек, который наилучшим образом удовлетворяет ее потребности, является носителем ее норм и ценностей.

Лидер, в отличие от нелидера, — это личность, обладающая определенными чертами, наличие которых позволяет предсказать, во-первых, вероятность занятия этой личностью лидерской позиции, во-вторых, предсказать результаты деятельности данной личности в статусе лидера. «Лидеры должны быть построены из правильного материала». Такое объяснение лидерства дают теории черт.

Исторически это первые теории лидерства, появились более 100 лет назад. Первоначально сопоставлялись «черты великого человека» или лидера и черты нелидеров. Например, чем Екатерина Великая, Петр первый и пр. отличается от своих подданных? В последующие этапы развития теорий черт анализировался вопрос: Можно ли предсказать конечный результат лидерства на основании отдельных черт?

В итоге было выделено много черт личности, позволяющих определить силу лидерства. Так, в 1940 г. К. Бэрд составил список из 79 черт, упоминаемых различными исследователями как «лидерских». По некоторым из этих черт доказано их хотя и не ярко выраженное, но влияние на результаты деятельности.

В 40-е г.г. XX века многие ученые анализировали собранные в результате эмпирических исследований многочисленные факты о качествах лидеров.

В 1948 г. Стогдилл сделал обзор более ста исследований и обнаружил, что изучение личных качеств лидеров дает противоречивые результаты. Однако он выделил ряд приоритетных черт хозяйственного лидера (лидера в организации): интеллект, стремление к знаниям, надежность, ответственность, активность, социальная компетентность. Стогдилл также отметил, что в разных ситуациях лидеры, действующие наиболее эффективно, обнаруживали разные личные качества, и сделал следующий вывод: человек не становится лидером, а также руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личных свойств.

1. Лидеры обычно обладают чуть более высоким интеллектом, чем их последователи. Но ненамного. Претенденту на лидерство ни в коем случае нельзя отрываться от среднего интеллектуального уровня его последователей. «Чересчур умные» неминуемо отторгаются группой людей, они «далеки от народа». Интеллектуал в среде посредственных людей может занять место

ближайшего помощника, тайного советника лидера, но не статус самого лидера.

2. Мотивация власти. Многие лидеры движимы сильным желанием власти. У них сильна концентрация на собственной персоне, забота о престиже, честолюбие, избыток энергии. Такие лидеры, как правило, лучше социально подготовлены, проявляют большую гибкость и способность к адаптации. Властолюбие и способность к интригам помогают им длительное время оставаться «на плаву». Но они не всегда эффективны, следовательно, их лидерство ставится под сомнение.

3. Исследование исторических записей показало, что среди 600 известных монархов наиболее знаменитыми были либо очень высокоморальные, либо исключительно аморальные личности. Отсюда можно предположить, что есть два пути к знаменитости: надо или быть образцом морали и добродетели или обладать беспринципностью. Хотя здесь смешивается известность и лидерство.

4. Американский психолог Симонто (Simonton) собрал информацию, касающуюся 100 личностных свойств всех президентов США. Сюда входили характеристики семей, в которых они росли, образование, прежние занятия и собственно черты личности. Только три из этих переменных: рост, размер семьи и количество книг, опубликованных президентом до того, как он вступил на эту должность, - коррелируют с эффективностью деятельности президента на своем посту. Симонто установил, что президенты США, выросшие в небольших семьях, чаще оставались в истории как великие политические деятели. Например, Франклин Рузвельт, которого считают одним из самых выдающихся американских президентов, был единственным ребенком. Остальные 97 характеристик, включая и черты личности, согласно результатам данного исследования вообще никак не связаны с эффективностью человека в качестве лидера.

5. Существует небольшая положительная зависимость между ростом человека и вероятностью, что он станет лидером группы. Можно утверждать, что у высокого человека чуть больше шансов стать лидером. Однако не стоит забывать, что величайшими лидерами были Наполеон, Гитлер, Ленин, Сталин и множество других, которые не могли похвастаться высоким ростом.

6. Как ни странно, существует очень мало свидетельств того, что такие черты, как харизма, смелость, склонность к доминированию или уверенность в себе являются показателями эффективности деятельности человека в качестве лидера.

Итак, взаимосвязь между личными характеристиками и лидерскими способностями можно обнаружить. Но в целом очень трудно предсказать, насколько хорошим лидером будет человек, только на основании его личностных черт. Поэтому со временем исследователи стали склоняться к мнению, что недостаточно рассматривать одни лишь черты личности. Нужно учитывать и ситуацию, в которой эти черты проявляются. Это не значит, что свойства личности вообще не влияют на шансы стать лидером. Просто нужно рассматривать как личность человека, так и характер ситуации, в которой ему

или ей приходится играть лидерскую роль. Согласно этой точке зрения, для того чтобы стать эффективным лидером, не нужно быть «великим человеком». Скорее, нужно оказаться подходящим человеком в подходящем месте и в подходящее время.

Феномен лидерства Феномен лидерства — это определенный естественный процесс в группе, которая строится на основе влияния на поведение членов этой группы личного авторитета лидера. Лидер не только указывает путь своим последователям, но имеет желание делать это, а его последователи идут за ним также по собственному желанию, без принуждения.

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.

Лидерство — это не управление. Управление концентрирует внимание на том, чтобы люди делали вещи правильно, а лидерство — на том, чтобы люди делали правильные вещи.

Менеджмент в компаниях имеет дело с управлением сложными структурами. Он состоит из формальных управленческих методов и процедур. В отсутствие грамотного менеджмента хаос охватит эти сложные предприятия настолько, что поставит под угрозу само их существование. Умелый менеджмент вносит в основные показатели деятельности компании, такие как качество и прибыльность продукции, известную долю упорядоченности и последовательности.

Что же касается лидерства, то оно связано прежде всего с умением достойно справляться с переменами. В последние годы лидерство приобрело особое значение. Отчасти это объясняется тем, что современный деловой мир отличается крайне жесткой конкуренцией и повышенной изменчивостью.

В итоге, если сегодня действовать вчерашними методами или даже чуть лучше, - это не приведет к успеху. Все чаще перед компаниями встает задача выдержать натиск великих перемен и суметь сохранить свою конкурентоспособность в этих новых условиях. А чем серьезнее изменения, тем больше потребность в эффективном лидерстве.

Глубокий анализ и оценка ситуации , тенденций ее изменения.

2. Доведение до подчиненных своего понимания ситуации.

3. Выслушивание мнений сотрудников, умение их оценивать, обобщать и использовать при оценке ситуации и выработке правильного решения.

4. Определение направления и программы деятельности и данной группы или организации.

5. Интеграция членов группы , объединение вокруг себя масс.

6. Нахождение, принятие и обоснование оптимальных решений , направленных на активизацию деятельности группы (общности), ориентированной на достижение выбранных целей и решение вытекающих из них задач.

7. Инициирование обновления, внедрение инноваций , рассчитанных на оптимизацию деятельности группы (общности) и повышение ее эффективности.

8. Повышение мобильности и гибкости группы, организации, в первую очередь при внедрении инноваций.

9. Соединение заботы о повышении эффективности дела (политической, производственной, коммерческой, исследовательской и иной деятельности) с заботой о людях, об удовлетворении их интересов, потребностей, стремлений.

10. Контроль осуществляемых членами группы, организации действий с точки зрения соответствия их достижению намеченной цели.

11. Мобилизация всех кадровых, организационных, финансовых, технических ресурсов на достижение этих целей.

12. Демонстрация на деле своих знаний, опыта, интуиции, настойчивости, энергии, уверенности в возможности и необходимости достижения цели, поставленной перед группой, организацией или общностью более масштабного типа - социальным слоем (классом), нацией, страной.

Стили

Демократический стиль. Предусматривает совместное принятие решений лидером и членами группы, продвижение интересов всех членов группы. Характеризуется высоким уровнем свободы при выполнении рядовыми членами поставленных заданий, доверием и участием лидера.

Авторитарный стиль. Авторитарный лидер имеет достаточную власть, чтобы принимать решения самостоятельно и навязывать их подчиненным, используя при этом административные методы влияния. В качестве примера авторитарного коммуникативного поведения можно рассматривать регулировщика движения или профессора, который определяет темы рефератов студентов.

Либеральный или стиль невмешательства. Лидер задает лишь общее направление работы и не принимает активного участия в процессе принятия решений, его последователи имеют полную автономию в действиях и сами организуют процесс.

Патерналистский стиль. Патерналистский лидер действует как отец, родитель по отношению к своим подчиненным. Проявляемая в таком случае забота о последователях имеет следствием полное доверие идеям лидера с их стороны, желание работать под его началом.

Транзакционный стиль лидерства. Наиболее часто применяемый в менеджменте. Лидер такого типа призван мотивировать сотрудников путем разработки системы наград и поощрений с целью поддержания показателей производства.

Основные составляющие лидерства

Существует пять составляющих компонентов лидерства:

- Стратегический компонент.

Лидерство подразумевает установку направления, в котором будут следовать другие. Это направление должно подчиняться некой форме

стратегического чувства, которое создает форму будущего с его возможностями и целями.

Это уникальное сочетание мысли и чувства, анализа и интуиции. Наличие стратегического компонента – это основная черта, которая отличает лидерство от руководства.

- Компонент действия.

Лидер движет организацию из точки А в точку Б. Видение, которое определяется как чувство стратегического направления, достойно восхищения и необходимо, но действие – это конечная точка. Так лидеры должны иметь сильную склонность к действию.

- Культурный компонент .

Крайне важно разработать в организации стратегическую культуру, которая обеспечивает стратегическое мышление, обучение и действие и создает атмосферу открытости и доверия. Причина тому очевидна: лидерство доносит свое видение и задает темп движения, но это движение происходит только через людей.

- Социально-политический компонент.

Наряду с проблемами конкуренции, рынков и технологий, текущая смена власти в мире привела к слиянию демократизации, рыночной системы, приватизации и дерегулирования, тем самым создав минное поле социальных и политических вопросов для сотрудничества.

- Нравственный компонент.

Моральный аспект корпоративного лидерства должен быть очевидным для всех. Он определяет лидера как честного, справедливого и открытого.

Но суть дела в том, что руководители, и, безусловно, лидеры, должны всегда использовать моральный компас, чтобы ориентироваться в сложностях каждого решения. Стратегическое лидерство должно устанавливать моральный тон организации, как словом, так и делом.

Властный аспект организационного лидерства.

Эффективная жизнедеятельность организации невозможна без эффективного функционирования в ней системы власти. Лидер организации, используя властные полномочия, способен поддерживать целостность и единство организации, обеспечивать участие всех членов организации в деятельности, направленной на осуществление единой цели.

Существует множество концептуальных подходов, которые определяют феномен власти через различные процессы и явления, происходящие в организации.

Бихевиоризм рассматривает власть как особый тип социально-ролевого поведения, структурализм трактует власть как одну из разновидностей отношений между двумя структурными единицами организации: управляющими и управляемыми. Инструменталистские концепции видят во власти способность и возможность использовать определенные средства, вплоть до насилия, для достижения поставленных целей.

В рамках функционального подхода ее рассматривают как функцию согласования, реализации и достижения общих целей и интересов внутри организации.

Для волевой концепции характерно определение власти как способности реализовывать свою волю в совместном действии при реальном или предполагаемом сопротивлении со стороны других участников данного действия.

В рамках коммуникативной концепции рассматривают власть как результат совместного взаимодействия субъектов.

В позднеклассических теориях власть рассматривается как метафизический принцип, а не как социальный феномен. Власть рассредоточена, разлита в социальном пространстве, она бесструктурна и неинституционализована. Цель власти равнодушна к целям организации. Власть может выступать и как репрессивная, подавляющая, и как высвобождающая, созидаящая сила. А индивиды, составляющие любую организацию, конструируются властными отношениями, существующими в данной организации. Таким образом, власть в организации с точки зрения позднеклассических теорий можно рассматривать лишь как один из элементов властных отношений, рассредоточенных во всем социальном пространстве.

Наиболее распространенным и наиболее употребляемым в учебниках по менеджменту является классическое определение власти как способности оказывать влияние на поведение людей (М. Х. Мескон, О. С. Виханский, Г. А. Саймон и др.). При этом тип управленческих отношений в организации будет зависеть от того, какой смысл вкладывается в понятие управления персоналом, и от избираемой организацией системы контроля. Если понятие влияния рассматривается как воздействие, то в организации преобладают формализованные отношения. Формализованная структура управления выполняет мобилизующую функцию, включает работников в организацию на основе необходимости подчинения определенным требованиям. Формализованная структура может проявляться как автократическая, когда члены организации подчиняются личной воле руководителя; как технократическая, когда персонал подчиняется производственному процессу; либо как бюрократическая, когда работники подчиняются организационному порядку в ущерб достижению миссии и целей организации.

Рассмотрение понятия влияния через авторитет руководителя и руководства приводит к персонифицированным управленческим отношениям. Персонифицированная структура управления выполняет стимулирующую функцию, основанную на вовлечении всех работников в процесс самоорганизации через раскрытие их способностей и создание условий для реализации личностной мотивации в профессиональной деятельности. Персонифицированная структура может проявляться как демократическая, когда при ориентации на эффективное достижение целей организации руководитель постоянно учитывает мнение сотрудников при принятии решений; либо как гуманистическая, опирающаяся на субъективность каждого работника организации.

Виды и источники власти.

Власть, основанная на принуждении. Менеджер может осуществлять власть путём принуждения, что даёт ему возможность унижать, запугивать людей. Такой вид власти основан на влиянии на человека с помощью страха: угроза потерять место, быть пониженным в должности и др.

Власть, основанная на вознаграждении. Это один из эффективных способов влияния на других людей. Главное для менеджера - правильно определить размер вознаграждения. В противном случае, при недостаточности вознаграждения степень мотивации будет незначительной.

Власть, основанная на примере. В основе данного вида власти лежит потребность человека в принадлежности, причастности, отождествлении себя с некой харизматической личностью. Харизма (от греч. *charisma* - милость, божественный дар) означает одарённость, исключительность. Менеджер, наделённый харизматическими чертами, обладает властью, основанной в первую очередь на высоких личных качествах и выдающихся способностях. Такими качествами могут быть профессионализм, солидная внешность, умение достойно вести себя в обществе, независимость суждений, содержательное изложение своих мыслей.

Власть, основанная на законных правах. Руководитель имеет законную власть, которой его наделяет предприятие или организация, в которой он трудится. Это наиболее известный вариант власти. Начальство всегда стремилось укрепить свою власть, что подтверждает богатый исторический опыт развития человечества. Поэтому влияние через традиции позволяет работникам реализовать свои потребности в принадлежности к социальной группе и безопасности, поскольку именно руководитель берет на себя обязанность планировать работу, принимать решение, отвечать за организацию ее выполнения

Источники власти

Власть - возможность оказывать определенное влияние (воздействие) на поведение людей с помощью права распоряжаться чем-либо, авторитета, подчинения своей воле. В свою очередь, влияние - поведение одного человека, которое вносит изменение в образ мыслей и действия другого человека.

Власть и влияние являются средствами, которыми располагает руководитель для решения деловых ситуаций. Поскольку менеджер имеет власть над подчиненными, они зависимы от него по вопросам объема выполняемой работы, расширения полномочий, продвижения по службе, повышения заработной платы, удовлетворения социальных потребностей. Однако в определенной степени и подчиненный имеет власть над руководителем. Поэтому менеджер должен поддерживать в коллективе разумный баланс власти. Баланс власти - это ситуация в управлении, когда уровень влияния облеченного властью руководителя на подчиненного равен степени зависимости этого подчиненного от руководителя.

Эффективно работающий менеджер не станет злоупотреблять властью, действовать в грубой, приказной форме.

Властные полномочия менеджер может осуществлять с помощью различных средств: поощрения подчиненным; наложение на них взысканий; авторитета собственных профессиональных знаний; своих личностных достоинств. Кроме того, действенным средством является наделение подчиненных ограниченными и контролируемые менеджером полномочиями.

Источник власти - контроль руководителя над ресурсами, используемыми для удовлетворения каких-либо потребностей подчиненного.

Обычно различают три источника власти. Сначала власть принадлежит непосредственно основателям компании (или отдельной личности, её основавшей) - власть личности (первый источник власти). Это их волей, желаниями и усилиями создаётся предприятие. Основатели несут за него полную ответственность, порой рискуя для её создания личными сбережениями.

После того как предприятие создано, появляется второй источник власти - власть собственников. Этой властью обладают как основатели компании, так и её инвесторы по праву владения всем имуществом предприятия.

Однако, когда оно начинает функционировать как самостоятельная организация, его деятельность начинает зависеть также от сотрудников предприятия, поставщиков и потребителей. Теперь компания представляет собой организационную структуру, являющуюся источником её мощи и власти. Это третий источник власти - власть самого предприятия.

Литература: <http://www.enbek.gov.kz/>

<http://www.kapital.kz/>

<http://headhunter.com.kz/>