



САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

В. А. Спивак

ЛИДЕРСТВО

УЧЕБНИК
ДЛЯ АКАДЕМИЧЕСКОГО БАКАЛАВРИАТА

Допущено Учебно-методическим отделом высшего образования в качестве учебника для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям

**Книга доступна в электронной библиотечной системе
biblio-online.ru**

Москва ■ Юрайт ■ 2014

УДК 316.46
ББК 60.6я73
С72

Автор:

Спивак Владимир Александрович — профессор, доктор экономических наук, профессор кафедры социологии и управления персоналом факультета экономики труда и управления персоналом Санкт-Петербургского государственного экономического университета, почетный работник высшего профессионального образования РФ, действительный член Санкт-Петербургской академии управления персоналом.

Рецензенты:

Трапичин С. Ю. — доктор педагогических наук, профессор, заведующий кафедрой управления образования Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена;

Алиев И. М. — профессор, доктор экономических наук, профессор кафедры экономики труда и трудовых ресурсов Санкт-Петербургского государственного экономического университета.

Спивак, В. А.

С72 *Лидерство* : учебник для академического бакалавриата / В. А. Спивак. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 393 с. — Серия : Бакалавр. Академический курс.

ISBN 978-5-9916-3522-6

В учебнике рассмотрены теоретические аспекты лидерства, приведены известные методики и тесты, позволяющие перейти к более глубокому пониманию проблем лидерства и возможностей их решения, научиться применять техники познания сути явлений, связанных с лидерством. Каждая глава учебника сопровождается набором заданий, выполнение которых поможет студенту получить навыки и овладеть методами самопознания и понимания других людей, а также научиться использовать методы организации коллективной умственной деятельности при решении проблем организации.

Соответствует Федеральному государственному образовательному стандарту высшего образования четвертого поколения.

Для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Менеджмент», «Управление персоналом» и др., в которых требуется подготовка к исполнению лидерских функций, а также для функционирующих менеджеров организаций, стремящихся повысить эффективность деятельности подчиненных им рабочих групп, при этом обеспечив достижение целей и организации, и работников, и своих собственных.

*Информационно-правовая поддержка
предоставлена компанией «Гарант»*

УДК 316.46
ББК 60.6я73



ISBN 978-5-9916-3522-6

© Спивак В. А., 2014

© ООО «Издательство Юрайт», 2014

Оглавление

Введение.....	5
Глава 1. Концепции лидерства	13
1.1. Понятие лидерства и его отличия от менеджмента.....	14
1.2. Общеизвестные (классические) теории лидерства.....	33
1.3. Ситуационно-компетентностная модель лидерства.....	53
1.4. Функционально-компетентностная модель лидерства	66
1.5. Принципы лидера и стиль руководства	95
<i>Задания для овладения компетенциями по теме</i>	<i>99</i>
Глава 2. Профессионализм, личность и эмоциональный интеллект лидера	101
2.1. Профессионализм лидера.....	102
2.2. Высокий эмоциональный интеллект лидера.....	107
2.3. Области эмоционального интеллекта	115
<i>Задания для овладения компетенциями по теме</i>	<i>137</i>
Глава 3. Образы лидеров. Портреты, профили лидеров. Подготовка лидеров	139
3.1. Лидерские характеристики и образы	140
3.2. Роли и функции лидера	149
3.3. Процесс разработки портрета лидера.....	152
3.4. Подготовка и развитие лидеров	154
<i>Задания для овладения компетенциями по теме</i>	<i>162</i>
Глава 4. Системное мышление и этика лидера.....	165
4.1. Основы системного мышления лидера.....	165
4.2. Этика лидера.....	195
4.3. Этика организации.....	208
<i>Задания для овладения компетенциями по теме</i>	<i>218</i>
Глава 5. Образ идеальной организации как цель деятельности лидера 1-го уровня	221
5.1. Понятие организации, модели организаций.....	223
5.2. Образы организации	232
5.3. Прообразы идеальной организации и ее элементы	241
5.4. Концепция истинно инновационной организации как идеальной с точки зрения ключевых групп интересов.....	252
<i>Задания для овладения компетенциями по теме</i>	<i>259</i>

Глава 6. Группы, команды и командообразование	261
6.1. Типы групп в организации.....	261
6.2. Ключевые параметры группы и команды	268
6.3. Динамика группы, понятие «команда», факторы и этапы превращения группы в команду	280
6.4. Личность и группа. Роли в группе.....	286
6.5. Правила поведения в группе. «Кодекс Грайса»	289
<i>Задания для овладения компетенциями по теме</i>	<i>290</i>
Глава 7. Методы организации коллективного умственного труда	293
7.1. Мозговой штурм	299
7.2. Метод синектики У. Гордона	301
7.3. Метод фокальных объектов.....	302
7.4. Метод Дельфи	304
7.5. Деловые игры.....	305
7.6. Метод кейсов.....	306
7.7. Метод «Коучинг»	312
7.8. Функциональный анализ	313
7.9. Метод номинальных групп	313
7.10. Метод «Шесть шляп»	314
7.11. Принципы организации коллективной умственной деятельности.....	317
<i>Задания для овладения компетенциями по теме</i>	<i>317</i>
Глава 8. Мотивация соратников лидера	320
8.1. Значение мотивации сотрудников к труду	320
8.2. Мотивационные теории поведения людей в организации	326
8.3. Организация и содержание труда как фактор мотивации.....	331
<i>Задания для овладения компетенциями по теме</i>	<i>335</i>
Глава 9. Лидерство в условиях появления девиаций и конфликтов	337
9.1. Теории, виды и факторы девиантного поведения.....	338
9.2. Девиантное групповое поведение.....	350
9.3. Девиации лидерства	362
9.4. Конфликты в организациях и их урегулирование	368
<i>Задания для овладения компетенциями по теме</i>	<i>389</i>
Литература	391

Введение

Окружающая нас реальность и средства массовой информации представляют многочисленные примеры управления на всех уровнях, когда совершенно очевидна решающая роль лидеров, вождей масс, народов, больших и малых профессиональных и социальных групп.

Лидерство является предметом интереса людей, по-видимому, столько же времени, сколько существует человек разумный, живущий в сообществе. В каждой группе, начиная с семьи и заканчивая нациями, а сейчас и всем человечеством в целом, есть необходимость в организации жизни и деятельности, планировании, принятии решений, распределении ресурсов и т.п. Обычно рядовому члену сообщества нужен кто-то, кто подскажет, что и как делать, укажет дорогу, поддержит, объяснит непонятное, возьмет на себя ответственность, сумеет убедить, примирить спорщиков, а иногда просто заставит что-то делать, не желаемое индивидом, но полезное для всех. Такие функции иногда добровольно берутся на себя, иногда приобретаются законно, иногда захватываются индивидами, называемыми руководителями или лидерами.

Позиция лидера предоставляет лицу, занимающему ее, ряд привлекательных преимуществ, которые чаще всего видят и к получению которых чаще всего стремятся претенденты. К числу преимуществ относятся такие, как обретение лидером ощущения своей особенности, исключительности, возможности властвовать, определять поведение других людей, иметь возможность первоочередного доступа к дефициту, распоряжаться распределением различного рода благ. Некоторые люди считают сам факт занятия лидерской позиции полной самореализацией личности. Но велик и спрос с лидера, и его ответственность. Целый ряд поговорок, пословиц, мудрых мыслей подтверждает эту составляющую роли лидера: «Кому многое дано, с того больше и спросится», «Чем выше взлетел, тем больнее падать», «Мы в ответе за тех, кого приручили».

Каждый человек в течение своей жизни исполняет многочисленные роли в разных ситуациях и сообществах, в том числе и лидерские (хотя бы по отношению к «братьям нашим меньшим»), и принимая на себя эту роль, человек должен осознавать ее и понимать «весь спектакль», ситуацию, партнеров, знать и уметь правильно применять «слова», правильно вести себя, грамотно играть «мизансцены», осуществлять взаимодействие с исполнителями других ролей. В этом случае разыгрываемый спектакль имеет больше шансов на успех, достижение ожидаемых его участниками результатов, чем в случае произвольного распределения ролей и отпускания дела на самотек.

Примеряя на себя платье лидера, мы обычно видим некий образ, идеал успешного (по нашему или чьему-то еще мнению) лидера. Видя образ, мы ставим цель — достичь аналогичного или даже большего успеха, славы, почета, уважения, возможности влиять на других людей, зачастую забывая о том огромном труде, который обычно затрачивает лидер на пути достижения вершин популярности и успеха, и о необходимости иметь, по-видимому, какие-то задатки, способности, расположенность к успеху именно в «амплуа лидера». Не исключаются и случаи везения, когда неожиданно для других и для него самого человек взлетает на вершину власти и успеха (хотя и говорят, что судьба благоволит все-таки лучшим). Достижение высоких позиций в бизнесе и социуме — это и способности, и громадный труд, и везение, и случай, подвернувшаяся и использованная возможность.

К сожалению, много примеров несостоятельных лидеров, деятельность которых, особенно по прошествии времени, оценивается негативно. Несостоятельность определяется отсутствием ожидаемых управляемым социумом личностных и профессиональных качеств, к числу которых в первую очередь относятся такие, как системное мышление, социальная направленность личности и умение вдохновлять и сплачивать людей, профессиональная компетентность в той области деятельности, в которой осуществляется управление. Как писал И. А. Крылов в басне «Щука и кот», «Беда, коль пироги начнет печи сапожник, А сапоги тачать пирожник...». Много признанных лидеров, включая Юлия Цезаря, имели весьма печальный конец своей жизни и карьеры. Индивидуальные или групповые эгоистические цели, к достижению которых осознанно или неосознанно стремится лидер, зачастую заставляют его идти на сделку с совестью, конфликт

с другими людьми, поступаться принципами, быть объектом критики и злобы, иногда даже отвращения, постоянно находиться в ситуации непростого выбора между добром и злом, искать меньшее зло, т.е. жить в постоянном состоянии стресса, сжигать жизнь ради собственного блага или блага других, при всем том, что благо каждым субъектом понимается по-своему.

Литературы на тему лидерства, анализирующей качества лидеров, жизненный путь и причины успехов признанных государственных и корпоративных лидеров, дающей советы, как стать успешным лидером, как создать продуктивную команду, властвовать над людьми, огромное количество. Идеальный образ лидера «национального масштаба» изобразил в своей «Заповеди» английский поэт Р. Киплинг. Каждый автор, в силу уникальности его личности, предлагает собственный образ лидера, дает рекомендации, что и как делать, чтобы приблизиться к этому образу, выделяет в качестве особо важных те или иные качества лидера, способы и приемы управления людьми, достижения успеха. Но не открыта еще, да и вряд ли будет открыта, универсальная и всеобъемлющая модель лидерства и лидерских качеств, способствующих успеху в любой ситуации, поскольку разнообразие людей, трудовых коллективов, деловых ситуаций, организаций настолько велико, что не поддается унификации в полной мере.

Поэтому в данной книге при рассмотрении той или иной темы приводится, как правило, ряд определений применяемых терминов и ряд концепций, отражающих разные точки зрения маститых и не очень известных авторов и демонстрирующих субъективность и уникальность личности и профессионализма каждого из них. В действительности определений любого явления можно найти великое множество. К примеру, считается, что определений понятия «личность» столько же, сколько авторов, писавших на эту тему. Мы предлагаем читателям осмыслить приводимые определения, при неудовлетворенности ими попытаться найти лучшее в многочисленных отечественных и зарубежных источниках или придумать свое собственное.

По существу, любая личность, любая организация, любая ситуация в чем-то уникальны, а значит, прежде чем применять какой-либо рекомендуемый в качестве эффективного метод, нужно быть уверенным, что объект применения и ситуация очень сходны с теми, в которых метод дока-

зал свою успешность. Описание ситуации и объекта — это работа, дающая также редкие результаты, поскольку любая модель есть продукт деятельности особенного индивида, видящего реальность через призму своей уникальной личности. Повторим еще раз, что лидерство — это не только и не столько открывающиеся возможности для удовлетворения своих потребностей, желаний, но и колоссальная ответственность за ведомых лидером людей и их судьбы. Осознает или не осознает лидер эту ответственность и ее груз, найдется ли тот, кто спросит за результаты влияния и за судьбы ведомых, — сама ответственность не перестает существовать, и рано или поздно счет будет предъявлен.

В современном бизнесе основой не только процветания, но и просто выживания организации справедливо считается креативность персонала и, в особенности, лидеров. Как известно, креативность — это творческие возможности (способности) человека, которые могут проявляться в мышлении, чувствах, общении, отдельных видах деятельности, характеризовать личность в целом и (или) ее отдельные стороны, продукты деятельности, процесс их создания. Креативные решения могут быть получены не только в результате находок отдельных талантливых сотрудников, но и при умелом использовании коллективного творческого потенциала. Организация и осуществление такого рода деятельности является прерогативой лидеров отдельных групп и бизнеса в целом. Качества, или компетенции современных лидеров бизнеса, обеспечивающие индивидуальное и коллективное творчество, поддаются определению и развитию. Каковы эти компетенции, как их определять и развивать, как они проявляются в деятельности лидера, какими методиками и инструментами должен владеть современный лидер, — об этом рассказывается в книге. Сопровождающие теоретический текст многочисленные указания на методики, тесты, рекомендации позволят лидеру, проработав эти материалы, проводить исследование текущего состояния и причин недостаточной эффективности собственной деятельности и деятельности возглавляемой им команды, правильно определять направление собственного развития, развития команды и каждого своего подчиненного.

Мы предлагаем книгу, в которой решаются проблемы приобретения будущим или действующим менеджером или специалистом лидерских компетенций, предусмотренных Федеральным государственным образовательным стандар-

том высшего образования четвертого поколения для направления «Менеджмент», квалификация (степень) «бакалавр»:

- способность использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач;
- способность к анализу и проектированию межличностных, групповых и организационных коммуникаций;
- способность эффективно организовать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды.

Согласно стандарту образования современный менеджер должен:

знать

— основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами;

уметь

— организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;

владеть

— современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации.

В современной науке каждая из компетенций, каждый блок знаний, указанный в данном списке, фактически представлен в отдельных научных дисциплинах, таких как теория менеджмента, деловые коммуникации, мотивация работников, социология, социология и психология управления, психология, социальная психология, конфликтология, криминология и др. Поэтому мы приводим по каждой дисциплине общие сведения, вводим будущего лидера в специфику исследуемых ею проблем, предоставляя возможность при необходимости и желании самому погрузиться на «нужную глубину».

Мы предлагаем:

— рассмотреть теории, модели, образы лидерства, популярны среди менеджеров и полезные как информационно-эрудиционная база методов, представлений, точки зрения уважаемых ученых и практиков на сущность явления лидерства и лидерского поведения по отношению к подчиненным;

— рассмотреть ситуационно-компетентностный подход к лидерству, определяющий в качестве основы успеха лидера наличие у него совокупности компетенций профессионального и социально-психологического характера, поддающихся измерению и развитию (с оговоркой, что все

измерения в психологии и социологии имеют вероятностный характер). Все компетенции должны соответствовать требованиям рабочего места лидера и ситуации, в которой находится возглавляемая лидером группа или организация;

— обратить особое внимание на состав необходимых лидеру ключевых качеств и компетенций:

- профессионализм лидера в выбранной сфере деятельности;

- наличие у него системного мышления;

- наличие у лидера высоких этических стандартов поведения;

- наличие у лидера высокого эмоционального интеллекта;

- наличие компетенций в области командообразования и поддержания высокой продуктивности команды;

- наличие стремления к созданию идеальной организации, в качестве которой выступает истинно инновационная организация;

- владение лидером методами организации коллективной умственной деятельности, диагностики девиаций и конфликтов, их устранения.

Основная логика учебника отражена в компетентностной модели лидерства, приводимой на рисунке.

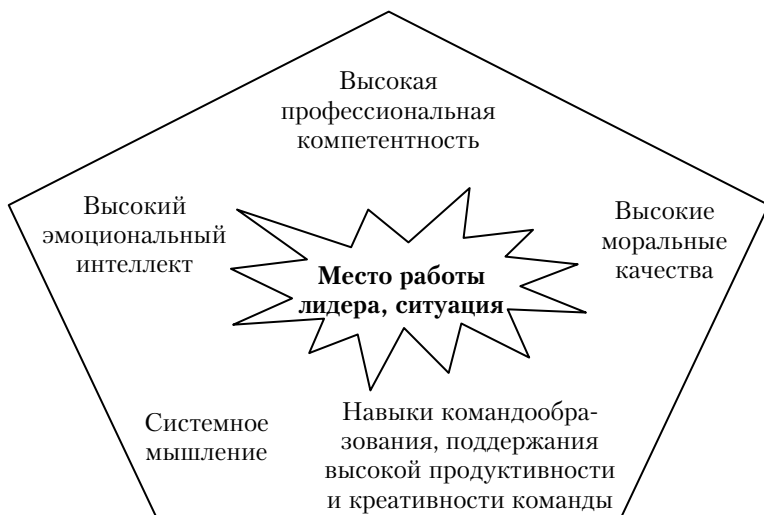


Рис. В1. Компетентностная модель лидерства

Считаем необходимым определить большое значение для организации и для достижения удовлетворенности работника такой формы лидерства, как лидерство по профессии, или лидерство в профессии.

Мы применяем и рекомендуем к применению методологию научного познания, научного исследования, системного подхода, ситуативного подхода, аналитического и творческого решения проблем.

Наша цель — предоставить необходимые знания для формирования собственной эрудиционной базы лидера, для определения идеала и цели своих лидерских устремлений, для определения своего лидерского потенциала и направлений его развития, диагностики проблем в группе и их разрешения.

В данной книге при исследовании понятия и теорий лидерства мы стремились опираться на следующие принципы как основу восприятия, подхода к лидерству как явлению:

- лидерство как явление конкретно, ситуативно, системно, измеряемо, разнообразно, уникально и в значительной степени субъективно с позиций разных групп интересов и отдельных личностей;
- требования к профессиональным и личностным качествам лидера на конкретном рабочем месте должны быть определены, а показатели их уровня измерены;
- лидер должен быть не столько универсальным менеджером, сколько профессионалом высокого уровня в той области деятельности, в которой действует его группа, иначе он не сможет выступать арбитром в решении чисто технических вопросов, выбирать правильное направление развития, особенно в ситуации наличия множества обоснованных, но конфликтующих точек зрения;
- исследование лидерства должно происходить на научной основе, на основе понимания его системной сущности и зависимости от ситуации, т.е. на основе научного, системного, ситуативного подходов;
- исследование, измерение, прогнозирование, коррекция лидерства требуют высокого профессионализма от заинтересованных субъектов и групп и больших затрат времени, труда и других ресурсов;
- при проведении любых обсуждений, споров соблюдается принцип достижения однозначности толкования терминов, понятий, явлений, их определенности;

- лидер предпочитает социально-психологические методы влияния, но при этом владеет и при необходимости применяет также и экономические и административно-правовые методы управления.

Учебник состоит из двух книг: учебника и Практикума. В учебнике рассматриваются теоретические аспекты лидерства. В Практикуме даются тестовые материалы и задания, работа над которыми позволит глубже понять сложное системное явление лидерства, одновременно познав элементную и инструментальную стороны этого явления, усвоить методы измерения и оценки лидерских качеств, разработать свою версию портрета, или профиля, лидера-идеала, к соответствию которому следует стремиться в своем развитии, и определить степень обоснованности собственных претензий на занятие лидерской позиции в организации.

Основные подходы автора учебника к пониманию сущности лидерства, к составу и содержанию компетенций современного лидера, возможностям создания портрета или профиля лидера для достижения успеха на конкретном рабочем месте в конкретном трудовом коллективе, измерению уровня владения компетенциями изложены в таких книгах, как «Управление персоналом»¹, «Организационное поведение»², «Модели компетенций лидеров. Структура компетенций, измерение» (Lambert Academic Publishing, Saarbrücken, 2013)³ и др., а также в научных статьях. Материалы учебника и Практикума апробированы в процессе преподавания дисциплины «Лидерство» студентам и магистрантам СПбГЭУ в 2009–2013 гг.

¹ *Стивак В. А.* Управление персоналом. М., 2009.

² *Стивак В. А.* Организационное поведение. М., 2011.

³ *Стивак В. А.* Модели компетенций лидеров. Структура компетенций, измерение» (Lambert Academic Publishing, Saarbrücken, 2013).

Глава 1

КОНЦЕПЦИИ ЛИДЕРСТВА

В результате изучения данной главы студент должен:

знать

- основные понятия, связанные с теорией и практикой лидерства, в том числе, что такое лидерство, влияние и факторы его приобретения, авторитет;
- чем различаются лидерство и менеджмент;
- каковы источники и механизмы власти в организациях;
- значение и проблемы лидерства в организациях;
- классические и современные концепции лидерства в их историческом развитии, в том числе особенности харизматического, поведенческого, транзакционного, виртуального, лидерства-служения и других форм лидерства;
 - траектории пути и механизмы выдвижения в лидеры;
 - многочисленные точки зрения известных ученых на природу, психологические факторы влияния и поведение лидера в разных ситуациях;
 - многочисленные точки зрения известных ученых на природу, факторы влияния и поведение лидера в разных ситуациях;
 - некоторые модели лидеров, которые имеют основания считаться идеальными;
 - компетентностную модель лидерства, представляющую собой системную совокупность профессиональных компетенций, системного мышления, высоких этических стандартов поведения, высокого эмоционального интеллекта, навыки командообразования и работы в команде;
 - о необходимости соотносить требования к качествам лидера с его уровнем в иерархии организации, с должностью и ситуацией, в которой должны проявляться эти качества;
 - о ценности для организации лидеров 1-, 2- и 3-го уровней, а также лидеров в профессии, не занимающих позиции менеджера;
 - функционально-компетентностную модель лидерства, определяющую основные функции и задачи, решаемые лидером-менеджером в отношении своих соратников;
 - принципы лидерства и стили руководства по типологии К. Левина и Д. МакГрегора;

уметь

- определять с помощью тестов свои общие лидерские качества, как их представляют специалисты;
- определять на основе измерений свои предпочтения в части карьерного развития в организации;
- определять тип лидерства и качества, которые могут рассматриваться как основа успешной деятельности на позиции лидера того или иного уровня в организации;

владеть

- способностью компетентно, на основе научного подхода определять особенности реальных лидеров и источники их влияния;
 - методами определения общих лидерских качеств.
-

1.1. Понятие лидерства и его отличия от менеджмента

1.1.1. Лидерство и менеджмент

Совместная деятельность людей в современном мире является источником обеспечения их жизнедеятельности и развития общества. Почти все, что окружает и чем пользуется современный человек, является продуктом совместной деятельности больших и (или) малых групп людей. Люди, составляющие эти группы, обладают разными способностями, трудовым потенциалом (включая, напомним, такие его составляющие, как профессионально-квалификационный, лидерский, творческий, коммуникативный, нравственно-мотивационный и др.), разными психическими характеристиками, включая мотивы, потребности, ожидания, характер и т.п. Возникает необходимость управлять этими разными работниками и личностями, чтобы достичь общих целей, ради которых люди и собираются в группы разного типа. Появляется потребность в управленце — менеджере или лидере. Сразу следует оговориться, что потребность в лидере появляется не во всех ситуациях, не во всех группах, и даже в одной и той же группе на разных этапах ее развития и при выполнении разных заданий такая потребность может возникать и исчезать. Да и лидеры, приводящие группу к успеху, могут быть разными, обладать разными качествами и свойствами. Достаточно прочитать и сравнить материалы, описывающие жизнь, личность и деятельность видных бизнесменов, политических и государственных деятелей, публикуемые в биографиях, монографиях, исследованиях, чтобы убедиться в их несхоже-

сти. Собственно, и понятия «успех», «эффективность лидера», как и все понятия, термины, относящиеся к категории оценки теми или иными субъектами, приобретают субъективное содержание и отражают субъективность «оценщика».

Рассмотрим несколько точек зрения на понятия «менеджмент», «лидерство», «лидер», «авторитет», «власть», отдавая себе отчет в том, что в науке и практике мнения о сущности обсуждаемого явления, объекта, предмета часто не совпадают.

Лидерство (руководство) осуществляется в отношении людей, включает фактор влияния и используется для достижения целей. **Влияние** означает, что взаимоотношения между людьми не являются пассивными. Более того, именно влияние используется для достижения целей. **Лидерство** можно определить как способность влиять на людей, чтобы достигать организационных целей. Это определение предполагает, что лидеры вовлекают других людей в процесс достижения целей.

Лидерство — это взаимоотношения между лидером и членами группы, оказывающими влияние друг на друга и совместно стремящимися к реальным изменениям и достижению результатов, отражающих общие цели¹.

Лидерство — это: 1. Функции, выполняемые лидерами в группе; планирующая, координирующая и контролирующая деятельность вышестоящих членов группы (в этой части определение совпадает с определением менеджмента). 2. Социальные отношения доминирования и подчинения в группе, организации, обществе, основанные на способности лидеров принимать решения и оказывать влияние². Отношения имеют сильно выраженную эмоциональную составляющую, в отличие от менеджмента, который может базироваться на чисто деловой основе, «ничего личного».

Лидер (от англ. *leader* — ведущий, руководитель) — 1) глава, руководитель политической партии, общественной организации и др.; лицо, пользующееся большим авторитетом, влиянием в какой-либо группе; 2) участник спортивного состязания, идущий впереди³.

Лидер — авторитетный член группы, организации, общества, выполняющий роль организатора, инициатора группо-

¹ Дафт Р. Л. Уроки лидерства. М., 2006. С. 20.

² Социологический энциклопедический словарь / редактор-координатор — академик РАН Г. В. Осипов. М., 2000. С. 160.

³ Большой энциклопедический словарь. М. ; СПб., 2001. С. 643.

вого взаимодействия, принимаемый группой благодаря его способности решать важные для группы проблемы и задачи¹.

Приведем в табл. 1.1 сравнение новой и старой парадигм лидерства, т.е. основных атрибутов, описывающих это явление.

Таблица 1.1

Новая реальность лидерства²

Старая парадигма ³	Новая парадигма
Стабильность	Изменения и кризисный менеджмент
Контроль	Делегирование властных полномочий
Конкуренция	Сотрудничество
Единообразие	Разнообразие
Эгоцентризм	Более высокие цели
Героизм	Скромность

В английском языке слово «leadership» означает «руководство, водительство, лидеры» и в значительной степени совпадает с понятием «management» — «управление, заведование, руководство, менеджмент». Такая неоднозначность создает трудности в восприятии смысла, и в данной главе мы будем вести речь, скорее, о лидерстве как способе влияния руководителя на подчиненного преимущественно через его душу, в отличие от менеджмента как способа влияния на поведение подчиненного преимущественно через его разум. При этом мы понимаем неразделимость рационального и эмоционального фактора в поведении такой единой системы, как человек или личность.

Исследование и обсуждение любого явления, системы требует четкого определения объекта и предмета, т.е. терминологической определенности, в противном случае становится невозможным взаимопонимание и продуктивное дискутирование. В многочисленных материалах, посвященных такому актуальному явлению, как лидерство, зачастую либо очень широко трактуется это понятие, в попытках в одном определе-

¹ См.: Социологический энциклопедический словарь. С. 159.

² См.: *Дафт Р. Л.* Уроки лидерства. С. 22.

³ Парадигма — исходная концептуальная схема, модель постановки проблем и их решения, господствующая в течение определенного исторического периода в научном сообществе. Смена парадигмы представляет собой научную революцию.

нии охватить все многообразие типов и особенностей лидерства, либо рассматриваются модели, связывающие лидерское поведение с неким достаточно ограниченным числом факторов, признаваемых автором модели в качестве наиболее существенных и типичных, либо приводятся перечни качеств, которыми, по мнению авторов перечней, должен обладать выдающийся лидер. В последнем случае в качестве объекта чаще всего рассматривается относительно немногочисленная и малопригодная для типизации группа выдающихся лидеров бизнеса, глав крупнейших корпораций. Возьмем для примера обобщенного определения такое: «**Лидерство** — это способности, качества и поведение, связанные с *ролью* группового лидера. Этот статус (положение) и соответствующая роль может присваиваться индивидуумам группой на основе личных качеств и опыта либо посредством традиции и (или) занимаемой позиции»¹. Такое определение (как, по-видимому, и всякое другое) требует детализации, например, по времени, месту, целям, способам влияния и т.п. Как правило, любая наша деятельность носит конкретный и коллективный характер, даже если партнер не очевиден: например, каждый автор книги или статьи обращается к некому читателю, образ которого сложился в его сознании, и стремится к превращению читателя в сторонника его идей. В это же время читатель формирует в своем сознании образ автора, и не всегда это образ лидера, авторитетного ученого, зачастую имеет место критическое восприятие того, что предлагает автор.

Итак, прежде чем начинать некие действия, направленные на осмысление, оценку, изменение объекта, мы должны выбрать ответы на простые вопросы: что, где, когда, зачем, почему, как, в чьих интересах, за чей счет. Ответы на эти вопросы позволяют определить и объект, и предмет воздействия, и ситуацию, и движущие силы (факторы). Не договорившись относительно сущности этих системообразующих и влияющих на поведение системы аспектов, мы не сумеем действовать совместно, сформулировать общепринятый образ будущего системы, сформулировать цели, поскольку у каждого заинтересованного лица, субъекта останутся в сознании свои образы и цели.

Менеджмент — это достижение организационных целей эффективным и экономичным способом посредством пла-

¹ Большой толковый социологический словарь (Collins). Том 1 (А—О). М., 1999. С. 372—373.

нирования, организации, лидерства (мотивации) и контроля над организационными ресурсами¹.

Менеджмент — это: 1. Деятельность, включающая планирование, организацию, координацию и контроль, осуществляемый наемными и профессиональными работниками (менеджерами). 2. Как наука, менеджмент — совокупность методов, принципов, норм, разработанных с целью повышения эффективности предпринимательской деятельности. 3. Совокупность менеджеров, представляющих особый социальный слой в системе общественного разделения труда, профессиональной и социальной структур². Считаем нужным дополнить перечень функций менеджмента такими, как анализ, учет, координация, регулирование, причем анализ предшествует планированию и «вплетается» в состав всех остальных функций.

В настоящее время общепринятым можно считать представление, что лидер в организации — индивид, гармонично сочетающий в себе лидерские и менеджерские качества. Как менеджер, лидер организации реализует свои законные полномочия и статусную власть для эффективного решения организационных задач, а как лидер — использует силу личностного влияния на подчиненных. Таким образом, лидер организации имеет больше возможностей эффективно управлять организацией, чем просто менеджер или просто неформальный лидер, не имеющий статусной власти. Лидер в организации — это единство менеджера, реализующего законные полномочия и обладающего компетенциями определять, структурировать, контролировать, принуждать, поощрять, наказывать, и лидера, реализующего личный авторитет и обладающего компетенциями побуждать, увлекать, убеждать, ободрять, мотивировать, объединять³. Доказано, что менеджер, обладающий лидерскими качествами и применяющий их на деле, способен получить от подчиненных ему людей гораздо большую отдачу, если сумеет сформировать команду единомышленников и достичь синергетического эффекта, будь то физическая или умственная деятельность.

Лидерство — явление, происходящее в среде людей — есть форма человеческой деятельности, т.е. деятельности в условиях прямого контакта между людьми; оно отличается от канцелярского администрирования, основанного на напи-

¹ См.: *Дафт Р. Л.* Менеджмент. С. 18.

² См.: Социологический энциклопедический словарь. С. 175.

³ Организационное поведение / под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. СПб., 2004. С. 215–216.

сании бумаг, или деятельности по решению проблем. Лидерство динамично и включает в себя использование власти.

В последние годы было много написано о лидерской роли менеджеров. Менеджмент и лидерство одинаково важны для организаций. Популярное определение менеджмента вполне сходно с определением лидерства: достижение целей организации с помощью подчиненных менеджеру людей. Основные функции менеджера организации — анализ ситуации, планирование, организация деятельности, стимулирование (в некоторых источниках — лидерство), учет, контроль, координация, регулирование. В менеджменте достаточно много специализаций, связанных с уровнем управления, основным объектом и предметом управления. Эффективные менеджеры должны быть также и хорошими лидерами, потому что, как это показано в табл. 1.1, с понятиями лидерства и менеджмента ассоциируются различные характеристики, которые обеспечивают различные аспекты сильных сторон организации. В табл. 1.2 можно увидеть, что менеджеры и лидеры имеют два различных ряда характеристик и навыков, которые зачастую есть у одного и того же человека. Индивидуум может обладать большим количеством характеристик из одного набора по сравнению со своим коллегой, но в идеальном варианте менеджер достигает баланса между менеджментом и лидерством¹.

Таблица 1.2

Основные качества лидера и менеджера

Характеристики лидера	Характеристики менеджера
<i>Душа</i>	<i>Разум</i>
Провидчество (умение видеть будущее)	Рационализм
Страстность	Консультирование, выдача советов
Способность к творчеству	Настойчивость
Гибкость	Умение решать проблемы
Вдохновенность и умение вдохновлять	Сообразительность
Инновационность	Аналитичность
Мужество	Способность к структуризации
Богатое воображение	Вдумчивость, осторожность
Стремление к экспериментированию	Официальность, опора на регламент
Способность инициировать изменения	Стабилизирование ситуации
Личностная власть	Должностная власть

¹ Разработка на основе: *Дафт Р. Л.* Менеджмент. СПб., 2000. С. 467.

Одно из главных отличий между менеджером и лидером связано с источником власти и уровнем лояльности порожденных им последователей. Идеал — слияние качеств лидера и менеджера в одном лице, занимающем руководящую должность: у такого человека богаче инструментарий и возможности влияния, более гибкие подходы, включая индивидуальный, низкая вероятность появления в команде второго лидера-оппозиционера. Он может быть более «долгоиграющим» и адаптивным к ситуациям, «синтетическим руководителем».

Со своей стороны авторы считают, что лидерство можно определить следующим образом:

Лидерство — форма проявления влияния на поведение людей, основанная на преимущественно социально-психологическом контакте и социально психологических методах управления в достижении целей организации за счет гармонизации интересов организации и интересов последователей лидера и стремления к достижению синергетического эффекта. В этом контексте менеджмент — форма влияния на поведение людей, основанная преимущественно на административно-правовых и экономических методах управления для достижения целей организации. И лидер, занимающий руководящий пост, и менеджер должны владеть всеми методами управления людьми и уметь подобрать в каждом случае наиболее эффективный метод. Различия заключаются в приоритетах, отдаваемых ими тем или иным методам. Повторим, в идеале руководителем должен быть тот человек, который умело сочетает лидерство и менеджмент в одном лице.

1.1.2. Значение лидерства

«Как может быть, что коллективный коэффициент умственного развития (IQ) команды менеджеров равен 63, тогда как индивидуальный показатель у каждого не менее 120? Этот парадокс может устранить только дисциплина группового обучения»¹. Оставим пока в стороне групповое обучение как один из путей повышения группового интеллекта (кого учить, чему и как — это достаточно сложные вопросы). Обычно недостаток интеллекта в группе объясняется несформированностью таких качеств продуктивной

¹ Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающихся организаций. Харьков, 2006. С. 28.

команды, как единство целей (причем общие цели команды преобладают над личными целями ее членов), совместимость, сплоченность, коллективная ответственность, взаимопомощь, взаимоподдержка, взаимопонимание, разнообразие и т.п.

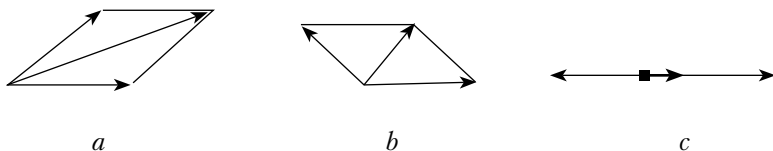
У каждого члена рабочей команды (а речь идет именно о таком типе команд, т.е. о командах, функционирующих в хозяйственных организациях, в бизнесе) имеется трудовой потенциал, определяемый как система взаимосвязанных качеств, свойств, способностей, заложенных и поддающихся развитию возможностей, которые могут быть использованы на благо самого человека и организации, в которой он работает. Для лучшего понимания этого сложного явления представим трудовой потенциал как совокупность таких элементов, как профессионально-квалификационный потенциал, нравственно-мотивационный потенциал, психофизиологический потенциал (физическое и психическое здоровье), творческий (креативный) потенциал, коммуникативный потенциал, лидерский потенциал, ассертивность (уверенность в себе), административный потенциал, гибкость, потенциал к развитию. Трудовой потенциал можно считать близким к понятию «человеческий капитал». Так что же может произойти с личностными потенциалами членов группы?

Представим, что наша группа состоит всего из двух человек, потенциал (пусть физическая сила) которых по каждому измерению примерно одинаков. Его можно изобразить вектором. Потенциал членов группы может складываться, умножаться, вычитаться, при этом существенно и направление векторов, т.е. наличие или отсутствие общей цели, общих устремлений.

При полном совпадении направления векторов может произойти не только их *сложение*, но и *умножение*. Это явление хорошо известно: в продуктивно работающей группе, например в условиях «мозговой атаки», происходит «взаимный интеллектуальный разогрев» и *озарение*, или *инсайт*, когда находится не просто решение, а блестящее решение.

«Нечеловеческий» пример: американцы обнаружили, что два вола, каждый из которых мог перевезти груз в 4,5 тыс. фунтов, вместе *при грамотном управлении* смогли перевезти груз весом в 11 тыс. фунтов.

При взаимодействии потенциалов возможны такие варианты, которые показаны на рис. 1.1.



Взаимодействие потенциалов при разнонаправленности целей

Взаимодействие потенциалов при общей направленности целей

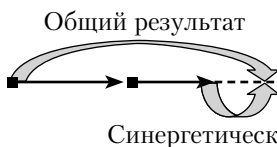


Рис. 1.1. Взаимодействие потенциалов двух людей

Вариант a: совместный потенциал сравнительно невелик, но все же больше, чем потенциал индивидуума. В этом случае возможны решения «чуть в стороне» от желаемого, но при этом и нахождение новых полезных результатов. Например, не удалось найти решение по увеличению размера прибыли, но открылась возможность приобрести благоприятный имидж, дающий отдачу в перспективе.

Вариант b: у членов группы разные цели, их не удается полностью примирить, результат есть, но хуже, чем мог бы получить каждый, работая отдельно. Члены группы мешают друг другу.

Вариант c: цели противоположны, результат совместной работы ничтожен. Ситуация похожа на описанную в басне И. А. Крылова «Лебедь, рак и щука». Возможно наличие латентного, т.е. скрытого конфликта между членами группы.

При совпадении целей, к которым стремятся взаимодействующие стороны, вероятно проявление *эффекта синергии*, или *мультипликационного эффекта*, когда совместный результат выше простой суммы слагаемых потенциалов.

Признак команды мечты — частое достижение синергетического эффекта, вдохновенная «игра» коллектива.

Роль лидера в развитии событий по тому или иному сценарию — решающая.

Каждый лидер несет перед членами своей команды ту же ответственность, что и генеральный директор — перед сотрудниками компании, и от ответственности их никто не может освободить.