

Учреждение образования  
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

**А. В. Равино**

# **ОСНОВЫ ЛИДЕРСТВА**

**Тексты лекций для студентов специальности  
1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии»  
заочной формы обучения**

Минск 2014

УДК 005.322:316.46(075.8)  
ББК 65.050.9(2)2я73  
Р13

Рассмотрено и рекомендовано к изданию редакционно-издательским советом Белорусского государственного технологического университета

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор,  
член-корреспондент НАН Беларуси, заведующий кафедрой  
экономической теории и права БГАТУ *Г. И. Гануш*;  
доктор технических наук, профессор кафедры экономической  
информатики экономического факультета БГУ *Б. Н. Паньшин*

**Равино, А. В.**

Р13 Основы лидерства : тексты лекций для студентов специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии» заочной формы обучения / А. В. Равино. – Минск : БГТУ, 2014. – 84 с.

В текстах лекций рассмотрены основные положения теории лидерства, знание которых необходимо для фундаментальной подготовки специалистов в области экономики и управления.

Материал пособия сгруппирован по изучаемым темам и включает вопросы: лидерство в современном бизнесе; история развития и сущность теорий, связанных с феноменом лидерства: лидерство на основе личностных качеств, поведенческий подход к лидерству, ситуационный подход к лидерству; стиль лидерства в системе основных категорий менеджмента предприятия; понятие, виды, характеристика и структура имиджа лидера, пути формирования имиджа.

УДК 005.322:316.46(075.8)  
ББК 65.050.9(2)2я73

© УО «Белорусский государственный  
технологический университет», 2014  
© Равино А. В., 2014

## ПРЕДИСЛОВИЕ

В современной ситуации мировой конкуренции, глобализации экономики, обязательной эффективности хозяйствования успеха достигают лидеры. Проблемы лидерства сегодня рассматриваются комплексно в связи с потребностями менеджмента, большого бизнеса, экономики. Лидерство – это положение определенной личности в группе или в обществе в целом, которое характеризуется способностью занимающего его лица оказывать влияние на других людей, направляя их усилия на достижение определенных целей. Для изучения лидерства необходимо составить представление о том, как происходит процесс лидерства и что именно дает руководителю возможность стать лидером.

Учебный курс «Основы лидерства» является необходимым условием фундаментальной подготовки специалистов в области экономики и управления, призван обеспечить формирование творчески активной личности, способной рационально использовать собственные силы и возможности той среды, которая диктует определенные принципы деятельности. Целью изучения дисциплины «Основы лидерства» является овладение студентами методологией и практикой эффективного управления поведением и взаимодействием людей путем эффективного использования лидерских качеств, стилей, методов влияния на уровне предприятия, региона и страны в целом.

Тексты лекций по дисциплине «Основы лидерства» предназначены для студентов экономических специальностей вузов и включают в себя конспект лекций для индивидуального изучения различных аспектов лидерства. Лекции разработаны с использованием методического материала современной учебной и периодической литературы по лидерству и менеджменту. Материал пособия сгруппирован по изучаемым темам и включает вопросы: особенности лидерства в современном бизнесе; история развития и сущность теорий, связанных с феноменом лидерства: лидерство на основе личностных качеств, поведенческий подход к лидерству, ситуационный подход к лидерству; стиль лидерства в системе основных категорий менеджмента предприятия, система стилеобразующих факторов; понятие, виды, характеристика и структура имиджа лидера, пути формирования имиджа.

Пособие ориентирует студентов на достижение успеха в профессиональной деятельности путем использования собственных ресурсов личности, знаний, поведенческой компетентности как наиболее надежных факторов лидерства в условиях современной экономики.

# ТЕМА 1. ВВЕДЕНИЕ В ЛИДЕРСТВО

## **Вопросы:**

1. *Сущность понятия «лидерство»: многоаспектность, определение, заблуждения.*
2. *Взаимосвязь лидерства и управления. Сферы лидерства в организации.*
3. *Власть и влияние.*
4. *Элементы лидерства.*

## **1. Сущность понятия «лидерство»: многоаспектность, определение, заблуждения**

Лидерство (лидер от англ. leader – ведущий, первый, идущий впереди) разнообразно, ему дано много определений. Вопросы лидерства рассматриваются как:

- психологические,
- философские,
- социальные,
- политические,
- управленческие и пр.

Лидерство не имеет конкретного определения для различных ситуаций, этим объясняется многоаспектность лидерства, существование различных подходов к его анализу, а также распространенные заблуждения о лидерстве.

Ранее, начиная с древнего времени, проблемой лидерства было, как найти защитника, спасителя (старейшины рода, вожди племени). Историческими моделями всеохватывающего лидерства стали образы пророков: Иисуса, Мухаммеда, Будды. Постепенно подходы к лидерству трансформировались и нашли свое место в менеджменте, где рассматриваются комплексно в связи с потребностями большого бизнеса и самого менеджмента.

**Общее** (для различных сфер деятельности человека) **определение лидерства:** лидерство – это положение (статус) определенной личности в группе или в обществе в целом, которое характеризуется способностью занимающего его лица оказывать влияние на других людей, направляя их усилия на достижение определенных целей.

Изучая дисциплину «Основы лидерства», мы будем рассматривать лидерство в экономике, в контексте управления предприятием, то есть менеджмента.

В начале 70-х гг. XX в. в Японии, в 80-х гг. в Германии, а затем в США и других экономически развитых странах менеджеры столкнулись с проблемой резкого снижения значимости для персонала материального стимулирования как способа, побуждающего их к высокопроизводительному труду. Стало очевидным, что дальнейшее совершенствование деятельности персонала все в большей степени будет зависеть от потенциала их общей культуры и психологического климата в коллективе. А последние непосредственно зависят от наличия в них лидеров, способных влиять на персонал, не прибегая к административным и другим формальным методам воздействия. Поэтому вопрос лидерства стал актуальным для теории и практики менеджмента.

**Определение лидерства в менеджменте:** лидерство – это положение (статус) определенной личности в организации (на предприятии, фирме), ее подразделении, группе, которое характеризуется способностью занимающего его лица оказывать влияние на других людей, направляя их усилия на достижение определенных целей организации.

Лидер организации – это человек, эффективно осуществляющий формальное и неформальное руководство и лидерство.

Лидерство – это и наука, и практика, и искусство.

**Ошибочные представления о лидерстве:**

– человек, назначенный на управленческую должность (менеджер), уже является лидером. Лидерство не получают вместе с постом. Оно исходит не из назначения, а от влияния человека. Высокое положение дает больше шансов стать лидером, но при этом не исключается и вероятность вообще потерять влияние даже при сохранении должности;

– лидер – это предприниматель, то есть тот, кто умеет зарабатывать деньги, продавать или комбинировать. Предприимчивость, творчество, успех содействуют лидеру, но не делают его таковым. Необходимо долгосрочное устойчивое и признаваемое влияние;

– сущность лидерства составляет определенная сила, а значит тот, кто больше знает, тот и лидер («знание – сила»). На практике лидеры часто не те люди, которые имеют самые высокие коэффициенты интеллекта. Иногда способности к лидерству находятся в противоположности с мыслительными способностями. Таким образом, уровень знаний и уровень лидерских качеств – это не одно и то же. Вместе с тем без знаний нет лидера.

*Например, представьте, что вам предложили ознакомиться с результатами расчетов «Даты рождения последнего жителя Земли».*

*Вам трудно судить об этой проблеме, но, если, заглянув в эти расчеты, вы обнаружили несколько арифметических и логических ошибок, у вас не будет сомнений в том, что и окончательный результат неверен. Если ошибки у лидера – ему не верят;*

– **лидер – это тот, кто идет впереди.** Лидер – не первопроходец. Быть первым – не значит быть лидером.

*Например, группа людей штурмует горную вершину. Первым ее достиг один из членов этой группы. Но лидером ее остался человек, за которым преднамеренно и сознательно последовали все остальные на штурм вершины. Просто достигший вершины раньше других первым осуществил перспективный замысел реального лидера.*

Лидер – это тот, кому удастся превратить людей в единомышленников или последователей.

## **2. Взаимосвязь лидерства и управления.**

### **Сферы лидерства в организации**

В американской социологической и политологической литературе термины «управление» и «лидерство» чаще всего употребляются как синонимы. В русскоязычном употреблении между ними выявляется существенное различие.

Термины «управление» и «лидерство» не обозначают одни и те же действия, но они органически взаимосвязаны. Суть их взаимосвязи в том, что **лидерство является важным аспектом управления.** По аналогии с процессами общения и принятия решений лидерство является тем видом деятельности, который пронизывает всю систему управления организацией. Общее между управлением и лидерством состоит также во взаимодействии людей и через него во влиянии на них. Кроме того, практически каждая из функций менеджмента одновременно и лидерская функция – рис. 1.1.

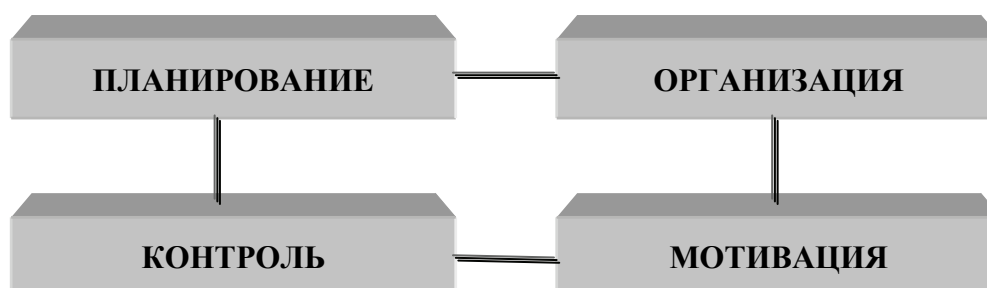


Рис. 1.1. Функции менеджмента

Несмотря на то, что лидерство – существенный компонент эффективного менеджмента, эффективные лидеры не всегда являются одновременно и эффективными управляющими.

**Основные отличия лидерства от управления:**

**1) управление в отличие от лидерства существует в организационных структурах взаимодействующих людей.**

Повседневная жизнь показывает, что могут существовать лидеры совершенно неорганизованных групп, в которых не проявляются типичные черты управления.

*Например, во время дискотеки какая-то девушка или парень становится лидером в танцах и за ними начинают следовать остальные. Нечто подобное можно увидеть и во время футбольного матча, когда в группе активных болельщиков одной из соперничающих команд вдруг проявляется фанат, становящийся лидером, оказывающим влияние на других, заражающим их своим азартом.*

Управление и осуществляющий его руководитель могут проявиться только там, где существуют организованные структуры взаимодействующих людей, причем эти структуры действуют стабильно на протяжении достаточно длительного времени – предприятие, его цех, банк, учебное заведение и т. п.;

**2) выдвижение и направленность лидера и руководителя происходит разными путями.**

Лидера, даже если он предлагается изначально кем-то со стороны, в конечном счете, признает ведомая им группа. Это означает, что лидер обычно выдвигается «снизу», более или менее демократическим путем. В отличие от этого в большинстве случаев руководителя назначают «сверху», как бы «навязывая» организации и т. п. Лидерство можно обозначить вектором, направленным снизу вверх, а руководство – вектором, направленным в противоположную сторону (рис. 1.2).

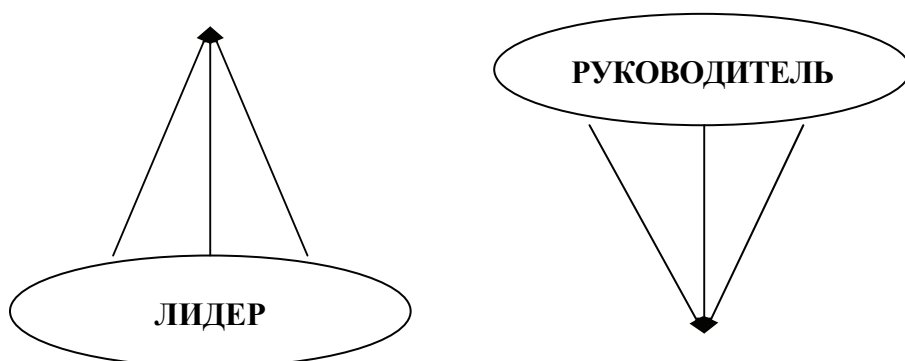


Рис. 1.2. Направленность выдвижения лидера и руководителя

Управляющий становится во главе организации в результате намеренного действия формальной организации – делегирования полномочий. Лидерами становятся не по воле организации (хотя возможности вести за собой людей тоже можно увеличить путем делегирования полномочий);

**3) лидерство в отличие от управления предполагает наличие последователей, а не подчиненных или сотрудников.**

Соответственно отношения «начальник – подчиненный», присущие традиционному взгляду на управление, заменяются отношениями «лидер – последователь».

Человек становится лидером именно благодаря готовности людей следовать за ним. Но люди склонны следовать за теми, кто яснее и четче может сформулировать стоящие перед ними цели и задачи, определить пути и способы их решения, за теми, кого считают способным предоставить им средства для удовлетворения их собственных желаний, стремлений, потребностей;

**4) быть руководителем и лидером не одно и то же.**

Лидерству свойственно нечто большее, чем формальная основа. Об эффективности лидера можно судить по тому, в какой степени он влияет на других. Иногда эффективное лидерство может и мешать формальной организации.

*Например, влиятельный неформальный лидер может сделать так, что трудовой коллектив начнет ограничивать выпуск продукции или производить товары и услуги низкого качества.*

Различие между управлением и лидерством: управление можно определить как умственный и физический процесс, который приводит к тому, что подчиненные выполняют предписанные им официальные поручения и решают определенные задачи. Лидерство является процессом, с помощью которого одно лицо оказывает влияние на членов группы. Руководитель – лицо, на которое официально возложены функции управления организацией, а лидер – самый авторитетный член группы. Руководство происходит через власть, лидерство – через влияние. Действия лидера не ограничиваются рамками каких-либо полномочий и структур.

Очень часто руководитель является лидером совершенно без всякой привязки к его или ее формальной должности и иерархии. Исследования показывают, что многие менеджеры обладают лидерскими качествами, однако на практике они редко проявляются – табл. 1.1.



Отличия менеджера-администратора от лидера

Менеджер как администратор	Менеджер как лидер
Администратор	инноватор
Поручает	вдохновляет
Работает по целям других	работает по своим целям
План – основа действий	видение – основа действий
Полагается на систему	полагается на людей
Использует доводы	использует эмоции
Контролирует	доверяет
Поддерживает движение	дает импульс движению
Профессионален	энтузиаст
Делает дело правильно	делает правильное дело
Уважаем	обожаем

Реальная жизнь не всегда разводит руководителя и лидера по противоположным углам, часто руководитель является лидером вне зависимости от его формальной должности в организационной иерархии. Наибольший интерес для нас представляет именно этот вариант, когда руководитель, эффективно управляющий своими подчиненными, признан ими и как лидер организации.

Природа лидерства двойственна: в нем выделяется **деловая сфера** (формальное лидерство) и **сфера отношений** (неформальное лидерство).

Обе сферы неотделимы друг от друга, как организационно-техническая и социально-экономическая стороны управления (рис. 1.3).

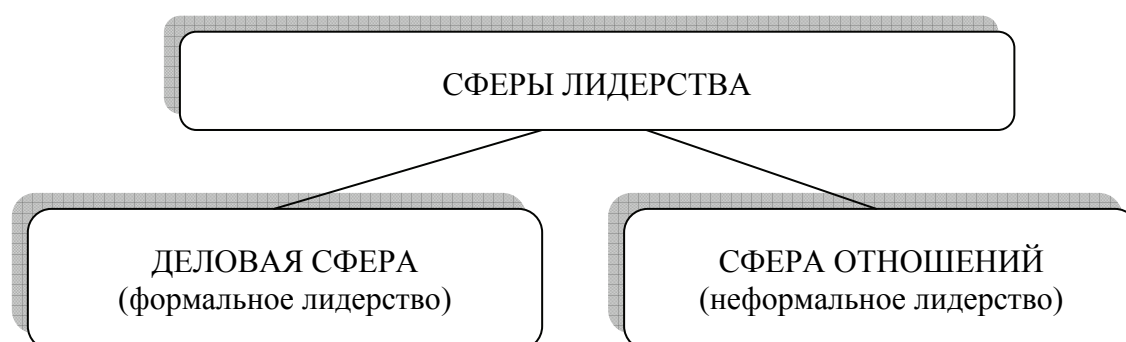


Рис. 1.3. Сферы лидерства в организации

Влияние с позиции только должности называется **формальным лидерством**, которое отождествляется с руководством. Но в своем влиянии на людей руководитель не может полагаться только на полномочия, которые дает ему занимаемая должность.

*Например, один из заместителей руководителя, имеющий меньшую формальную власть, начнет пользоваться большим авторитетом среди сотрудников в конфликтных ситуациях. Такой заместитель получит поддержку за свои качества, которые находятся в дефиците у шефа.*

Процесс влияния через ресурсы иные, чем занимаемая должность, получил название **неформальное лидерство**. Такое лидерство обусловлено личностными и ситуационными факторами.

### **3. Власть и влияние**

Основные элементы, лежащие в основе руководства и лидерства, – это влияние и власть.

**Влияние** – поведение какого-либо человека, которое изменяет отношение и чувства к нему других людей. Конкретные средства, с помощью которых одно лицо может влиять на другое, могут быть самыми разнообразными: от просьбы до угрозы увольнения.

*Например, Карл Маркс, который никогда не имел никаких официальных полномочий ни в одной политической организации и никогда лично не использовал такое средство как насилие, имел непреднамеренное влияние на ход событий двадцатого столетия.*

Менеджеры должны оказывать влияние таким способом, который ведет не просто к принятию данной идеи, а к действию, необходимому для достижения целей организации. Для того чтобы сделать свое лидерство и влияние эффективными, руководитель должен развивать и применять власть.

**Власть** – это возможность влиять на поведение других.

В практическом менеджменте власть часто ассоциируется с правами и полномочиями, но власть – это реальная возможность их использовать, это способность и возможность влиять на людей независимо от их согласия. В дополнение к формальным полномочиям руководителю требуется власть, так как он зависит от людей как в пределах своей цепи команд, так и вне ее.

Власть исследовалась в XX веке преимущественно социологами, политиками и философами. В контексте лидерства и менеджмента ученые избегали этой проблемы. Тем не менее, каждая организация может быть рассмотрена как система власти.

Власть имеет различные **источники**:

- должность или полномочия;
- личность или авторитет;

- культура или менталитет;
- внешние источники.

Власть на основе должности носит формальный характер и зависит от положения должности по отношению к целям организации, от заменимости должности.

Власть личности основана на ее авторитете и взаимном признании личностей.

Корпоративная культура как источник власти развивается на основе межличностных, часто неформальных коммуникаций, благодаря устному общению, общности целей и на основе фирменного стиля лидерства.

Внешние источники власти возникают в результате деятельности законодательных и исполнительных органов государства.

Власть имеет **границы**. Объем власти в одних руках ограничивается:

- должностными обязанностями;
- границами самой организации;
- временем и силами;
- границами признания власти последователями лидера или другими людьми.

Самую значительную власть заключают в себе те лидеры, которые успешно согласовывают цели сотрудников с целями группы, а цели группы – с целями организации.

**Основные типы власти:**

- принуждение,
- вознаграждение,
- компетенция (экспертная власть),
- пример (эталонная власть, власть примера, влияние с помощью харизмы),
- традиции (законная власть).

Руководитель может также влиять через разумную веру, вовлечение в принятие решений и убеждение.

Власть, основанная **на принуждении**, влияние через страх эффективны только при условии, что они подкрепляются отличной системой контроля, которая, как правило, требует больших затрат.

Власть, основанная **на вознаграждении**, влияние через действия положительного характера более предпочтительны, чем страх, потому что они дают положительные стимулы для более качественного выполнения работы. Иногда трудно определить, какая награда будет иметь эффект.

**Традиционная или законная власть** – влияние через привитые культурой ценности – самый распространенный тип власти. Кажется, что эффективность традиции исчезает из-за меняющихся ценностей.

**Харизма, влияние силой примера** – вот что люди ассоциируют с динамичными лидерами. Исполнитель отождествляет себя с руководителем или испытывает к нему сильную симпатию и слепо верит в его способности.

**Экспертная власть** – влияние через разумную веру распространяется все больше и становится эффективным благодаря возрастающей сложности технологии и размера организаций.

Из-за меняющихся социальных ценностей руководители организаций считают **убеждение и участие** самыми эффективными средствами влияния на тех, кто не занимает управленческих должностей, коллег, и на тех, кто не является членом организации. Хотя эти методы действуют более медленно и менее определенно, чем другие, они способствуют увеличению эффективности организации, когда исполнитель мотивирован потребностями более высокого уровня, особенно если задача не структурирована и требует творческого подхода.

Лидер должен стремиться к эффективному сочетанию всех возможных типов и источников власти.

Таким образом, для того чтобы руководить – необходимо влиять, а чтобы влиять – необходимо иметь основу власти.

#### 4. Элементы лидерства

В структуру лидерства входят пять основных элементов (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Элементы лидерства

Элемент	Краткая характеристика
Лидер	имеет личностные черты, способности и возможности, ориентированные на цель
Последователи	имеют свои качества и возможности для реализации цели
Задачи	которые взаимодействующие сотрудники пытаются решить
Ситуация	в которой происходит процесс взаимодействия
Группа	в которой происходят все акты межличностного взаимодействия

Взаимодействие элементов на практике образует реальный процесс лидерства.

**Лидер.** Это первый участник процесса лидерства. Лидером можно считать только того, кто неоднократно занимал лидирующую позицию и находился в ней достаточно долгое время.

**Последователи.** Все члены коллектива должны активно взаимодействовать между собой на пути к общей цели. При таком взаимодействии выделяются лидер и последователи. Если значительная часть группы не относит себя к числу последователей, то лидер может утратить свои позиции. Лидеры и последователи нередко обмениваются ролями. Это происходит потому, что сила влияния последователя на лидера бывает соизмерима с обратным влиянием.

**Задачи.** Задачи формируются в соответствии с целью, а сами определяют функции. Задачи направляют деятельность группы и предъявляют требования к лидеру. Спектр задач многообразен: от рутинных, ежедневно повторяющихся до творческих, проблемных.

**Ситуация.** Ситуация – это конкретный набор обстоятельств, которые влияют на лидерство в данное конкретное время. Ситуацию характеризуют решаемые задачи, трудовые процессы, внешняя среда, члены коллектива. Чаще всего человек становится лидером благодаря его активной адаптации к изменяющейся среде, способности использовать свои качества в сложившейся ситуации и установить межличностные отношения «ситуация – лидер – последователи».

**Группа.** Под группой понимается персонал одного из подразделений организации или же часть этого персонала со своей структурой формальных и неформальных отношений. Для группы характерны взаимоотношения, организация труда, коммуникационный климат, удовлетворенность трудом, дисциплина, половозрастная структура. Состав группы и ее состояние влияют на характер лидерства, лидеров и устойчивость их положения.

## ТЕМА 2. ТРАДИЦИОННЫЕ КОНЦЕПЦИИ ЛИДЕРСТВА

### **Вопросы:**

1. *Лидерство на основе личностных качеств.*
2. *Поведенческий подход к лидерству.*
3. *Ситуационный подход к лидерству.*

Существует большое количество средств, с помощью которых можно оказывать влияние на других и вести людей за собой. Как должен вести себя управляющий, который является лидером? Какие средства влияния и стили поведения показали себя наиболее эффективными для направления усилий людей на достижение целей организации? Теория лидерства пытается выявить и предсказать, какие характеристики лидерства оказываются наиболее эффективными и почему. Ученые применили три подхода к определению значимых факторов эффективного лидерства (традиционные концепции лидерства):

- подход с позиции личных качеств,
- поведенческий подход,
- ситуационный подход.

### **1. Лидерство на основе личностных качеств**

Подход к изучению качеств лидера с точки зрения характеристик его личности прослеживается уже в текстах древних авторов. Им присуща тенденция к определению портрета идеального правителя как сборного образа предыдущих успешных лидеров. Ранние работы основывались на том, что лидером может стать лишь тот, кто обладает набором определенных черт (качеств) характера, изучали их на примере предыдущих правителей и давали поведенческие рекомендации. Древнейшими источниками изучения этой теории могут служить индийская «Артхашастра», учение Конфуция об управлении, древнекитайский трактат «Дао дэ цзин»; труды выдающихся мыслителей Античности, особенно Платона («Государство», «Политик», «Законы») и Аристотеля («Политика»).

В XIX веке теория личности «великого человека» трансформировалась в разработанную Т. Карлайлом теорию лидерских качеств, которая по сути усовершенствовала и предала заверченный вид личностной теории. В отличие от убеждений предшественников, кото-

рые отмечали, что лидером нужно родиться, авторы новой концепции (Карлайл, Гальтон), изучая качества характера известных личностей прошлого, сосредоточивали внимание также на внешних атрибутах лидерства, таких, как образование, опыт, приобретенные в процессе жизни.

Лидерство стало объектом исследования в менеджменте, когда в начале XX столетия появляются исследования управления, администрирования. Однако только в период между 1930 и 1950 гг. изучение лидерства приобрело крупные масштабы и систематическую основу. Эти ранние исследования ставили своей целью выявить личностные характеристики эффективных руководителей, определить соотношение между наличием конкретных личных качеств и эффективностью руководства. Известные теории лидерских качеств: теория Ф. А. Вудс; Р. Кеттел и Г. Стайс; Р. Стогдилл; Р. Манн; А. Лоутон и Э. Роуз.

Суть **теории лидерских качеств** (trait leadership theory), которая имела и другие названия: личностная теория лидерства, теория великих людей, заключается в следующем: лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств, если эти качества выявить, люди могли бы научиться воспитывать их в себе и становиться эффективными руководителями-лидерами. Таким образом, теория исходит из возможности определения универсального набора лидерских качеств (физиологических, психологических, интеллектуальных и личностных), которые позволяют формировать лидера и группы последователей для решения проблемных задач.

Некоторые из качеств лидера:

- уровень интеллекта и знаний,
- честность,
- здравый смысл,
- инициативность,
- социальное и экономическое образование,
- высокая степень уверенности в себе,
- физиологические качества: рост, вес, впечатляющая внешность, или представительность, энергичность движений и состояние здоровья.

Связь между наличием определенных качеств индивида и лидерством, очевидно, существует. Но она не носит устойчивый характер, что подтверждается наиболее наглядно на примере физиологических качеств исторически известных национальных лидеров (Наполеон, Ленин, Рузвельт, Ганди).

*Например, существует небольшая положительная зависимость между ростом человека и вероятностью, что он станет лидером*

*группы. Так, почти все выборы в Соединенных Штатах выигрывал более высокий кандидат. 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.*

Исследования о соотношении личных качеств и лидерства выявили весьма длинный перечень тех качеств, которые характерны лидерам. Но, несмотря на это, авторы теорий не пришли к единому мнению о наборе качеств, которые непременно отличают крупного лидера, а также не смогли объяснить успехи лидеров с разным набором качеств.

Подход с позиции личных качеств в основном обрисовал лидерство как односторонний процесс влияния. Признавая, что лидер может иметь характеристики, отличные от характеристик его приверженцев, в теориях не обращалось внимания на процесс взаимодействия, который определяет положение лидера.

## **2. Поведенческий подход к лидерству**

Разочарование в подходе к лидерству с позиций личных качеств усиливалось примерно в тот же период, когда в теории управления стала набирать силу бихевиористская школа менеджмента. Таким образом, второй подход к изучению лидерства сосредоточил свое внимание на поведении руководителя.

Суть **поведенческой теории лидерства** (behavioral theory): эффективность лидерства определяется не личными качествами руководителя, а его манерой поведения по отношению к подчиненным (стилем лидерства, руководства).

Известные поведенческие теории лидерства: исследования К. Левина, теории «Х» и «У» Д. Макгрегора, теория Р. Лайкерта, классификация стилей лидерства, разработанная в университете штата Огайо, «управленческая решетка».

Поведенческий подход создал основу для классификации стилей поведения руководителя. Это стало серьезным вкладом в понимание сложности лидерства, эффективности руководства.

Несмотря на то что поведенческий подход продвинул изучение лидерства, сосредоточив внимание на фактическом поведении руководителя, желающего побудить людей к достижению целей организации, его основной недостаток заключался в тенденции исходить из предположения, что существует какой-то один оптимальный стиль руководства.



Более ранние авторы школы поведенческих наук (бихевиористская школа менеджмента) рассматривали лидеров, которые вели себя демократично и считались с другими, как самых эффективных в современных организациях. Однако, обобщая результаты исследований, использовавших данный подход, можно утверждать, что не существует одного «оптимального» стиля руководства». Эффективность стиля зависит от характера конкретной ситуации, и когда ситуация меняется, меняется и соответствующий стиль. Более поздние авторы и ученые бихевиористской школы обычно признают, что необходим ситуационный подход к руководству. «Оптимальный» стиль лидерства меняется в зависимости от ситуации.

### **3. Ситуационный подход**

Ни подход с позиций личных качеств, ни поведенческий подход не смогли выявить строгого логического соотношения между личными качествами или поведением руководителя, с одной стороны, и эффективностью лидерства, с другой. Это не означает, что личные качества и поведение не имеют значения для руководства. Наоборот, они являются существенными компонентами успеха. Более поздние исследования показали, что в эффективности руководства решающую роль могут сыграть дополнительные факторы. Эти ситуационные факторы включают потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействия среды, имеющуюся у руководителя информацию и пр.

**Ситуационная теория лидерства** (situational theory) была разработана в конце 1960-х гг. Суть ситуационной теории лидерства: руководитель-лидер должен уметь вести себя по-разному в конкретных ситуациях.

Этот подход также широко апеллирует к стилям лидерства, но основанным на ситуациях, в которых проявляются лидерские качества и навыки. Известные ситуационные теории лидерства: модель Херси – Бланшара, модель ситуационного лидерства Ф. Фидлера, подход «путь-цель» Т. Митчела и Р. Хауса, модель принятия решений руководителем Врума – Йеттона.

Современные ученые пытаются определить, какие стили поведения и личные качества более всего соответствуют определенным ситуациям. Результаты их исследований указывают, что аналогично тому, как разные ситуации требуют своих организационных структур, так и в зависимости от характера конкретной ситуации должны выбираться различные способы руководства.

Если в теориях личностных черт доминирующим элементом лидерства являлся сам лидер, то в ситуационных теориях такую роль выполняет сама ситуация. В этом случае лидерство рассматривается как функция ситуации, т. е. принимается в качестве аксиомы, что обстоятельства в большей мере творят лидеров, чем наоборот.

Необходимость того или иного лидера вызывается временем, местом и обстоятельствами социального процесса. Лидерство в группе развивается согласно природе этой группы и задачам, которые она должна решать. Существуют две гипотезы:

1) каждая ситуация определяет те особые качества, которые необходимы лидеру для эффективных действий в новых условиях;

2) качества сотрудника, которые в особой ситуации могут быть определены как лидерские, были сформированы опытом его работы в предшествующих ситуациях. В зависимости от обстоятельств выделяются те или иные сотрудники, которые превосходят остальных по каким-то качествам. Эти качества оказываются необходимыми в данной ситуации, и члены ее группы, обладающие этими качествами, становятся лидерами.

*Например, нетрудно обнаружить влияние социально-политической ситуации в стране в конкретный исторический период на выдвижение тех или иных хозяйственных лидеров.*

Каждая новая ситуация требует проявления определенного набора качеств, причем часто качества, эффективные в одной ситуации, могут быть нейтральными в другой, или даже могут помешать решению проблемы.

Ситуационный подход к лидерству вышел на арену почти пять десятилетий назад и значительно потеснил царствовавшую тогда теорию черт. Однако многие теоретики настаивали и настаивают на том, что сама по себе ситуация не является достаточной для определения лидерства.

## ТЕМА 3. ТЕОРИИ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ

### **Вопросы:**

1. Теория Ф. Вудс.
2. Типы лидеров по Р. Кеттел и Г. Стайс.
3. Исследования Р. Стогдилл.
4. Качества лидера по Р. Манн.
5. Теория А. Лоутон и Э. Роуз.

### **1. Теория Ф. Вудс**

В первых исследованиях лидерства считалось, что человека как лидера определяют и сохраняют за ним этот статус при любых условиях исключительно его личные качества. Взгляд этот закономерно вытекал из традиционных представлений историков (Плутарх, Тит Ливий) и философов (Платон, Аристотель, Гегель) о роли выдающихся личностей в истории. Теоретики XIX столетия выдвинули концепцию лидера как человека, обладающего уникальными качествами, поражающими воображение масс и объясняли феномен лидерства на основе наследственных факторов: лидерами рождаются, а не становятся.

Американский ученый Ф. Вудс (Woods, F.), проследив генезис королевских династий 14 наций за десять столетий, пришел к выводу, что форма их проявления зависела от способностей правителей. Ф. Вудс утверждал, что правитель определяет состояние страны в соответствии со своими возможностями: каков правитель, таков и народ. Такое заключение объясняло процесс лидерства проявлением тех или иных лидерских качеств.

**Под лидерскими качествами понимается совокупность психологических и физиологических качеств личности, способностей и особенностей взаимодействия с группой, обеспечивающих успешность выполнения им лидерских функций.**

Ф. Вудс в своей работе «Влияние монархов: движение к новой науке истории» (1913) пытался дать эмпирическое обоснование своего подхода. Он исследовал деятельность 386 правителей в Западной Европе с XII столетия до французской буржуазной революции конца XVIII в., классифицировав их по ряду признаков, в частности разделив на три группы: сильных, посредственных и слабых монархов. Сравнив характеристики монархов с характеристиками периодов их правления, он обнаружил, в частности, что сильные, посредственные и слабые мо-

нархи ассоциируются в 70 % случаев соответственно с сильными, посредственными и слабыми эпохами, но в 10 % сильные монархи связываются со слабыми периодами и наоборот. Хотя и сам автор признает, что из этих наблюдений могут быть сделаны разные выводы, в том числе и такой, что характер исторических условий производит соответствующие качества монархов, Ф. Вудс считает, что, напротив, вывод должен быть таков: монархи оказывают решающее влияние на исторические условия. При этом Ф. Вудс прибегает также и к биологическим аргументам, точнее, теориям входившей тогда в моду генетики, трактуя монархов как некую особую человеческую подрасу.

## 2. Типы лидеров по Р. Кеттел и Г. Стайс

Еще одной попыткой выявления лидерских черт была теория Р. Кеттел (Cattell R.) и Г. Стайс (Stice G.), которые на основе анализа характеров людей определили три типа лидеров в зависимости от их личностных качеств:

– «технический» лидер» эффективно решает оперативные задачи; имеет больше других типов лидеров возможность влиять на членов группы, так как непосредственно с ними связан;

– «выдающийся» лидер оказывает наиболее сильное влияние на действия группы в любой ситуации;

– «харизматический» лидер симпатичен для подчиненных (от греч. Charizma – дар, благодать божья, милость богов).

Согласно английскому философу, социологу и психологу Р. Кеттелу, черты личности представляют собой относительно постоянные тенденции реагировать определенным образом в разных ситуациях и в разное время. Спектр действия этих тенденций чрезвычайно велик. Иначе говоря, черты представляют собой гипотетические психические структуры, обнаруживающиеся в поведении, которые обуславливают предрасположенность поступать единообразно в различных обстоятельствах и с течением времени.

Сопоставление черт личности лидеров с качествами последователей выявило, что лидеры значительно опережали последователей по следующим восьми свойствам личности (причем это в равной степени касается каждого из типов лидера):

- нравственная зрелость, или сила «Я»;
- влияние на окружающих, или доминирование;
- целостность характера, или сила «Сверх-Я»;
- социальная смелость, предприимчивость;

- проницательность;
- независимость от вредных привычек;
- сила воли, поведенческая компетентность;
- психологическая устойчивость: отсутствие излишних переживаний, нервного напряжения.

Лидеры различных типов, имея общие характеристики, между тем отличались по некоторым показателям. Например, «технический» тип лидера, по данным исследователей, обладал более высоким интеллектом, а «харизматический» тип был более устойчив эмоционально. Р. Каттел и Г. Стайсделали выводы: индивид с низким показателем социальной смелости, предприимчивости (робкий, пассивный, неуверенный в себе) вряд ли может стать лидером; тот, кто обладает высоким показателем психологической устойчивости (чрезмерно осторожен, часто волнующийся) вряд ли будет вселять уверенность в других людей; если группа более всего ориентирована на высшие ценности, то лидера для нее следует искать среди людей с высоким показателем целостности характера, или силы «Сверх-Я».

### **3. Исследования Р. Стогдилл**

В 40-е гг. XX века ученые подвергли анализу собранные в результате эмпирических исследований многочисленные факты о соотношении качеств лидеров. В 1948 г. Американский психолог, профессор менеджмента Ральф Стогдилл (Stogdill, R.) сделал обзор более ста исследований и обнаружил, что изучение личных качеств лидеров дает противоречивые результаты. Однако он тоже из огромного списка лидерских качеств выделил пять приоритетных черт хозяйственного лидера:

- интеллект и стремление к знаниям,
- господство или преобладание над другими,
- уверенность в себе,
- активность и энергичность,
- компетентность (знание дела).

Р. Стогдилл отметил, что, однако, эти пять качеств, не всегда объясняли появление лидера. Многие люди с этими качествами так и оставались последователями. В разных ситуациях лидеры, действующие наиболее эффективно, обнаруживали разные личные качества. Поэтому Р. Стогдилл сделал следующий вывод: человек не становится руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личных свойств. Именно сложившиеся конкретные обстоятельства определяют отбор лидера и детерминируют его поведение.

#### 4. Качества лидера по Р. Манн

В 1959 г. на основе анализа существовавших исследований лидерских качеств аналогичную идею выдвинул Ричард Манн (Mann R.). Он выделил те качества, которые в значительной степени влияют на поведение человека как лидера:

- интеллект (Р. Манн обнаружил, что результаты 28 независимых исследований указывали на несомненно положительную роль интеллекта в лидерстве);

- приспособляемость (это качество подчеркнули 22 исследования);

- общительность (результатам 22 исследований давали основания полагать, что лидеры, как правило, открыты);

- способность влиять на людей (согласно 12 проведенным исследованиям это свойство человека напрямую связано с лидерством);

- отсутствие консерватизма (из всех исследований 17 выявили отрицательное влияние консерватизма на лидерство);

- восприимчивость и эмпатия, т. е. умение понять другого, вжиться в его роль (результаты 15 исследований говорят о том, что эмпатия играет в лидерстве определенную, хотя и не значительную роль).

Р. Манн обнаружил, что важность указанных черт и точность их оценки зависят от того, с каких позиций выполняется анализ лидерства: с точки зрения члена группы, с точки зрения наблюдателя (исследователя) или с точки зрения соответствия лидера определенным критериям. Так, способность к адаптации (приспособляемость) гораздо точнее оценивается членами группы, а общительность легче установить при помощи метода формальных критериев. В то же время, если ориентироваться на мнение членов группы, то экстраверты и интраверты имеют равные шансы стать неофициальными лидерами.

Таким образом, роль отдельных черт характера в лидерстве неоднозначна и во многом зависит от исследовательской позиции и контекста, в котором лидерство реализуется.

#### 5. Теория А. Лоутон и Э. Роуз

В конце XX века наметился спад интереса к изучению тех качеств, которые необходимы для становления лидера. Но классификация, составление каталогов и моделей лидерских черт продолжают быть актуальными и «загораживают» исследователей.

Современные исследования развития лидерского потенциала и лидерских качеств представлены именами ученых А. Лоутон и Э. Роуз. По их мнению, лидер – это тот, кто превращает сослуживцев в людей, сотрудничающих с ним по убеждению.

По итогам семинара руководителей, проведенного в Лондоне в 1987 году, А. Лоутон и Э. Роуз предложили следующие десять качеств лидера-руководителя:

- дальновидность – умение сформировать облик и задачи организации;
- умение определить приоритеты – способность различать, что необходимо, а что просто важно;
- умение мотивировать последователей выражением признания и вознаграждением за успехи;
- владение искусством межличностных отношений: умение говорить, слушать, подсказать, быть уверенным в своих действиях;
- «политическое чутье», способность понимать запросы своего окружения и лиц, имеющих власть;
- стойкость – непоколебимость перед лицом оппонента;
- харизма, или обаяние – нечто не поддающееся определению, но пленяющее людей;
- способность идти на риск в таких вопросах, как делегирование полномочий последователям;
- гибкость – способность отзываться на новые идеи и опыт;
- решительность, твердость, когда этого требуют обстоятельства.

Итак, единого мнения о том, какими же качествами должен обладать лидер, до сих пор не существует. Перечисленные выше модели лидерских черт ничего не говорят о степени важности той или иной из них. При подходе к лидерству только с точки зрения теории черт остаются неучтенными многие аспекты этого процесса, например, взаимоотношения «лидер – последователи», условия среды, в которых осуществляется лидерство. Хотя не вызывает сомнения тот факт, что лидер должен обладать качествами, способными вызвать доверие последователей.

Черты лидера нужно рассматривать не изолированно от других элементов лидерства, а в связи с ними, и в динамике. С другой стороны, выполнение лидерских функций развивает необходимые для этого качества. В человеке, который на протяжении долгого времени исполняет роль лидера, формируются и закрепляются требуемые для этого черты.

## ТЕМА 4. ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА

### **Вопросы:**

1. Традиционная классификация стилей лидерства (одномерная трактовка стилей лидерства).
2. Двумерная трактовка стилей лидерства.
3. Современная классификация стилей лидерства. Достоинства и недостатки традиционных стилей лидерства.

Вклад поведенческого подхода в теорию лидерства заключается в том, что он помог провести анализ и составить классификацию манеры поведения лидера с подчиненными – стилей руководства.

**Стиль руководства (лидерства) – это обобщенные виды поведения руководителя (лидера) в отношениях с подчиненными в процессе достижения поставленных целей организации.**

Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота о человеческих отношениях или о выполнении задачи – все отражает стиль руководства, характеризующий данного лидера.

Основными теориями, рассматривавшими стиль лидерства, являются:

– одномерная трактовка стилей лидерства: исследования К. Левина, Теории «Х» и «У» Д. Макгрегора, теория Р. Лайкерта;

– двумерная трактовка стилей лидерства: классификация стилей лидерства, разработанная в университете штата Огайо, «управленческая решетка».

### **1. Традиционная классификация стилей лидерства (одномерная трактовка стилей лидерства)**

Рассмотрим теории одномерной трактовки стилей лидерства.

Одно из первых исследований эффективности стилей лидерства было проведено немецким, а затем и американским психологом, профессором Берлинского университета **Куртом Левиным** (Lewin, К.) и его коллегами (1939 г.).

Объект изучения Левина – 10-летние мальчики. Эти мальчики были разделены на несколько групп и распределены по различным клубам: во главе каждого стоял взрослый, предполагавший автократичный, демократичный и либеральный (попустительский) стили руководства.



По традиционной системе классификации стиль может быть автократичным (это одна крайность) и либеральным (другая крайность). Рис. 4.1 иллюстрирует автократично-либеральный континуум (множество, от лат. continuum – непрерывное, сплошное).

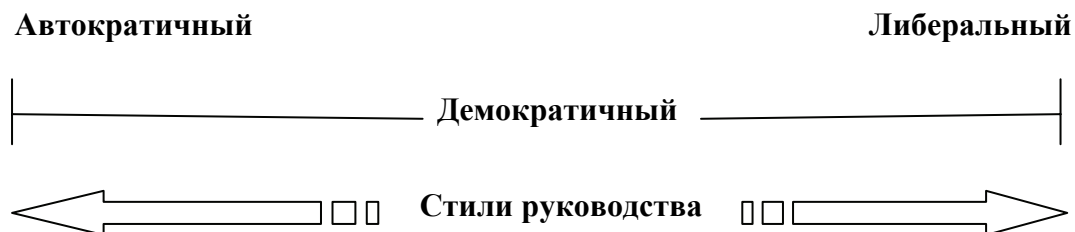


Рис. 4.1. Автократично-либеральный континуум стилей руководства

**Авторитарное руководство характеризуется высокой степенью единоличной власти руководителя: руководитель определяет все стратегии группы; никаких полномочий группе не делегируется.**

**Демократичное руководство характеризуется разделением власти и участием трудящихся в управлении; ответственность не концентрируется, а распределяется.**

**При либеральном (франц. «не трогайте, оставьте») руководителе подчиненным дается почти полная свобода в определении своих целей и контроле за своей собственной работой. Либеральное руководство характеризуется минимальным участием руководителя; группа имеет полную свободу принимать собственные решения.**

В своем знаменитом исследовании К. Левин обнаружил, что **авторитарное руководство** добивалось выполнения большего объема работы, чем **демократичное**. Однако на другой чаше весов были низкая мотивация, меньшая оригинальность, меньшее дружелюбие в группах, отсутствие группового мышления, большая агрессивность, проявляемая как к руководителю, так и к другим членам группы, большая подавляемая тревога и одновременно более зависимое и покорное поведение подчиненных. По сравнению с **демократичным руководством при либеральном руководстве** объем работы уменьшался, качество работы снижалось, появлялось больше игры, в опросах выражалось предпочтение демократичному руководителю.

Более поздние исследования не полностью подтвердили выводы о том, что автократичное руководство обеспечивало более высокую продуктивность, но более низкую степень удовлетворенности, чем демократичное. Тем не менее, исследование К. Левина дало основу для поисков других ученых стиля поведения лидера, который может

привести к высокой производительности труда и высокой степени удовлетворенности.

**Теории Дугласа Макгрегора** (McGregor, D.), американского социального психолога, доктора философии, профессора менеджмента, известного ученого в области лидерства, посвящены изучению манеры поведения лидера (руководителя) с подчиненными. Они получили название теории «Х» и «У» (theory X and theory Y). В теориях рассматривается поведение лидера, его управленческие действия, основанные на предположении о поведении подчиненных ему работников.

Д.Макгрегор назвал предпосылки автократичного руководителя по отношению к работникам теорией «Х» (принципиально негативный взгляд на природу человека). Согласно **теории «Х»**:

1. Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы.
2. У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили.
3. Больше всего люди хотят защищенности.
4. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

На основе таких исходных предположений автократичный руководитель обычно как можно больше централизует полномочия, структурирует работу подчиненных и почти не дает им свободы в принятии решений. Автократ также плотно руководит всей работой в пределах его компетенции и, чтобы обеспечить выполнение работы, может оказывать психологическое давление, как правило, угрожать.

Представления демократичного руководителя о работниках отличаются от представлений автократичного руководителя. Д. Макгрегор назвал их **теорией «У»** (принципиально положительный взгляд на природу человека):

1. Труд – процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней.
2. Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль.
3. Люди хотят удовлетворить потребность в самовыражении как вознаграждение за принятую ответственность.
4. Способность к творческому решению проблем (изобретательность) встречается у работников часто, но редко используется руководителем.

Исходя из этих предположений, демократичный руководитель предпочитает такие механизмы влияния, которые апеллируют к по-

требностям более высокого уровня: потребности в принадлежности, высокой цели, автономии и самовыражении. Демократичный руководитель избегает навязывать свою волю подчиненным.

Организации, где доминирует демократичный стиль, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий. Подчиненные принимают активное участие в принятии решений и пользуются широкой свободой в выполнении задач. Довольно часто, объяснив цели организации, руководитель позволяет подчиненным определить свои собственные цели в соответствии с теми, которые он сформулировал. Вместо того чтобы осуществлять жесткий контроль за подчиненными в процессе их работы, руководитель обычно ждет, когда работа будет выполнена до конца, чтобы провести ее оценку. Руководитель тратит большую часть своего времени, действуя как связующее звено, обеспечивая соответствие целей производственной группы целям организации и заботясь о том, чтобы группа получала необходимые ей ресурсы.

Поскольку демократичный лидер предполагает, что люди мотивированы потребностями более высокого уровня, он пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными. В некотором смысле он старается создать ситуацию, в которой люди сами мотивируют себя, потому что их работа уже является вознаграждением. В высокой степени демократичный руководитель также способствует тому, чтобы подчиненные понимали, что им предстоит решать большую часть проблем, не ища одобрения или помощи. Но руководитель вкладывает много усилий в создание атмосферы открытости и доверия с тем, что если подчиненным и понадобится помощь, они, не стесняясь, могли бы обратиться к руководителю. Чтобы добиться этого, руководитель организует двустороннее общение и играет направляющую роль. Он старается научить подчиненных вникать в проблемы организации, выдавать им адекватную информацию и показывать, как искать и оценивать альтернативные решения.

Согласно Д. Макгрегору теории «Х» и «У» являются двумя крайностями и все возможные стили руководства находятся в пределах между этими крайностями.

В реальной жизни в составе трудового коллектива могут иметь место работники с самым разным отношением к труду, поэтому эффективное руководство должно включать в себя элементы различных стилей управления, в этом случае оно будет мотивировать работников к эффективному труду.

Классифицировать стили руководства можно путем сравнения авторитарного и демократического континуумов. Американский социальный психолог, исследователь проблем организаций, организационного поведения и управления *Рэнсис Лайкерт* (Likert, R.) и его коллеги в Мичиганском университете разработали альтернативную систему, сравнивая группы с высокой производительностью труда и группы с низкой производительностью в различных организациях. Они считали, что разницу в производительности может объяснить стиль лидерства.

Аналогично континууму по теориям «Х» и «У» Д. Макгрегора, руководители групп с высокой и низкой производительностью классифицировались по континууму, находящемуся в пределах от одной крайности – сосредоточенные на работе (теория «Х»), до другой – сосредоточенные на человеке (теория «У»). Этот континуум представлен на рис. 4.2.



Рис. 4.2. Континуум стилей лидерства Р. Лайкерта

**Руководитель, сосредоточенный на работе, также известный как руководитель, ориентированный на задачу прежде всего заботится о проектировании задачи и разработке системы вознаграждений для повышения производительности труда.**

*Классическим примером руководителя, сосредоточенного на работе, служит один из первых менеджеров, основоположник научной организации труда Ф. У. Тейлор, который строил задачу по техническим принципам эффективности и вознаграждал рабочих, которые перевыполняли квоту, тщательно рассчитанную на основе измерения потенциального выпуска продукции.*

**В противоположность этому главной заботой руководителя, сосредоточенного на человеке, являются люди.** Такой руководитель сосредоточивает внимание на повышении производительности труда путем совершенствования человеческих отношений. Руководитель, сосредоточенный на человеке, делает упор на взаимопомощи, позволяет работникам максимально участвовать в принятии решений,

избегает мелочной опеки и устанавливает для подразделения высокий уровень производительности труда. Он активно считается с нуждами подчиненных, помогает им решать проблемы и поощряет их профессиональный рост.

На основании своих исследований, Р. Лайкерт сделал вывод, что стиль руководства неизменно будет ориентированным либо на работу, либо на человека. Результаты также показали, что стиль руководства, сосредоточенный на человеке, почти во всех случаях способствовал повышению производительности труда. Позже ученые выявили, что стиль некоторых руководителей ориентировался одновременно и на работу, и на человека. Более того, из-за характера ситуации стиль, сосредоточенный на человеке, не всегда способствовал повышению производительности труда и не всегда являлся оптимальным поведением руководителя.

Как продолжение своих исследований Р. Лайкерт предложил четыре базовые системы стиля лидерства, представленные на рис. 4.3. Это позволяет понять, что в континууме стиля руководства есть промежуточные варианты, которые характеризуются различной степенью авторитарного и демократичного стиля, необходимой для оказания влияния на людей, побуждая их к достижению целей организации.

Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Эксплуататорско-авторитарная	Благосклонно-авторитарная	Консультативно-демократическая	Основанная на участии

Рис. 4.3. Стили лидерства Р. Лайкерта

Р. Лайкерт описывает руководителей, относящихся к **системе 1**, как эксплуататорско-авторитарных. Эти руководители имеют характеристики автократа.

**Система 2** называется благосклонно-авторитарной. Когда автократ избегает негативного принуждения, а вместо этого использует вознаграждение, он получает название благосклонного автократа. Хотя он продолжает оставаться авторитарным руководителем, благосклонный автократ проявляет активную заботу о настроении и благополучии подчиненных. Он может даже пойти на то, чтобы разрешать или поощрять их участие в планировании заданий. Но он сохраняет за собой фактическую власть принимать и исполнять решения. И как бы благосклонен ни был этот руководитель, он простирает свой автократический стиль дальше, структурируя задания и навязывая неукосни-

тельное соблюдение огромного количества правил, которые жестко регламентируют поведение сотрудника.

Руководители **системы 3**, называемой консультативной, проявляют значительное, но не полное доверие к подчиненным. Имеется двустороннее общение и некоторая степень доверия между руководителем и подчиненными. Важные решения принимаются наверху, но многие конкретные решения принимаются подчиненными.

**Система 4** подразумевает групповые решения и участие работников в принятии решений. По мнению Р. Лайкерта она – самая действенная. Эти руководители полностью доверяют подчиненным. Взаимоотношения между руководителем и подчиненными дружеские и взаимно доверительные. Принятие решений в высшей степени децентрализовано. Общение двустороннее и нетрадиционное. Лидеры системы соответствуют руководителям, поощряющим участие трудящихся в управлении (теория «У»). Кроме того, они ориентированы на человека в противоположность руководителям системы 1, ориентированным на работу.

Исследования Р. Лайкерта показали, что самые эффективные руководители низового звена уделяли внимание прежде всего человеческим аспектам проблем, стоящих перед их подчиненными, и создавали отношения, основанные на взаимопомощи. Они продуманно разделяли подчиненных на производственные группы и ставили перед ними усложненные задачи. Они использовали групповое руководство вместо традиционных индивидуальных бесед с подчиненными. Однако выводы Р. Лайкерта применимы не ко всем ситуациям.

## **2. Двумерная трактовка стилей лидерства**

С 1945 г. группа ученых, работавшая под эгидой Бюро по исследованиям в области бизнеса в университете штата Огайо США, проводила комплексное исследование в области руководства и нашла серьезную ошибку в концепции разделения руководителей на тех, кто сосредоточен или только на работе, или только на человеке. Они обнаружили, что хотя авторитарный руководитель не может одновременно быть демократичным, но тем не менее, уделяя много внимания работе как таковой, он может проявлять большую заботу и о человеческих отношениях. Это стало их главной находкой: люди могут вести себя так, что это будет одновременно ориентацией и на работу, и на человека. Возникла двумерная трактовка стилей лидерст-

ва, которая отражает дальнейшее развитие представления об эффективном лидерстве.

**Классификация стилей лидерства, разработанная в университете штата Огайо.** Группа в университете Огайо разработала систему, согласно которой поведение руководителя классифицировалось по двум параметрам:

- структуре;
- вниманию к подчиненным.

Распространенные типы поведения лидера приведены в табл. 4.1.

Таблица 4.1

**Поведение руководителя, классифицированное по структуре и вниманию к подчиненным**

<i>Структура</i>
<p>Распределяет производственные роли между подчиненными          Расписывает задания и объясняет требования к их выполнению          Планирует и составляет графики работ          Разрабатывает подходы к выполнению работ          Передает свое беспокойство о выполнении задания</p>
<i>Внимание к подчиненным</i>
<p>Участвует в двустороннем общении          Допускает участие подчиненных в принятии решений          Общается в одобрительной и неугрожающей манере          Дает возможность людям удовлетворить свои потребности, связанные с работой</p>

Согласно этой точке зрения, руководители могут оказывать влияние на людей своим поведением, которое различается по этим двум критериям.

**Структура** подразумевает такое поведение, когда руководитель планирует и организует деятельность группы и свои взаимоотношения с ней.

**Внимание к подчиненным** подразумевает поведение, которое влияет на людей, апеллируя к потребностям более высокого уровня, строя взаимоотношения на основе доверия, уважения, тепла и контакта между руководителем и подчиненными.

Было выявлено, что люди могут вести себя с разной степенью внимания к подчиненным и структурированию проблем. Четыре возможных комбинации этих элементов в руководстве представлены на рис. 4.4.

<b>Внимание</b>	Высокое	<b>Низкая степень структурирования</b> <b>Высокая степень внимания к подчиненным</b>	<b>Высокая степень структурирования</b> <b>Высокая степень внимания к подчиненным</b>
	Низкое	<b>Низкая степень структурирования</b> <b>Низкая степень внимания к подчиненным</b>	<b>Высокая степень структурирования</b> <b>Низкая степень внимания к подчиненным</b>
		Низкое	Высокое

**Структурирование**

Рис. 4.4. Комбинации размерностей стилей руководства по классификации университета штата Огайо

Несмотря на то что самая высокая производительность ассоциировалась с руководителем, который владеет и тем и другим стилем поведения, более поздние исследования показали, что эта классификация применима не ко всем ситуациям.

Концепция подхода к эффективности руководства по двум критериям, разработанная в университете штата Огайо, была модифицирована и популяризована американскими специалистами в теории менеджмента Р. Блейком и Дж. С. Моутон (1964 г.), которые построили схему – «*решетку менеджмента*» (Blake and Mouton leadership grid), матрицу стилей руководства.

Книга о «решетке менеджмента» переведена на 25 языков и издана большими тиражами. В качестве методики развития фирмы «решетка менеджмента» актуальна, так как каждый менеджер должен знать свою «решетку», она поможет иметь правильную ориентировку, четче определить цели, повысить квалификацию.

Р. Блейк и Дж. С. Моутон рассматривали два типа ориентации лидеров: направленность на производство, направленность на человека. И считали, что любой стиль руководства находится в «силовом поле» между производством и человеком. Силовая линия Х ранжирует «заботу о производстве» по шкале от 1 до 9; силовая линия У ранжирует «заботу о человеке» по шкале от 1 до 9. Стиль лидерства определяется этими критериями. Между линиями Х и У есть определенное противоречие, при этом образуется «поле» – рис. 4.5.



	1.9								9.9
				5.5					
	1.1								9.1

X (забота о производстве)

Рис. 4.5. «Управленческая решетка» (матрица стилей руководства)

Р. Блейк и Дж. С. Мутон определили пять характерных типов поведения лидера (9.1, 1.9, 9.9, 5.5).

**9.1. Авторитарное руководство** (власть – подчинение). Достигается крупный производственный результат без внимания к человеческим отношениям. Руководитель заботится об эффективности выполняемой работы, но обращает мало внимания на моральный настрой подчиненных. Жесткий курс администратора, производство – все, человек – в лучшем случае исполнитель, но по существу никто.

В таких условиях работа никому не приносит удовлетворения, все происходит по правилу: «Кошка за дверь, мыши – на столе». Реакция сотрудников на такое руководство – отказ от участия в поисках решения, от готовности разделить ответственность. Это укрепляет «администратора» в его пренебрежительном отношении к подчиненным, его контроль еще более усиливается, текучесть кадров нарастает.

**1.9. Социальное руководство** (дом отдыха). Заинтересованное внимание к человеческим нуждам создает дружественную атмосферу, но низкий темп производства. Руководитель сосредоточивается на хороших, теплых человеческих взаимоотношениях, но мало заботится об эффективности выполнения заданий.

Во главу угла ставятся человеческие отношения, производительность оказывается на втором плане. Не упускается возможность просто

поболтать за чашкой кофе, поделиться наболевшим и т. д. Сотрудники теряют стимулы, надеются, что кто-то «расставит кегли в нужном порядке», становятся малоинициативными и теряют интерес к работе.

**5.5. Производственно-командное управление** (организационное управление). Удовлетворительные результаты, средняя удовлетворенность работой, склонность к компромиссам и традициям тормозят развитие оптимистического взгляда. Руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего морального настроения.

Менеджеры этого типа считают: «Не надо хватать звезд с небес, мы стремимся к надежному среднему уровню, нас удовлетворяет и средний результат». Их формула – компромисс. Координаты «решетки» позволяют оценить результаты и такого управления: 50 % от возможного объема производства при половинной заинтересованности в труде.

**1.1. Примитивное руководство** (страх перед бедностью). Минимальное внимание к результатам производства и человеку. Со стороны руководителя требуется лишь минимальное усилие, чтобы добиться такого качества работы, которое позволит избежать увольнения.

Сюда (в левый нижний угол) следует поместить тех, кто ни к чему не стремится – ни к труду, ни к гуманным отношениям. Возможно ли, чтобы такие люди занимали руководящие посты? Вряд ли. Но такое отношение встречается со стороны обычных сотрудников: работать, чтобы не быть уволенным, и ни о ком и ни о чем не заботиться. Подобное отношение чаще всего является реакцией на неправильный стиль управления, «прописанный» в углу 9.1. Во-первых, давление вызывает противодействие, а во-вторых, почему, собственно, надо быть гуманнее своего шефа (он то ни во что не ставит своих сотрудников)?

**9.9. Командное руководство** (команда). Заинтересованные сотрудники, преследующие совместную цель, получают высокие результаты. Благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации. Это обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую эффективность.

Р. Блейк и Дж. С. Моутон считали, что ключ к командному руководству в реальных человеческих потребностях и мотивациях. Успех, признание, высокая заработная плата, перспективы роста – человек самореализуется в результатах своего труда. Если менеджер не создаст условия для оценки человеком значимости своего труда, то чаще всего подчиненные ведут себя как в п. 1.1, переносят сферы интересов в личную жизнь: спорт, хобби и т. д. Стиль управления 9.9 состоит в умении

так построить работу, чтобы сотрудники видели в ней подтверждение собственной значимости. Профессиональная подготовка и сознательное отношение к целям позволяют всем руководителям приближаться к стилю 9.9, тем самым повышая эффективность своей работы.

Несмотря на то что было проведено немного исследований, есть примеры, свидетельствующие об эффективности «управленческой решетки».

### **3. Современная классификация стилей лидерства. Достоинства и недостатки стилей лидерства**

Выделяют следующие стили.

*Авторитарный стиль* как форма единоличного централизованного проявления власти формального лидера имеет следующие варианты:

– диктаторский стиль: сотрудники вынуждены следовать строгим единоличным приказам под угрозой санкций;

– автократический стиль: в распоряжении менеджера – обширный аппарат (принуждение, приказ и пр.);

– бюрократический стиль: авторитет менеджера обусловлен его формальным положением лидера. Все подчинены одной детальной системе правил, инструкций, положений;

– патриархальный стиль: менеджер решает с помощью авторитета «главы семьи», сотрудники подчиняются на основе неограниченного доверия;

– доброжелательный (благосклонный) стиль: авторитет менеджера основан на его положительных личных качествах, в которых уверены сотрудники.

*Демократический (кооперативный или сопричастный)* стиль как типовая форма включает разные варианты:

– коммуникационный стиль управления: сотрудники могут выражать мнение, но должны в конечном счете следовать распоряжениям;

– консультативный стиль: менеджер принимает решение только после подробной информации и дискуссии, сотрудники выполняют решения, в разработке которых они участвовали, с ними консультировались;

– стиль управления с совместным решением: менеджер ставит проблему и ограничения, сотрудники сами принимают решение о мероприятиях, менеджер оставляет за собой право вето;

– автономный стиль: менеджер берет на себя роль модератора, сотрудники решают сами, без задания рамок, контроль и ответственность остаются за менеджером.

Управление может осуществляться в различных формах. Насилие, принуждение, приказ соответствуют авторитарному стилю. Он связан с иерархическим делением системы управления и пирамидальными формами ее построения. Такая объективная предпосылка авторитарности стиля не исключает изменения его силы в зависимости от позиции личности руководителя и роли его как лидера организации. В таком случае возникают различные виды стилей.

Управление через влияние и опору на сотрудников обуславливает демократический стиль.

Когда сотрудники предоставлены самим себе, управление обозначается либеральным стилем.

Формы управления развивались не специально для применения в промышленности или другой отрасли. Они возникли в результате социальных ситуаций, сложившихся в различное время.

При **классификации стилей по критерию управленческих функций** принимается во внимание только преобладание одной из функций управления, ситуационные и другие факторы остаются неучтенными. При такой классификации понятие стиля лидерства тесно примыкает к понятию менеджмента.

**Управление через инновацию.** Этот стиль лидерства подчеркивает ориентацию на нововведения в качестве основного вектора управленческих решений (инновационный менеджмент).

**Управление через мотивацию.** Этот стиль лидерства означает, что не только материальные стимулы положительно влияют на эффективность труда сотрудника, но и потребность в самовыражении.

**Управление через координацию.** В основе такого стиля – снижение конфликтности путем согласования персональных сфер деятельности. Менеджер оставляет сотрудникам решения, связанные с выполняемыми ими задачами. Вмешательство менеджера происходит только в исключительных ситуациях, например в случае отклонения действий сотрудника от зафиксированных допустимых пределов.

**Управление через передачу задач.** При этом стиле на первом плане находится делегирование полномочий и связанной с задачами деловой ответственности, растет мотивация сотрудников, уменьшается нагрузка менеджера.

**Управление через системный подход.** Преобладание регламентаций. Этот стиль акцентируется на кибернетическом цикле управления, рациональной дисциплине и систематизации процесса управления.

С того самого момента, когда впервые было определено различие между авторитарным стилем и стилем, сосредоточенным на человеке, начались дебаты: что же лучше.

Сторонники каждого из этих стилей действовали так, как будто вопрос ставился однозначно: правильным должен быть или один, или другой стиль. Сторонники подхода с позиций человеческих отношений считали автократов реакционерами, использующими стиль, не соответствующий новой социальной и технической системе. Приверженцы традиционных методов утверждали, что новая школа исходит из необоснованных предположений относительно человеческой природы и создает тревогу, навязывая решения людям, которые не имеют ни способности, ни опыта выполнять их. Аргументы обоих лагерей множественны и разнообразны.

Сторонники *автократического и ориентированного на работу* стиля утверждают, что:

1. Авторитарный стиль руководства, особенно благосклонная авторитарность, более эффективны, так как подкрепляют единоличную власть руководителя и тем самым увеличивают его возможности влиять на подчиненных, побуждая их к достижению целей организации.

2. Сосредоточение на работе дает максимальную производительность, потому что руководитель может многое сделать для повышения эффективности труда, в то время как изменить человеческую натуру он бессилён.

Авторитарный руководитель считает, что приведенное ниже соотношение между стилем руководства и производительностью верно для всех случаев – рис. 4.6.



Рис. 4.6. Взаимосвязь между авторитарным стилем лидерства и производительностью

Сторонники *демократичного, ориентированного на человека стиля* руководства считают, что:

1. Ориентированный на человека подход обеспечивает максимальную производительность, потому что лидер воздействует на подчиненных, а они, непосредственно выполняющие работу, более всех способны перестроить ее таким образом, чтобы добиться наибольшей эффективности.

2. Ориентированный на человека стиль руководства увеличивает удовлетворенность сотрудников.

Те, кто считает, что демократичный или ориентированный на человека стиль всегда предпочтительней, чем авторитарный, исходят из того, что между удовлетворенностью и производительностью существуют причинные отношения. Существо их утверждения состоит в том, что демократичный стиль, если его правильно применять, всегда повышает степень удовлетворенности подчиненных, а большая удовлетворенность ведет к более высокой производительности труда. Они рассуждают так – рис. 4.7.

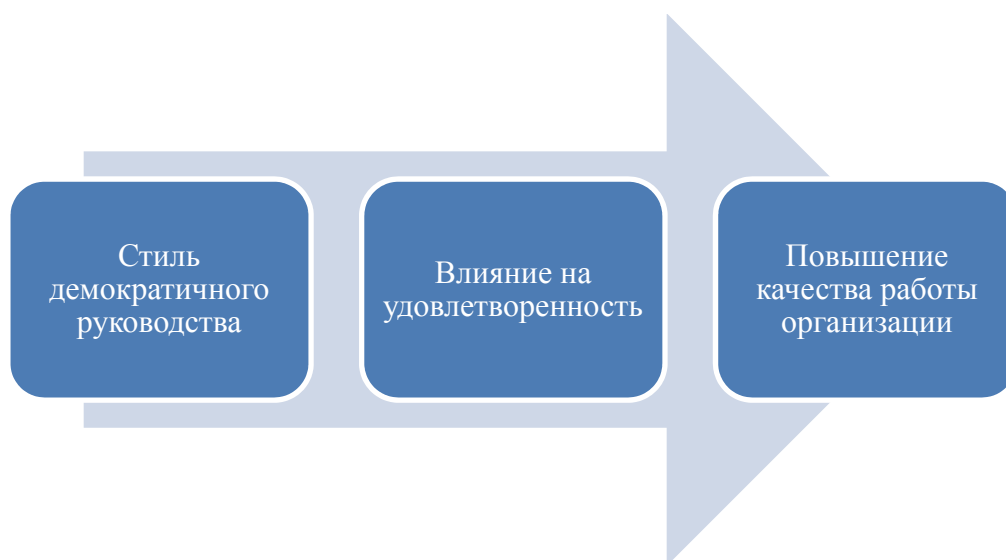


Рис. 4.7. Взаимосвязь между демократичным стилем лидерства и производительностью

И автократичный подход, и подход с позиций человеческих отношений завоевали много сторонников, но и те и другие делали не вполне подтверждавшиеся выводы. Это означает, что ни один стиль руководства не может считаться лучше других во всех случаях.

**Авторитарные стили рекомендуются** для:

– рутинных повторяющихся задач, когда требуется лишь поверхностное общение;

– менее квалифицированных сотрудников с простым характером мотивации;

– кризисных ситуаций при условии высокого уровня компетентности управленческих отношений и авторитета лидера;

– строго организованной централизованной системы управления и централизованного распределения ресурсов.

*Демократические стили рекомендуются* для решения задач:

– импровизированных, без давления сроков;

– малоструктурированных;

– творческих, требующих инициативы и готовности к риску;

– гибкой организации, неформальных компаний.

В руководстве, как и в выполнении управленческих функций, эффективный руководитель анализирует ситуацию, чтобы определить соответствующий курс действий.

## ТЕМА 5. СИТУАЦИОННЫЕ ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА

### **Вопросы:**

1. Модель ситуационного лидерства Ф. Фидлера.
2. Подход «путь-цель» Т. Митчела и Р. Хауса.
3. Модель Херси – Бланишара.
4. Модель принятия решений руководителем Врума – Йеттона.
5. Достоинства и недостатки ситуационного подхода к лидерству.

Неспособность более ранних исследователей найти постоянную зависимость между стилем руководства, удовлетворенностью и производительностью явилась показателем того, что во всех случаях действуют один или более дополнительные факторы. Чтобы найти эти факторы, теоретики стали обращать внимание не только на руководителя и исполнителя, а на всю ситуацию в целом. Как часто бывает в теории управления, это оказалось трудным. Однако были разработаны четыре ситуационные модели, которые помогли разобраться в сложностях процесса руководства: ситуационная модель руководства Фидлера, подход Митчела и Хауса «путь – цель», теория жизненного цикла Херси – Бланишара, модель принятия решений руководителем Врума – Йеттона.

Лидер не может быть таковым всегда и везде. Он может проявить свои лидерские качества только в подходящей ситуации.

*Например, руководитель предприятия может очень успешно действовать в одних ситуациях и терпеть неудачи в других.*

### **1. Модель ситуационного лидерства Ф. Фидлера**

Ранние попытки объяснить эффективности руководства сосредоточивались на одном параметре поведения руководителя – ориентации на задачу. Более поздние работы, такие, как «управленческая решетка» Р. Блэйка и Дж. Моутон, оперировали уже двумя критериями, но, даже используя два критерия, они концентрировали внимание, в первую очередь, на поведении руководителя, не учитывая других переменных.

**Модель ситуационного лидерства (contingency theory of leadership)** американского психолога Фред Эдварда Фидлера (Fiedler, F.) явилась важным вкладом в развитие ситуационных теорий лидерства, так как она опирается на взаимосвязь между *стилем лидерства* и *ситуацией*.



Ф. Фидлер сосредоточил внимание на ситуации и выявил **три группы ситуационных переменных (фактора)**, влияющие на поведение руководителя. Этими факторами являются:

1. Отношения между руководителем и членами коллектива. Подразумевают лояльность, проявляемую подчиненными, их доверие к своему руководителю и привлекательность личности руководителя для исполнителей.

2. Структура задачи. Подразумевают привычность задачи, четкость ее формулировки и структуризации, а не расплывчатость и бесструктурность.

3. Должностные полномочия. Это объем законной власти, связанной с должностью руководителя, которая позволяет ему использовать вознаграждение, а также уровень поддержки, который оказывает руководителю формальная организация.

Основываясь на этих трех переменных, Ф. Фидлер предложил восемь вариантов ситуации и применил их для анализа стиля управления.

Ф. Фидлер считал, что, хотя каждой ситуации и соответствует свой стиль руководства, стиль того или иного руководителя остается в целом постоянным. Поскольку исследователь исходит из предположения, что человек не может приспособить свой стиль руководства к ситуации, он предлагает помещать руководителя со своим стилем лидерства в такие ситуации, которые наилучшим образом подходят к его стабильному стилю руководства. Это обеспечит надлежащий баланс между требованиями, выдвигаемыми ситуацией, и личными качествами руководителя, что ведет к высокой производительности и удовлетворенности.

Чтобы определить личные качества руководителя (стиль лидерства), Ф. Фидлер провел опрос. Он обращался к конкретным работникам и просил их дать портрет гипотетического коллеги, чьи личные качества были бы для них наименее предпочтительными (наименее предпочитаемый коллега – НПК), с кем бы им менее всего хотелось работать. Согласно Ф. Фидлеру:

«Человек, который дает сравнительно благожелательное описание НПК, как правило, уступчив, ориентирован на человеческие отношения и внимателен к настроениям своих подчиненных. И, наоборот, кто описывает НПК в неблагоприятной манере, т. е. в чьих глазах НПК имеет низкий рейтинг, тот держит бразды правления в своих руках, контролирует процесс исполнения задания и мало обеспокоен человеческими аспектами производственного процесса».

По Ф. Фидлеру, менеджеры, имеющие высокий рейтинг по критерию НПК, хотят, чтобы их отношения с коллегами строились на личностной основе и взаимопомощи (недирективное управление, ориентированное на человеческие отношения), а кто имеет низкий рейтинг – сосредотачиваются на задаче и беспокоятся о производстве (директивное, автократичное управление).

Модель Ф. Фидлера представлена на рис. 5.1. Схематично в модели на горизонтальной оси отмечены различные ситуации, в которых группы достигают хороших результатов работы. Вертикальная ось отведена стилю лидерства (ориентированному на задачи или сотрудников – критерий НПК). На графике указан оптимальный стиль управления для каждой из ситуаций.



Рис. 5.1. Модель Фидлера: взаимосвязь между стилем управления и ситуацией

Как показано на рис. 5.1, отношения между руководителем и членами коллектива могут быть хорошими и плохими, задача может быть структурирована и не структурирована, а должностные полномочия руководителя могут быть большими или малыми. Эти изменения представлены в модели различными ситуациями с заранее заданными параметрами. Таким образом, установлено восемь вариантов ситуаций, в которых находится личность руководителя, и эти ситуации поставлены в центр внимания при изучении предпочтительных стилей управления.

Руководители, ориентированные на задачу, или НПК с низким рейтингом, наиболее эффективны в ситуациях 1, 2, 3 и 8, в то время как руководители, ориентированные на человеческие отношения, или НПК с высоким рейтингом, лучше всего работают в ситуациях 4, 5 и 6. В ситуации 7 хорошо работать могут как те, так и другие.

Из восьми потенциальных ситуаций первая является наиболее благоприятной для руководителя. В ней задача хорошо структурирована, должностные полномочия большие, а отношения между руководителем и подчиненными также хорошие, что создает максимальную возможность для оказания влияния. В противоположность этому ситуация 8 – наименее благоприятная, потому что должностные полномочия невелики, отношения с подчиненными плохие и задача не структурирована. Результаты исследований Ф. Фидлера показывают, что самым эффективным стилем руководства в обоих этих крайних случаях будет ориентация на задачу (*автократичный стиль*).

Потенциальные преимущества ориентированного на задачу стиля руководства – это быстрота действия и принятия решений, единство цели и строгий контроль за работой подчиненных. Таким образом, для успешности производства автократичный стиль изначально является эффективным инструментом достижения целей организации при условии, что исполнители охотно сотрудничают с руководителем.

В ситуации 1–3 отношения между руководителем и подчиненными изначально хорошие, поэтому руководителю не нужно тратить много времени на их установление и поддержание. Кроме того, поскольку руководитель имеет значительную власть, а задача имеет рутинный характер, подчиненные повинуются указаниям руководителя и почти не нуждаются в помощи. Руководители, предпочитающие *недирективное управление*, занимают пассивную позицию к сотрудникам, которые только ждут от них решений. В ситуациях 1–3 эти руководители не используют все возможности своего положения (шансы влияния), хотя сохраняют с подчиненными хорошие отношения.

Ситуация 1 случается сравнительно редко (у руководителя в руках большая палка, но его все равно любят). В ситуации 1–3 руководитель должен понимать, что ориентация на задачу и оскорбление подчиненных – не одно и то же. Если он имеет диктаторские замашки, то со стороны подчиненных высока вероятность возмущения, нежелания сотрудничать, приобщения к таким неформальным группам, цели которых противоречат целям организации. Эти факторы, в свою очередь, могут сделать руководство неэффективным.

В ситуации 8 власть руководителя настолько мала, что исполнители почти наверняка будут сопротивляться всякому влиянию. Здесь самым эффективным окажется *авторитарный стиль*, потому что он максимизирует прямой контроль руководителя, что абсолютно необходимо для правильного направления усилий подчиненных.

В ситуациях 4–6 со средними шансами влияния руководитель, предпочитающий **ориентацию на человека**, улучшает свои отношения с сотрудниками и через это повышает готовность сотрудников к участию в работе, в то время как руководитель-автократ, ориентированный на производственные задачи, эту готовность уменьшает.

Стиль руководства, **ориентированный на человеческие отношения**, расширяет возможности руководителя оказывать влияние. Проявление заботы о благополучии подчиненных на деле улучшает отношения между руководителем и подчиненными. При условии, что подчиненные мотивированы потребностями более высокого уровня, использование такого стиля руководства может дать возможность руководителю стимулировать личную заинтересованность исполнителей в конкретной работе. Это было бы идеально, потому что самоуправляемая рабочая сила уменьшает необходимость в плотном, строгом контроле.

Ф. Фидлер убежден, что при заданной ситуации должен назначаться тот руководитель, оценка стиля работы которого соответствует этой ситуации (каждая ситуация соответствует лишь определенному контингенту руководителей (еще одно название теории – теория контингента)).

Как и все другие модели, модель Ф. Фидлера не лишена недостатков и не получила полной поддержки со стороны других теоретиков. Во многих случаях нелегко установить, подходят ли характеристики ситуации стилю управления конкретного руководителя ввиду их вероятностных оценок. С другой стороны, ситуационные переменные неустойчивы: становится другой структура задач, преобразовываются отношения между руководителем и сотрудником, меняется авторитет руководителя.

К тому же далеко не все характеристики ситуации учтены, например, содержание решаемых группой проблем, предоставленное для этого время, эффективность и опыт работы различных сотрудников, размер предприятия, его традиции. Выбор подходящего стиля управления, что, очевидно, определяют, кроме ситуационных переменных, качества руководителя и качества подчиненных, а также соответствие этих качеств характеристикам ситуаций и, главное, целям, которые стоят перед группой.

Определив, что ориентированный на задачу стиль руководства будет больше всего соответствовать в наиболее или наименее благоприятных ситуациях и что ориентированный на человека стиль лучше все-

го проявит себя в умеренно благоприятных ситуациях, Ф. Фидлер заложил основу для будущего ситуационного подхода к управлению. Ситуационный подход Ф. Фидлера позволяет подчеркнуть важность взаимодействия руководителя, исполнителей и ситуации. Его подход предостерегает против упрощенного мнения, что существует какой-то один, оптимальный стиль руководства, независящий от обстоятельств. Более того, данные, полученные благодаря многочисленным исследованиям, говорят о том, что ситуационный подход может иметь практическое значение для подбора, найма и расстановки руководителей.

## 2. Подход «путь-цель» Т. Митчела и Р. Хауса

В середине 1970-х годов Теренс Митчелл и Роберт Хаус разработали еще одну ситуационную модель лидерства под условным названием «путь – цель», указывающую руководителям на необходимость применять стиль руководства, наиболее сообразный ситуации. Модель констатирует, что эффективный лидер – это тот, кто помогает подчиненным идти путем, ведущим к желаемой цели.

*Подход «путь – цель»* пытается дать объяснение тому воздействию, которое производит поведение руководителя на мотивацию, удовлетворенность и производительность труда подчиненного.

Обсуждая этот подход, профессор Р. Хаус отмечает, что руководитель может повлиять на подчиненных, увеличивая личную выгоду достижения подчиненными цели данной работы. Он также может сделать путь к этой выгоде более легким, объясняя средства ее достижения, убирая помехи и ловушки и увеличивая возможности для личной удовлетворенности на пути к выгоде.

Приемы, с помощью которых руководитель может влиять на пути или средства достижения целей:

- разъяснение того, что ожидается от подчиненного,
- оказание поддержки, наставничество и устранение сковывающих помех,
- направление усилий подчиненных на достижение цели,
- создание у подчиненных таких потребностей, находящихся в компетенции руководителя, которые он может удовлетворить,
- удовлетворение потребностей подчиненных, когда цель достигнута.

Предлагаются различные варианты поведения лидера в зависимости от ситуации (рис. 5.2).

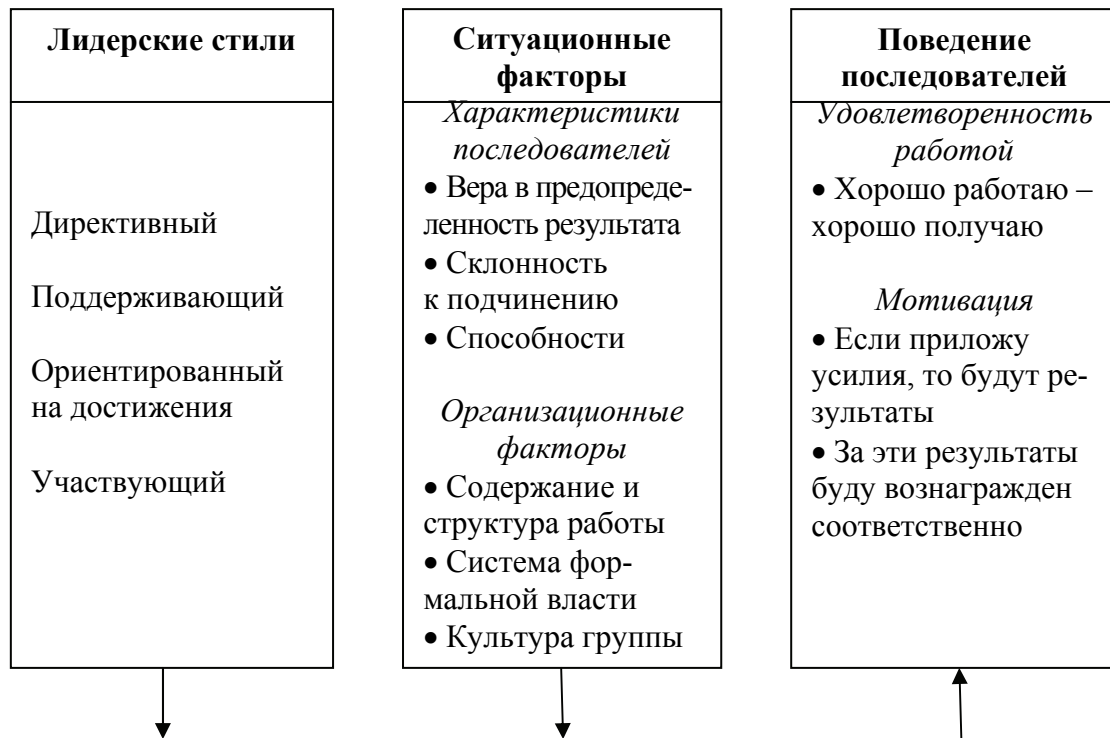


Рис. 5.2. Модель ситуационного лидерства «путь – цель»

**Директивное лидерство** – высокий уровень структурирования работы, объяснение подчиненным, что и как делать, а также что и когда от них ожидается.

**Поддерживающее лидерство** – большое внимание уделяется нуждам работников и их благополучию, развитие дружественного рабочего климата и обращение с подчиненными как с равными.

**Лидерство, ориентированное на достижение**, – установление напряженных, но притягательных целей, огромное внимание качеству во всем, уверенность в возможностях и способностях подчиненных достичь высокого уровня выполнения работы.

**Участвующее лидерство** – совет с подчиненными и внимание к их предложениям и замечаниям в ходе принятия решений, привлечение подчиненных к участию в управлении.

В отличие от концепции Ф. Фидлера данная модель предполагает, что лидеры могут менять свое поведение и проявлять один или все из указанных стилей. Согласно модели эффективная комбинация лидерских стилей зависит от ситуации.

Для анализа ситуации в модели предлагаются два типа ситуационных факторов: **характеристики последователей** и **факторы организационной среды**.

Для описания **характеристик последователей** и выбора того или иного лидерского стиля используются следующие параметры.

***Вера в предопределенность происходящего от действий индивида.*** Выделяются два типа поведения подчиненных:

– люди внутренне уверены, что полученное вознаграждение определялось их усилиями;

– люди считают, что размер полученного вознаграждения контролировался внешними силами.

Первые предпочитают участвующий стиль лидерства, а вторые более удовлетворены директивным стилем.

***Склонность к подчинению.*** Данный параметр связан с наличием у индивида желания быть руководимым, внутренне соглашаться с влиянием других. Те, кому присуще это, предпочитают в большей степени директивный стиль. Другие стремятся активнее участвовать в управлении.

***Способности.*** Способности и имеющийся у последователей опыт определяют, насколько успешно они могут работать с лидером, ориентированным на достижение, или с лидером, привлекающим их к участию в управлении.

В модели выделяются следующие **факторы организационной среды**, влияющие на выбор соответствующего лидерского стиля:

– ***содержание и структура работы;***

– ***формальная система власти в организации;***

– ***групповая динамика и нормы.***

Эти три фактора могут влиять на эффективность выбранного лидерского стиля в различных направлениях. Так, высокоструктурированное задание не требует от лидера быть крайне директивным в управлении. Вместе с тем в организации с жесткой иерархией власти директивный лидер более эффективен, чем лидер, стремящийся привлечь подчиненных к участию в управлении. Забота лидера о нуждах подчиненных будет выглядеть несколько искусственно в группе с высокой степенью сплоченности.

Как показано в табл. 5.1, в рамках того или иного лидерского стиля происходит взаимодействие между характеристиками последователей и организационными факторами, оказывающими влияние на восприятие мотивации последователями. В свою очередь, восприятие последователями ситуации и уровень мотивации последователей определяют их удовлетворенность работой, уровень выполнения работы и признание лидера.

Примеры применения модели ситуационного лидерства «путь – цель»

Ситуация	Стиль лидера	Воздействие на подчиненного	Результат
Амбициозное задание	Директивный стиль	Обеспечивает направленность и ясность в действиях	Прилагается больше усилий
Недостаточное вознаграждение	Директивный стиль	Разъясняет путь к вознаграждению или увеличивает вознаграждение	Прилагается больше усилий
Утомительная и неинтересная работа	Поддерживающий стиль	Увеличивает интерес к работе	Прилагается больше усилий
Неуверенность в силах	Поддерживающий стиль	Облегчает понимание роли и усиливает ожидание вознаграждения	Прилагается больше усилий
Отсутствие возможностей отличиться	Стиль, ориентированный на достижения	Обеспечивает напряженные и делающие вызов цели	Прилагается больше усилий
Задача или цель не определены	Участвующий стиль	Выясняются цели и параметры работы	Прилагается больше усилий

Практическое применение модели менеджерами ориентирует их на использование различных стилей в зависимости от ситуации. При этом следует помнить, что не результаты работы подчиненного должны влиять на выбор руководителем того или иного стиля, а наоборот, выбранный стиль должен способствовать повышению уровня выполнения работы. Но модель «путь – цель» не является окончательным ответом на вопрос об эффективности лидерства.

### 3. Модель Херси – Бланшара

Пол Херси (Hersey, P.) и Кен Бланшар (Blanchard, K.) разработали ситуационную теорию лидерства, которую они назвали *теорией жизненного цикла*, согласно которой эффективные стили лидерства зависят от «зрелости» исполнителей.

Зрелость не следует определять в категории возраста. Зрелость отдельных лиц и групп определяется факторами зрелости:

- способность нести ответственность за свое поведение,
- желание достигнуть поставленной цели,
- образование и опыт в отношении конкретной задачи, которую необходимо выполнить.



Схематично модель жизненного цикла приведена на рис. 5.3.



Рис. 5.3. Ситуативная модель руководства Херси – Бланшара

Согласно П. Херси и К. Бланшару, понятие зрелости является не постоянным качеством лица или группы, а характеристикой конкретной ситуации. И в зависимости от выполняемой задачи отдельные лица и группы проявляют различный уровень «зрелости». Соответственно руководитель может менять и свое поведение в зависимости от относительной зрелости лица или группы.

Руководитель определяет эту зрелость, оценивая факторы зрелости: способность нести ответственность за поведение, стремление к достижению, а также уровень образования и опыт прошлой работы над порученными заданиями.

Сотрудники не являются незрелыми или зрелыми в абсолютном смысле; они обладают разными степенями зрелости в зависимости от выполняемой работы.

*Например, инженер может быть вполне зрелым в исполнении такого привычного дела, как контроль за технологическим процессом или переговоры с подрядчиками, но когда его продвигают по службе,*

*он может оказаться менее зрелым и нуждаться в направлении и поддержке, пока не будет освоена новая роль.*

На основании этой субъективной оценки руководитель и определяет сравнительную зрелость конкретного лица или группы.

Как показано на рис. 5.3, имеются четыре стиля лидерства, которые соответствуют конкретному уровню зрелости исполнителей:

- давать указания (S1),
- «продавать» (S2),
- участвовать (S3),
- делегировать (S4).

Линия (функция) на схеме изображает изменение стиля с изменением зрелости.

Первый стиль **S1** требует, чтобы руководитель сочетал большую степень ориентированности на задачу и малую – на человеческие отношения. Этот стиль называется «указания»; он годится для подчиненных с низким уровнем зрелости (M1). Здесь этот стиль вполне уместен потому, что подчиненные либо не хотят, либо не способны отвечать за конкретную задачу, и им требуются соответствующие инструкции, руководство и строгий контроль.

Второй стиль **S2** – «продавать» – подразумевает, что стиль руководителя в равной и в высокой степени ориентирован и на задачу, и на отношения. Стиль подходит для ситуации, когда подчиненные хотят принять ответственность, но не могут, так как обладают средним уровнем зрелости (M2). Таким образом, руководитель выбирает поведение, ориентированное на задачу, чтобы давать конкретные инструкции подчиненным относительно того, что и как надо делать. В то же время руководитель поддерживает их желание и энтузиазм выполнять задание под свою ответственность.

Третий стиль **S3** характеризуется умеренно высокой степенью зрелости (M3). В этой ситуации подчиненные могут, но не хотят отвечать за выполнение задания. Для руководителя, сочетающего низкую степень ориентированности на задачу и высокую степень – на человеческие отношения, самым подходящим будет стиль, основанный на участии подчиненных в принятии решений, потому что подчиненные знают, что и как надо выполнять, и им не требуется конкретных указаний. Однако они также должны хотеть и сознавать свою причастность к выполнению данной задачи. Руководители могут повысить мотивацию и причастность своих подчиненных, предоставляя им возможность участвовать в принятии решений, а также оказывая им помощь и не навязывая никаких указаний. В сущности, руководитель и

подчиненные вместе принимают решения, и это способствует их большему участию и причастности.

Четвертый стиль **S4** характеризуется высокой степенью зрелости (M4). В этой ситуации подчиненные и могут, и хотят нести ответственность. Здесь более всего подходит стиль делегирования, а поведение руководителя может сочетать низкую степень ориентированности на задачу и на человеческие отношения. Этот стиль уместен в ситуациях со зрелыми исполнителями, так как подчиненные знают, что и как делать, и сознают высокую степень своей причастности к задаче. В результате руководитель позволяет подчиненным действовать самими: им не нужны ни поддержка, ни указания, так как они способны делать все это сами по отношению друг к другу.

Чтобы правильно выбрать стиль, лидеру следует оценить ситуацию. Ключевым элементом этого является оценка уровня зрелости сотрудников. Но лидеру нужно оценить другие аспекты ситуации, такие, как давление времени; ожидание начальства и других должностных лиц; наличие информации; ограничения организации (политика, правила, финансовые ограничения).

Но как и другие модели лидерства, модель жизненного цикла Херси – Бланшара не получила всеобщего признания. Критика подчеркивала отсутствие последовательного метода измерения уровня зрелости; упрощенное деление стилей на «давать указания», «продавать», «участвовать» и «делегировать» и неясность в отношении того, смогут ли руководители на практике вести себя с такой степенью гибкости, как требует модель.

#### **4. Модель принятия решений руководителем Врума – Йеттона**

Еще одной ситуационной моделью руководства стала модель, разработанная Виктором Врумом (Vroom, V.) и Филиппом Йеттоном (Yetton, P.) в 1973 г. Модель Врума – Йеттона (Vroom – Yettonmodel) концентрирует внимание на процессе принятия решений.

Согласно точке зрения авторов модели, имеется пять стилей руководства, которые может использовать руководитель в зависимости от того, в какой степени подчиненным разрешается участвовать в принятии решений. Эти пять стилей представляют континуум, начиная с авторитарного стиля принятия решений (A1 и A2), затем идет консультативный (C1 и C2), и завершается полным участием (G2). Применение каждого из этих стилей зависит от характеристик ситуации или проблемы. Эти стили приведены в таблице 5.2.

Таблица 5.2

### Стили принятия решений по Вруму–Йеттону

Стиль	Характеристика
АI	Вы сами решаете проблему
АII	Вы получаете необходимую информацию от своих подчиненных и затем сами решаете проблему. Получая информацию, вы можете сказать или не сказать своим подчиненным, в чем состоит проблема. Роль ваших подчиненных в принятии решений – предоставление необходимой информации, а не поиск или оценка альтернативных решений
СI	Вы излагаете проблему индивидуально тем подчиненным, кого это касается, и выслушиваете их идеи и предложения, но не собираете их вместе в одну группу. Затем вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние ваших подчиненных
СII	Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных, и весь коллектив выслушивает все идеи и предложения. Затем вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние ваших подчиненных
ГII	Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных. Все вместе вы находите и оцениваете альтернативы и пытаетесь достичь согласия (консенсуса) касательно выбора альтернативы

Чтобы помочь руководителям оценить ситуацию, В. Врум и Ф. Йеттон разработали семь критериев, по которым оценивается ситуация «подчиненные – руководитель», а также модель дерева решений. Эти критерии даны в табл. 5.3.

Таблица 5.3

### Критерии проблемы по модели Врума – Йеттона

Критерий	Характеристика
1	Значение качества решения
2	Наличие достаточной информации или опыта у руководителя для принятия качественного решения
3	Степень структурированности проблемы
4	Значение согласия подчиненных с целями организации и их причастности для эффективного выполнения решения
5	Определенная на основании прошлого опыта вероятность, что авторитарное решение руководителя получит поддержку у подчиненных
6	Степень мотивации подчиненных: достигнуть целей организации, если они выполняют задачи, сформулированные при изложении проблемы
7	Степень вероятности конфликта между подчиненными при выборе альтернативы

Каждый критерий превращается в вопрос, который руководитель задает себе при оценке ситуации. Эти вопросы приведены в верхней

части рис. 5.4. Первые три вопроса относятся к качеству решения, а следующие четыре – к факторам, ограничивающим согласие подчиненных.

1	2	3	4	5	6	7
Имеются ли требования, предъявляемые к качеству решения и позволяющие определить степень предпочтительности одного решения по сравнению с другим?	Располагаю ли я достаточной информацией, чтобы принять решение?	Структурирована ли проблема?	Является ли согласие подчиненных с выбранным решением существенным для его эффективного выполнения?	Если бы вам нужно было принять решение самостоятельно, есть ли у вас достаточная уверенность в том, что оно будет поддержано вашими подчиненными?	Согласны ли подчиненные с целями организации, достижению которых они будут способствовать, решив эту проблему?	Не чревато ли выбранное решение конфликтом между подчиненными?
А	Б	В	Г	Д	Е	Ж

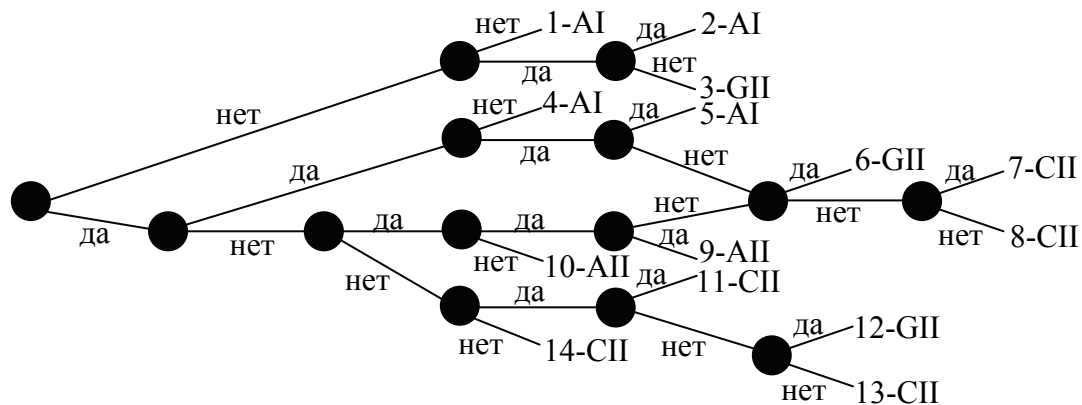


Рис. 5.4. Модель принятия решения руководителем Врума – Йеттона

Чтобы определить, который из этих пяти стилей подходит к конкретной ситуации, руководитель использует дерево решений (рис. 5.4). Начиная с левой стороны модели, руководитель отвечает на каждый вопрос, находит таким образом критерий проблемы и в конечном счете подбирает соответствующий стиль руководства.

Хотя модель Врума – Йеттона отличается от трех других ситуационных моделей, поскольку в ее основе лежит принятие решения,

она все же аналогична им в том, что подчеркивает отсутствие универсального оптимального метода влияния на подчиненных. Оптимальность стиля зависит от меняющихся переменных ситуации принятия решений.

Подобно другим ситуационным теориям, модель Врума – Йеттона получила как поддержку, так и критику. Ей требуется дальнейшее обоснование и уточнение.

## **5. Достоинства и недостатки ситуационного подхода к лидерству**

Достоинство ситуационного подхода к лидерству: при соответствующей подготовке руководители смогут научиться выбирать стиль, соответствующий ситуации. В некоторых ситуациях руководители могут добиться эффективности своей работы, структурируя задачи, планируя и организуя задачи и роли, проявляя заботу и оказывая поддержку. В других ситуациях руководитель может посчитать более правильным оказывать влияние, разрешая подчиненным в какой-то степени участвовать в принятии решений, а не структурировать условия осуществления работы. Со временем те же самые руководители сочтут необходимым сменить стиль, сообразуясь с изменением характера задачи, с возникающими перед подчиненными проблемами, давлением со стороны высшего руководства и многими другими факторами, характерными для организации.

Ситуационный подход к лидерству выявляет несколько способов повышения эффективности руководства.

*Например, реформирование групп, чтобы добиться психологической совместимости с личностью руководителя, перепроектирование задачи или модификация должностных полномочий.*

Но рассмотренные теории состоят из ряда предположений (гипотез) и не дают объективной оценки имеющимся фактам. Более того, даже хорошо представляя себе все вышесказанное, очень легко допустить ошибку в суждениях о людях.

Лидерство, как и управление, является до некоторой степени искусством. Это и есть причина того, почему исследователям не удалось разработать или обосновать какую-либо теорию.

Немногие из тех, кто выбрал карьеру руководителя, согласны оставаться долгие годы на одной и той же работе. Многие активно стремятся к продвижению на должности с большей ответственностью. Руководитель, который выбрал определенный стиль лидерства и строго его

придерживается, поскольку этот стиль хорошо зарекомендовал себя в прошлом, может оказаться неспособным осуществлять эффективное руководство в другой ситуации на более высоком посту, где все его непосредственные подчиненные ориентированы на достижения.

Аналогичная ситуация может возникнуть, если руководитель переведен из подразделения с высоко структурированными задачами в подразделение с неструктурированными, творческими задачами. Исследования показали, что эффективные лидеры реагируют на ситуации гибко, т. е. меняя стили.

Руководители, которые работают не в своей стране, должны особенно хорошо сознавать культурные ограничения какого-то одного конкретного стиля руководства. Исследования показывают огромные различия между стилями руководства, которые являются предпочтительными в разных странах.

*Например, европейцы обычно находятся под влиянием традиций, и они более восприимчивы к авторитарному руководству, чем американцы. С другой стороны, не смотря на то что в японской культуре высоко ценятся традиции, японцы широко и эффективно используют участие работников в принятии решений.*

Лидер, который хочет работать как можно более эффективно, получить все, что можно от подчиненных, не может позволить себе применять какой-то один стиль руководства на протяжении всей своей карьеры. Он должен научиться пользоваться всеми стилями, методами и типами влияния, наиболее подходящими для конкретной ситуации. Если бы кого-то попросили назвать какой-то один, «лучший» стиль руководства, это был бы «адаптивный», или стиль, «ориентированный на реальность», который предполагает развитие по многим направлениям, изменение стиля руководства в зависимости от требований реальности.

## ТЕМА 6. СТИЛЬ ЛИДЕРСТВА В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ

### *Вопросы:*

- 1. Понятие стиля лидерства в менеджменте предприятия.*
- 2. Стиль лидерства в системе основных категорий менеджмента предприятия.*
- 3. Формирование стиля лидерства. Система стилеобразующих факторов.*

### **1. Понятие стиля лидерства в менеджменте предприятия**

В процессе исторического развития слово «стиль» значительно изменило свое содержание.

В античном Риме на доске писали с помощью стиля – заостренной палочки. Впоследствии понятие «стиль» было взято на вооружение литературой в значении «склад речи», «слог». По мере расширения области своего применения это понятие стало обозначать собственный и единичный отпечаток (или характер) форм деятельности на результаты труда (например, готика, лирический, драматический стили, стили письма, плавания).

Понятие стиля как характерной особенности выражения подходит и для стиля управленческой деятельности, лидерства – системы своеобразных управленческих приемов, способов, подходов, инструментов, «почерк» субъекта управления.

Понятие «стиль управления (лидерства)» возникло вслед за выделением управленческого труда в деятельности предприятия. Но в отличие от менеджмента стиль управления не имеет самостоятельных этапов своего развития. Совершенствование же стиля не адекватно развитию науки и практики управления. Основное отличие в том, что управление отбрасывает устаревшие методы исследования и другой инструментарий (методики, модели), обогащаясь новыми формами и методами.

Стиль отражает не только передовой опыт. Понятием стиля управления обозначается всякая форма, в которой менеджерами выполняются задачи управления. Морально устаревшие стили в менеджменте в отличие от других сфер деятельности на практике применяются и сегодня. Авторитарный стиль из середины прошлого века



сохранился до настоящего времени, пройдя полуторавековой путь своего выживания и приспособления.

Новые управленческие задачи требуют новых методов работы менеджеров. Стиль аккумулирует все методы, которые используются на практике.

В конкретную эпоху, на конкретном предприятии, в конкретной ситуации преобладает определенный стиль, в то же время имеют место стили, характерные другому времени. Эффект накопления и выживания стилей привел к тому, что каждая эпоха отражается в хозяйственной деятельности определенными преобладающими методами исполнения этой деятельности независимо от исполнителей.

Из-за отсутствия развитого междисциплинарного анализа стиля существуют различные подходы к нему. Понятие стиля управления встречается в философии, педагогике, психологии, социологии.

Сущность всех понятий стиля управления едина и выражается тем, что эта категория независимо от уровня и пространственно-временных границ ее использования (эпоха, организация, функция управления, личность) определяет форму отношений по реализации целей. В этой связи стиль управления имеет различные единицы измерения и ориентации.

В условиях рыночных отношений центр экономической деятельности перемещается к основному звену всей экономики – предприятию (организации), так как именно на предприятии создается продукция, выполняются работы, оказываются услуги. От того, насколько эффективно предприятие осуществляет производственно-хозяйственную деятельность, зависит благосостояние его коллектива и общества в целом.

Ежедневные процессы в деятельности предприятия можно подразделить на стратегические, маркетинговые, финансовые, производственные, кадровые и пр. Эти процессы регулируются действиями ведущего звена предприятия – менеджмента.

В широком смысле, **менеджмент** – это эффективное управление ресурсами, их улучшение, умножение, использование для достижения целей. Под ресурсами понимаются люди, сырье и материалы, капитал, земля, природа и окружающая среда, время.

**Менеджмент предприятия** решает задачи менеджмента в рамках отдельно взятого предприятия и служит для синхронизации сложных процессов взаимодействия факторов производства.

Состав системы менеджмента предприятия представлен на рис. 6.1.

<b>МЕНЕДЖМЕНТ ПРЕДПРИЯТИЯ</b>	
<b>ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА</b>	<b>– СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ</b>
	Планирование, выбор и управление реализацией стратегии
	<b>– ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ</b>
	Управление финансами
	<b>– ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ</b>
	Управление нововведениями
	<b>– ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ</b>
	Планирование, организация и управление производством
	<b>– ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ</b>
	Управление экологией
	<b>– МЕНЕДЖМЕНТ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>
	Управление внешнеэкономическими связями
	<b>– КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ</b>
	Руководство персоналом предприятия

Рис. 6.1. Состав системы «менеджмент предприятия»

**Стратегический менеджмент** – инструмент прогнозирования будущих параметров функционирования и развития предприятия. Ошибка в прогнозе приводит к непоправимым результатам, бесполезной трате в будущем ресурсов, банкротству. Для организации работ по стратегическому менеджменту необходимо четко сформулировать миссию и стратегические цели, оценить свои возможности, сильные и слабые стороны, связи с внешней средой и решить другие задачи по формированию стратегии организации. К его функциям относятся: формирование рыночной стратегии фирмы (анализ и прогнозирование связей предприятия с внешней средой, анализ факторов возможностей и угроз для предприятия), реализация стратегической концепции предприятия, стратегическая реклама и стимулирование сбыта (формирование стратегии стимулирования сбыта товаров и роста прибыли).

**Финансовый менеджмент** – раздел менеджмента предприятия, регулирующий процесс формирования, распределения, анализа и контроля эффективности использования его материальных и нематериальных активов. Его цель – обеспечение устойчивого функционирования

ния предприятия. Основные функции: формирование доходов и расходов предприятия ежегодно, а также на перспективу; анализ эффективности использования ресурсов в подразделениях предприятия; организация процессов бухгалтерского учета движения и использования ресурсов в подразделениях предприятия; организация аудита финансовой деятельности предприятия; организация стимулирования повышения эффективности использования ресурсов.

Инновация – изменения объекта управления и получения экономического, социального, экологического, научно-технического и иного вида эффекта. К основным функциям **инновационного менеджмента** относятся: повышение качества выпускаемого товара, снижение себестоимости выпускаемого товара за счет освоения новых технологий, новых методов организации производства, менеджмента, увеличение объема продаж, освоение новых рынков сбыта.

**Производственный менеджмент** является объединяющей частью менеджмента предприятия, так как характеризует управление основной деятельностью предприятия – производством. Основные функции производственного менеджмента: планирование производственной и организационной структуры предприятия, производства; организация технологической, материальной подготовки производства, основных производственных процессов; координация производственной деятельности; мотивация; контроль, корректировка деятельности предприятия.

**Экологический менеджмент** предприятия – это комплексная, разносторонняя деятельность, направленная на реализацию экологических целей, проектов, программ. К основным функциям экоманеджмента относятся: обоснование экологической политики и обязательств; планирование экологической деятельности; организация внутренней и внешней экологической деятельности, управление персоналом; управление воздействием на окружающую среду и использованием ресурсов; экологический мониторинг и контроль; анализ результатов экологической деятельности.

К функциям **менеджмента внешнеэкономической деятельности** относятся: управление экспортом и импортом товаров и услуг; зарубежных инвестиций; организация совместной деятельности с привлечением капитала других стран; руководство иными действиями, совершаемыми для внешнеторговых целей (организация иностранного туризма, транспортных, страховых, расчетно-кредитных сделок, банковских операций и пр.).

Функции **кадрового менеджмента**: организация набора рабочей силы; организация подготовки, переподготовки, повышения квалифи-

кации кадров; организация перемещения работников; учет и планирование потребности в кадрах предприятия; максимальная забота о каждом человеке, соблюдение его прав; мотивация; управление конфликтами в коллективе.

В каждом из видов менеджмента могут быть использованы различные методы управленческого воздействия. В зависимости от применяемых методов управленческие отношения имеют различные формы своей реализации, стили лидерства. Они определяются также уровнем иерархии, сферой возникновения отношений управления, способами и приемами реализации самих методов.

## 2. Стилль лидерства в системе основных категорий менеджмента предприятия

В рамках каждого вида менеджмента стилль лидерства имеет ряд условий своего формирования – основных категорий менеджмента – рис. 6.2.

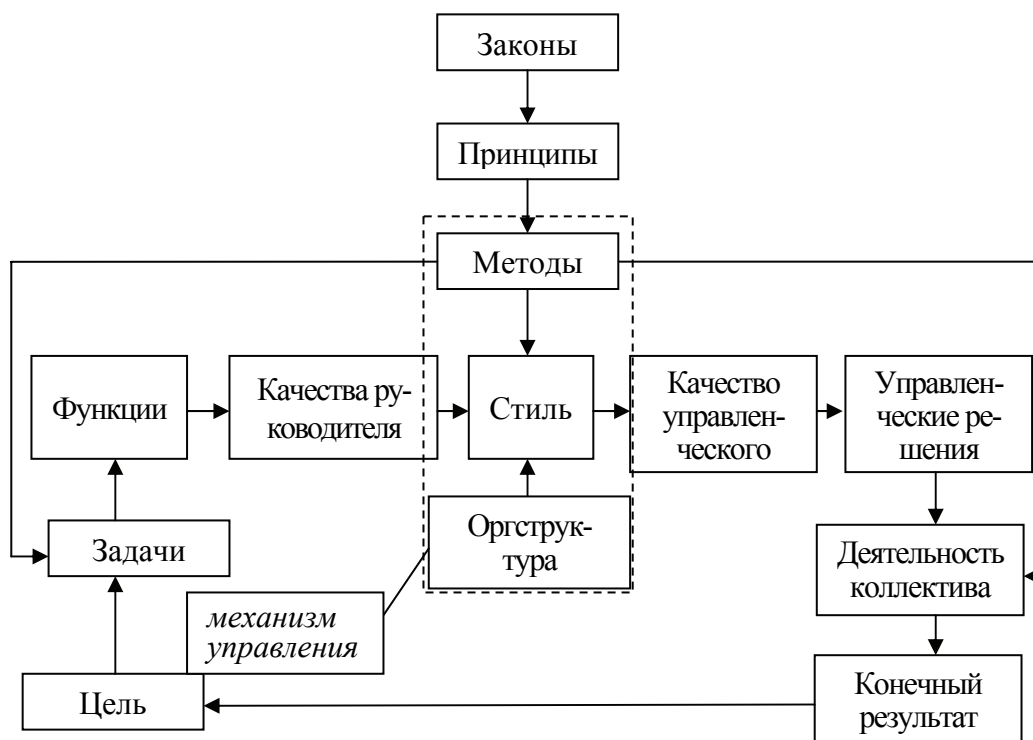


Рис. 6.2. Стилль лидерства в системе основных категорий менеджмента

Стилль находится на стыке следующих взаимосвязей категорий менеджмента:

– оргструктура – стиль (включает переменные конкретной ситуации);

– законы – принципы – методы – стиль;

– цель – задачи – функции – качества руководителя – стиль.

Три взаимосвязанных направления стиль объединяет в одно: стиль – качество управленческого труда – управленческие решения – деятельность коллектива – результаты.

**Взаимосвязь «оргструктура – стиль».** Структура переводится с латинского как строение, расположение, порядок, связь. Структура предприятия представляет собой систему структуры производства (в том числе обслуживания работников), то есть структуры субъекта и объекта менеджмента. Структура субъекта управления (управляющей системы) в теории менеджмента получила название организационная структура управления предприятием.

Организационная структура управления – это совокупность звеньев, определенным образом распределенных между уровнями управления. Сложность организационной структуры управления определяется количеством звеньев управляющей системы и количеством ступеней, на которых они располагаются.

В управляющей системе предприятия функции управления распределяются между звеньями – подразделениями управляющей системы. По мере расширения и усложнения производственного процесса в составе управляющей системы, как правило, появляются все новые звенья, которые специализируются на выполнении специальных видов управленческой деятельности. Совокупность звеньев на определенной ступени иерархии называют уровнем управления.

Связи между звеньями могут быть двух типов: вертикальные (связи подчинения и руководства) и горизонтальные (связи кооперации равноправных звеньев). В свою очередь вертикальные связи подразделяются на линейные (обязательное подчинение по всем вопросам управления) и функциональные (подчинение по определенной группе проблем).

Организационная структура управления позволяет предприятию функционировать как хорошо отлаженный механизм, но это имеет место лишь в том случае, когда она правильно подобрана, соответствует объекту управления, обеспечивает беспрепятственное протекание процесса управления.

Решение о выборе структуры организации в целом принимается руководством высшего звена.

Рассмотрим основные составляющие оргструктуры в контексте взаимосвязи «оргструктура – стиль» – рис. 6.3.

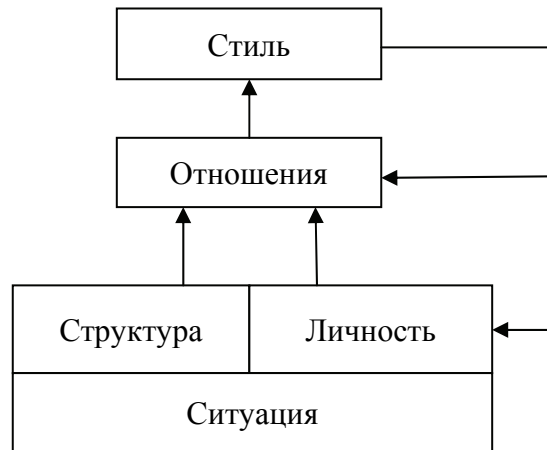


Рис. 6.3. Исходная взаимосвязь оргструктуры и стиля лидерства

Как видно из схемы, стиль управления может быть рассмотрен на двух уровнях:

- структура – отношения – стиль;
- личность – отношения – стиль.

В обоих случаях ситуация служит общей предпосылкой формирования стиля лидерства.

Говоря о ситуации, имеют в виду: особенности сотрудников (личность); особенности решаемых задач; организационные условия (структура); условия окружающей среды.

В свою очередь каждый из этих комплексных факторов дифференцируется более подробно следующим образом.

На отношения и стиль лидерства влияют следующие личные качества сотрудников (на схеме – *личность*): уровень образования; структура потребностей; отношение к риску; предприимчивость; общественно–политическая зрелость; компетентность (в том числе социальная, экономическая, экологическая, управленческая, поведенческая, профессиональная, стратегическая).

Условия организации системы управления включают (на схеме – *структура*): вид организационной структуры (линейная, матричная и т. д.); состояние неформальных коммуникаций; технологию принятия решений (сколько инстанций участвует); субординационную квоту (диапазон управления или норма управляемости); степень выраженности контроля.

Таким образом, характер стиля лидерства задается параметрами ситуации.

**Структура – отношения – стиль лидерства.** Отношения управления обусловлены размерами организации, ее производственной структурой, технологическими процессами и другими параметрами

организационной структуры. Стиль лидерства максимально эффективен только тогда, когда отношения в системе управления соответствуют ее организационной структуре.

**Личность – отношения – стиль.** Индивидуальные отношения зависят также и от личностных качеств сотрудников. Личностный фактор не может не приниматься во внимание в процессе руководства, использования конкретного стиля лидерства. Каждый стиль лидерства подчинен потребностям собственников и работников, особенно когда четко определены их функции и полномочия; действия личностных качеств на отношения работников имеют свою специфику, в частности приходится все в большей степени ориентироваться на клиента, работать по его заказу.

Следовательно, оргструктура представляет своеобразный фильтр для форм управленческих отношений: наряду с личностным уровнем в формах отношений следует выделять и структурный уровень.

**Взаимосвязь «законы – принципы – методы – стиль».** В практике бизнеса объективно возникла необходимость овладения законами менеджмента. Между этими законами и их использованием, то есть реализацией управленческих отношений, а значит, и стилем, существуют переходные процессы. Законы определяют основу объективных слагаемых стиля.

Законы, принципы и методы менеджмента являются объективными экономическими категориями, они определяют формы, структуру, процесс управления.

**Под законом понимают отношения, которые носят характер устойчивых, объективных и повторяющихся при определенных условиях явлений.**

К общим законам менеджмента относятся: закон специализации управления; закон интеграции управления; закон необходимой и достаточной централизации; закон демократизации управления; закон экономии времени.

Тесно примыкают к законам принципы управления, которые характеризуют использование законов на практике.

**Принципы – это правила, которыми руководствуются в любом виде деятельности, в том числе и в менеджменте.**

Принципы менеджмента можно разделить на три группы:

- 1) общие и структурно – функциональные принципы управления производством,
- 2) принципы управления людьми,
- 3) принципы, способствующие формированию личности менеджера-руководителя.

На практике принципы реализуются в методах управления. В современном менеджменте выделяют:

- организационно-административные методы управления, основанные на прямых директивных распоряжениях;
- экономические методы управления, базирующиеся на использовании экономического стимулирования, ориентированного на формирование экономической заинтересованности работников в конечных результатах деятельности;
- социально-психологические методы управления, способствующие улучшению микроклимата в организации и используемые для повышения социальной активности сотрудников.

Все группы методов управления взаимосвязаны и определенным образом сочетаются в деятельности менеджера.

**Взаимосвязь «цель – задачи – функции – качества руководителя – стиль».** Во всех управленческих ситуациях для выбора стиля важны цель и задачи, которые решаются непосредственно аппаратом управления.

Задачи отражают специфику стиля конкретного субъекта управленческой деятельности. По задачам можно определить различия стилей работы, например, агента по снабжению, технолога или сменного мастера.

Задачи детерминируют соответственно функции управления – рис. 1.1. Практически каждая из функций менеджмента одновременно и лидерская функция: планирование, организация системы управления, мотивация, контроль.

Отношения управления линейных руководителей – это отношения при выполнении общих функций. Поэтому формы выполнения этих функций, преломляясь через личные качества руководителя, есть индивидуальные стили линейных руководителей.

Искусство менеджмента и состоит в использовании качеств руководителя или специалиста каждый раз особым образом в зависимости от объекта управления и сложившихся обстоятельств, в применении знаний к условиям конкретной ситуации.

**Взаимосвязь «стиль – качество управленческого труда – управленческие решения – деятельность коллектива – результаты».** Качество управленческого труда зависит от степени реализации способностей менеджера – стиля лидерства. Качества лидера приобретают решающее значение для выбора рациональных управленческих решений, характеризующих качество их труда.

С позиции качества управленческого решения к показателям качества управленческого труда можно отнести: обоснованность при-



нимаемых решений; степень реализации принятого решения; ситуационную восприимчивость. Эти показатели в большей степени отражают особенности качества управленческого труда. Однако качество труда лидера наиболее убедительно может быть определено по конечным результатам деятельности руководимого коллектива. Конечный результат деятельности влияет на постановку новой цели или корректировку старой.

### **3. Формирование стиля лидерства. Система стилеобразующих факторов**

**Под стилеобразующим фактором понимается сочетание близких по своему содержанию понятий, которые обуславливают формирование стиля управления.**

**Под системой стилеобразующих факторов понимается совокупность стилеобразующих факторов, определяющих формирование и развитие хотя бы одного из его компонентов.**

Система стилеобразующих факторов в менеджменте предприятия рассмотрена нами ранее (рис. 6.2).

Кроме того, различают три взаимосвязанные стороны стиля – факторы формирования (общие, особенные, единичные).

**Общие факторы** представляют форму организационных отношений по согласованию движения технико-технологических средств производства. Этот аспект стиля определяется тем, как используются организационно-распорядительные методы управления, техника личной работы, технология управленческого труда. Общие факторы выступают и как отражение развития и использования организационной техники – технических средств управления: стиль технологического управления (управление режимами работы оборудования), технический контроль качества изготовления продукции и пр.

Общие (объективные) факторы:

- регламентированные общественные требования;
- средства управленческого труда;
- доступность и состояние социальной, экономической и технической информации;
- общие характеристики крупномасштабных объектов управления: исторические и территориальные факторы, национальные традиции.

Особенные отдельные элементы управленческих отношений образуют стиль на уровне личности руководителя (наряду с единичными факторами) и системы управления (наряду с общими факторами).

Среди **особенных факторов** выделяют: удовлетворенность трудом; взаимоотношения в коллективе; организация труда; удовлетворенность оплатой труда; применяемые руководителем методы управления в тех или иных ситуациях.

К числу наиболее значимых для стиля лидерства **единичных (субъективных) факторов** относятся качества руководителя, а также индивидуальные специфические факторы: опыт, авторитет, техника личной работы, структура затрат рабочего времени, культура управленческого труда.

Факторы формирования стиля лидерства приведены на рис. 6.4.

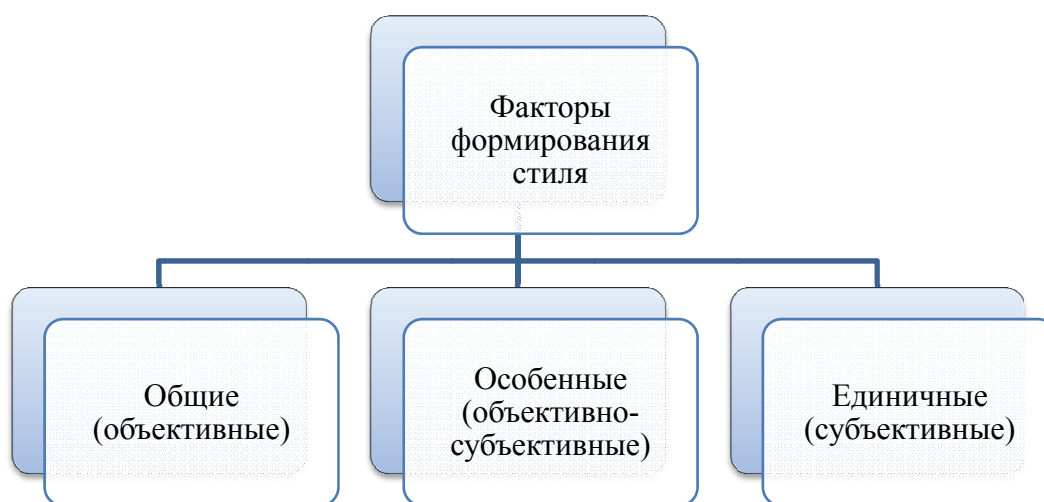


Рис. 6.4. Формирование стиля управления

Качества руководителя проявляются через те методы, приемы и способы, которые он выбирает в своей работе. С другой стороны, именно от знаний руководителя, его предпринимательских качеств и организаторских умений зависит выбор самих методов управления.

Опыт как стилеобразующий фактор состоит в:

- 1) преобразовании знаний в умения применять методы, приемы, способы управления в реальных ситуациях;
- 2) развитию отношений управления на основе накопления и обогащения практических знаний и умений.

Авторитет – фактор, который является производным понятием от качеств и опыта руководителя. В основе авторитета лежит проявление знаний и умений. Взаимосвязь авторитета и стиля осуществляется через личный пример. Если руководитель как личность не служит примером для сотрудников, он не обладает эффективным стилем лидерства и не может на них влиять даже с помощью экономических методов.

Организационной стороне стиля соответствует формальный авторитет, который вытекает из того, что функции управления независимо от субъекта дают определенный официальный авторитет, который является атрибутом значения конкретной деятельности (должности). Социальную сторону стиля определяет, прежде всего, реальный или личный авторитет, который является деловым доверием, признанием выбранного образа действий.

*Психологи считают, что меланхолики и флегматики с трудом завоевывают авторитет: они углублены в себя и в меньшей степени готовы оказать помощь другим. Преувеличенная реакция чувств холерика также препятствует приобретению авторитета. Подходящими для авторитета являются черты темперамента, которым обладает сангвиник.*

Влияние этих факторов имеет существенный характер, но для каждого в отдельности это влияние опосредовано состоянием ситуационных и поведенческих факторов.

## ТЕМА 7. ИМИДЖ ЛИДЕРА

### **Вопросы:**

1. Понятие и виды имиджа.
2. Характеристики и структура имиджа.
3. Пути формирования имиджа.

### **1. Понятие и виды имиджа**

*За последние десятилетия слово «имидж» прочно вошло в нашу жизнь. О нем рассуждают политики и бизнесмены, спорят ученые и журналисты. На создание положительного имиджа тратятся огромные усилия, деньги, время.*

В сознании современного человека все больше закрепляется представление об имидже как о ценности, от наличия и уровня которой зависит успех, эффективность любой деятельности. Это порождает социальный спрос на формирование имиджа. Спрос вызывает к жизни целый спектр предложений: консультирование в области имиджа; услуги в области формирования имиджа (имиджмейкинг); продажа продуктов, позиционируемых в качестве средств создания имиджа (одежда, аксессуары, предметы интерьера и др.); образ жизни, создающий соответствующий имидж. Учитывая огромные масштабы и специфичность этого рынка, сегодня можно с полным основанием говорить об индустрии имиджа, которая находится на этапе бурного развития.

*Истоки имиджелогии как социального явления уходят корнями в глубокую древность. Об этом можно прочитать у античных авторов Греции и Рима. Так, великий римский оратор и политический деятель Цицерон подчеркивал необходимость специальных усилий по созданию положительного имиджа: «Для того чтобы нам было легче всего казаться такими, каковы мы в действительности, – хотя важнее всего, чтобы мы были такими, какими хотим считаться, – все-таки надо преподать кое-какие наставления».*

Каждый человек интуитивно стремится показать себя с лучшей стороны, выделяя тем или иным образом свои положительные качества. Это проявляется уже при первом знакомстве с человеком, которому хотят понравиться.

Слово «имидж» в наши дни весьма популярно. «Image» в переводе с английского – «образ», «облик», «изображение».

Понятие «имидж» возникло на Западе в 1950-х гг. и первоначально использовалось в рекламной деятельности. В 1960-е гг. этот термин распространился на сферу предпринимательства. Он рассматривался как основное средство «воздействия на потребителя». Позднее «имидж» стал основным элементом теории publicrelations (в пер. с англ. – публичное отношение) и прочно вошел в общественную и политическую жизнь. В отечественную научную литературу понятие «имидж» было введено в 70-е гг. XX века.

**Имидж – это стихийно или целенаправленно формируемый образ, оказывающий эмоционально-психологическое воздействие на окружающих.**

Имидж – образ человека в глазах других людей.

**Имиджелогия – наука, изучающая создание образа человека или явления в сознании других людей.**

Потребность в специалистах этой сферы вызвала к жизни профессию имиджмейкера.

Имиджелогия выделяет следующие виды имиджей:

- личности,
- предприятия,
- товара,
- страны и др.

**Имидж личности** – это индивидуальный имидж человека как личности (персональный имидж) и профессионала (профессиональный имидж). Персональный имидж включает внешние атрибуты (лицо, одежду, прическу и т. д.), индивидуальные характеристики (голос, речь, манеру поведения и т. д.), личностные качества (темперамент, характер и т. д.). Профессиональный имидж как восприятие человека в качестве специалиста этой профессии включает необходимые знания, умения и опыт, а также специфические личные качества, необходимые для достижения высокого мастерства в рамках избранной профессии. Для менеджера (лидера) этот вид имиджа имеет определяющее значение со стороны деловых партнеров.

**Имидж предприятия** как образ предприятия, организации, компании, фирмы представляет собой значимый нематериальный актив. Он отражает престиж, репутацию, успех и стабильность организации. Успешность корпорации напрямую зависит от ее имиджа.

*Например, бренды наиболее известных компаний, пользующиеся устойчивой популярностью на мировом рынке, могут иметь цену, превышающую балансовую стоимость самой компании.*

**Имидж товара** определяет активность его реализации. При наличии множества объективно близких марок потребитель начинает реа-

гировать на символические различия между ними, которые могут быть *предварительно внедрены в образ данного товара специалистами.*

**Имидж страны** – это восприятие зарубежной общественностью национальных особенностей населения, уровня экономического развития, политического строя, культуры, природных особенностей и многих других факторов, незримо присутствующих в образе любого государства. Наличие негативных аспектов имиджа может препятствовать взаимоотношениям с другими государствами, а также внутреннему развитию.

*В имидже многих стран присутствуют определенные стереотипы, которые стали неотъемлемыми частями их образа. Всем известна немецкая пунктуальность, швейцарская точность, американская деловитость, итальянская любвеобильность, французская утонченность, английская порядочность, загадочная русская душа.*

Мы будем изучать понятие имиджа, относя его к личности.

Специалисты связывают феноменальный рост популярности имиджа с двумя тенденциями современного мира: повышением значимости самовыражения личности и бурным развитием средств коммуникаций.

Во-первых, мы живем в эпоху, когда индивидуальное самовыражение стало одной из ведущих ценностей человека, а личный успех – важнейшей задачей.

Вторая причина роста популярности имиджа – развитие коммуникаций. Технические средства связи сильно приблизили людей друг к другу. С помощью телевидения, Интернета, кинематографии мы хорошо знаем людей, с которыми никогда не встречались.

## **2. Характеристики и структура имиджа**

Как самостоятельное явление имидж имеет свои характеристики. Основные из них: динамичность, активность, функциональность, коммуникативность и адекватность.

**Динамичность** (или гибкость) означает, что имидж не является чем-то однажды заданным и неизменным. Он меняется в соответствии с переменами в самом носителе имиджа, с получением им новой информации. Изменяясь, люди склонны по-другому воспринимать окружающих.

*Яркий пример динамики имиджа – телевизионный проект «Фабрика звезд». С каждой передачей юноши и девушки стремительно набирали сценический опыт. Под руководством опытных педагогов многие из них стали «звездами» шоу-бизнеса со своей «изюминкой».*

**Активность** имиджа – это способность воздействовать на сознание, эмоции, деятельность и поступки отдельных людей и целых групп населения. Часто для обеспечения действенности имиджа необходимо внести в него какие-либо детали, а иногда и существенно изменить весь образ.

*В 1831 г. молодая француженка Аврора Дюпен Дюдеван оставила семью в провинции и прибыла в Париж с честолюбивой мечтой – стать известным писателем. Но у женщины на этом поприще тогда было мало шансов. И Аврора нашла выход – создала имидж писателя-мужчины под псевдонимом Жорж Санд.*

**Функциональность** имиджа – это его направленность на достижение определенных целей. С помощью созданного образа мы пытаемся решить поставленные задачи, достичь конкретных целей, сделать более успешной ту или иную деятельность.

*Например, Юлий Цезарь создал образ мужественного и выносливого воина. Он жил среди солдат, довольствовался их пищей, а в сражениях всегда был на самом трудном участке. И воины боготворили своего полководца, что позволило Цезарю стать императором Рима.*

**Коммуникативность** имиджа – способ рассказать о себе, презентовать себя через сформированный образ, сообщающий окружающим множество сведений: на какой ступени социальной лестницы находится его носитель, каковы его характер и темперамент, образование и культура, семейное положение, профессия и т. д.

Иногда даже небольшой элемент образа, например предмет одежды или аксессуар, скажет о человеке многое.

*Так, красноречиво свидетельствуют о своем владельце криминальная татуировка, золотая цепь на шее, дорогие часы, авангардная прическа и многие другие элементы внешнего вида.*

**Адекватность** имиджа – это соответствие его как социальным ожиданиям, так и выполняемой социальной роли. Причем соответствие должно быть как во внешнем облике, так и во внутреннем содержании.

*Трудно представить врача в костюме пожарного или политического деятеля на заседании парламента в спортивном костюме. Невозможно слушать диктора с дефектом речи или педагога, не умеющего изложить свой предмет. Иными словами, в случае несоответствия имидж будет восприниматься окружающими негативно. Народная мудрость по такому случаю создала целую серию пословиц и поговорок: «Не в свои сани не садись», «Назвался груздем, полезай в кузов», «Не по Сеньке шапка».*

Проанализируем структуру имиджа и его составные элементы – рис. 7.1. Имидж – понятие системное и все элементы, составляющие его структуру, находятся в единстве, взаимосвязи и взаимозависимости – рис. 7.1.



Рис. 7.1. Структура имиджа

Имидж состоит из четырех основных элементов.

**Внешний вид** как основной элемент имиджа не случайно стоит первым. Восприятие человека при знакомстве начинается с визуального впечатления, которое складывается в первые минуты общения. Это связано с тем, что объем воспринимаемой зрительной информации многократно превосходит все другие органы чувств (слух, осязание, обоняние).

Свой индивидуальный, неповторимый внешний образ человек создает на протяжении всей жизни методом проб и ошибок.

*По оценкам специалистов, лишь около 3% людей обладают врожденным вкусом. Остальным же в работе по формированию имиджа нужна профессиональная помощь.*

Внешний вид, как составляющая имиджа включает следующие элементы: внешние данные и физиологические особенности (лицо, глаза, волосы, фигура, осанка); одежда и обувь; прическа, макияж, общая ухоженность; личные аксессуары: деловые принадлежности, очки, часы, украшения и т. д.

Внешний вид связан с другими важными аспектами имиджа: кинесическим, вербально-вокальным и средовым. Кинесика – это движение, т. е. походка, позы и жестикуляция человека. Вербально-вокальный – это звучание голоса, тембр, интонации, акцент и другие особенности речи. Среда – это материальное окружение (машина, офис, квартира человека). Кинесический и средовой аспекты играют существенную роль в формировании имиджа.



**Природные свойства** – это особенности, имеющиеся у человека от рождения, полученные через генетический код от близких и далеких предков. Это фундамент личности, та основа, на которой строится образование и воспитание человека.

В рамках природных свойств существенным является психологический аспект – характер и темперамент личности.

Характер – это индивидуальное сочетание устойчивых психических особенностей человека.

Темперамент – соотношение индивидуальных особенностей личности в динамике психической деятельности и поведения (сангвиник, холерик, флегматик, меланхолик).

К основным элементам природных особенностей человека имиджология относит также интеллект, интуицию, харизму, коммуникабельность, рефлексивность и эмпатичность.

Интеллект – это комплекс познавательных и аналитических способностей личности, определяющих успешность умственной деятельности. К познавательным (когнитивным) свойствам относят: ощущение, восприятие, память, мышление и воображение. В число аналитических свойств следует включить логику, умение устанавливать причинно-следственные связи, анализировать и обобщать.

Интуиция – это способность к постижению истины без предварительного логического рассуждения. Это понимание проблемы и умение проникнуть в суть вещей, основываясь на внутреннем «чутье», как говорят, по подсказке «внутреннего голоса».

Харизма – это внутренняя сила, притягательность личности, одаренность и прирожденная способность к лидерству. Харизма – редкое качество. По мнению психологов, ярко выраженная харизма встречается не более чем у 5 % людей.

Коммуникабельность – это способность легко сходитьсь с другими людьми, находить общий язык с представителями разных социальных слоев, внятно и убедительно излагать свои мысли, уметь заинтересованно слушать других.

Рефлексивность – это способность к анализу и обобщению, умение понять свои и чужие устремления, поступки и действия.

Эмпатичность – эмоциональная чуткость, отзывчивость человека на проблемы других людей. Для менеджера способность к сопереживанию – необходимое условие для развития такого профессионального качества, как проницательность.

Комплекс перечисленных природных особенностей, позволяющих нравиться людям, называется аттракцией.

Аттракция – это умение нравиться людям и производить на окружающих благоприятное впечатление.

**Приобретенные качества** – это характеристики личности, связанные с образованием, воспитанием и жизненным опытом. К приобретенным качествам относят нормы поведения, т. е. культурный уровень личности.

В состав приобретенных качеств, определяющих имидж человека, включают: манеры и культуру поведения; нравственные ценности и качества; культуру речи и речевой этикет; гуманитарную развитость психическое здоровье.

Культура поведения – это соблюдение принятых в обществе норм и правил поведения в конкретных ситуациях. Эти нормы и правила регулируются этикетом. К общей культуре поведения относят манеры.

Манеры – это форма поведения, обращения с другими людьми, способность преподнести себя. К манерам можно отнести интонацию речи, употребляемые выражения, характерные для человека жесты, мимику.

Нравственные качества личности общество рассматривает как важнейший показатель человеческих достоинств. К таким качествам относятся: честность, порядочность, милосердие, альтруизм, доброта, бескорыстие, сострадание, чувство долга, ответственности и другие.

Нравственные ценности, сложившиеся в обществе, есть результат длительного становления взаимоотношений между людьми. Без соблюдения нравственных норм невозможны экономические, политические и культурные отношения, поскольку невозможно сотрудничать без взаимного уважения, без принятия на себя определенных правил и ограничений.

Культура речи – способность говорить грамотно, образно и убедительно, умение с помощью слов передать широкую гамму чувств. Для этого необходимо знать и уметь использовать те элементы языка, которые позволяют достичь поставленной цели общения.

Речевой этикет – это соблюдение речевых правил культуры в вербальном общении, знание и использование уважительных речевых формул общения. Владение речевым этикетом способствует приобретению авторитета, порождает доверие и уважение, определяет общий уровень культуры человека. Речевой этикет и культура речи особенно важны для тех, кто по роду своей профессиональной деятельности вынужден много общаться с людьми. Для таких специалистов необходим сознательный отбор и использование специальных языковых средств, наиболее эффективных в их профессиональном общении. Таким образом, можно выделить вербальный (умение говорить грамотно) и вокальный (звучание голоса) аспекты имиджа.

Гуманитарная развитость – это широкие знания в области человековедения и социума, открытость и заинтересованность в общении, социальная активность. Интеллигентный человек должен быть готов к личному самосовершенствованию, духовному развитию. Для этого необходимо иметь глубокие гуманитарные знания.

Благодаря гуманитарной культуре человек любую получаемую информацию подвергает как рациональному, так и чувственному анализу.

Многие теоретики в качестве мировой проблемы выдвигают технократический путь развития цивилизации. Недостаток гуманитарных знаний и необоснованно завышенная оценка роли машин сделали человечество прагматичным, потребительским, недооценивающим духовные основы жизни, разрушительно воздействующим на собственную жизненную среду.

*Так, японцы способны различать около 300 цветов и оттенков. Белорусы же могут назвать не более 30 цветов. Это не проблемы физиологии, а следствие политики в области образования. За вторую половину XX в. количество гуманитарных предметов, изучаемых в белорусских школах, уменьшилось на треть. В японском же менталитете красота, гармония и духовность ставятся чрезвычайно высоко.*

Психическое здоровье – это оптимистичное и адекватное восприятие себя и окружающего мира, эмоциональная уравновешенность, чувство внутреннего комфорта. Психическое здоровье тесно связано с понятием правильного образа жизни.

Необходимо отметить, что «врожденное» и «приобретенное» в человеке зачастую сложно разделить. Человек может получить от природы определенные особенности, затем он развивает их на основе своего жизненного опыта и превращает в свойства личности. Однако эти грани перехода от «природного» к «приобретенному» иногда можно зафиксировать. Примеры этого процесса представлены на рис. 7.2.

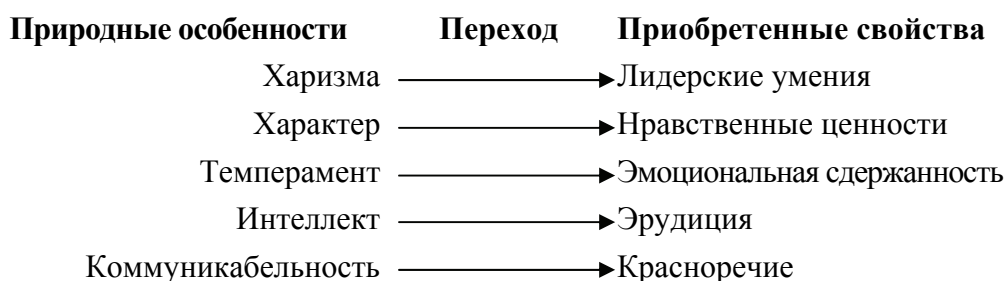


Рис. 7.2. Переход природных качеств в приобретенные

**Профессиональные черты** фиксируют различия между людьми по принадлежности к той или иной профессии. Иногда профессиональная принадлежность человека вне его работы едва различима, однако бывают случаи, когда профессия «написана на лице». Это зависит от двух факторов: характера профессии и личности человека.

Имидж, следовательно, можно трактовать не просто как образ, как систему. Он должен восприниматься целостным и непротиворечивым. Эта характеристика означает, что в структуру образа входит не только внешний вид, но и внутренний мир человека. «Непротиворечивый» значит, что одни элементы образа должны соответствовать другим, восприятие внешности адекватно внутреннему состоянию человека.

Таким образом, структура имиджа сложна и состоит из ряда аспектов, представляет собой систему, все составляющие которой взаимосвязаны, взаимозависимы, взаимодополняемы и непротиворечивы.

### **3. Пути формирования имиджа**

Положительный имидж позволяет людям среди прочих равных условий сделать подсознательный выбор в пользу носителя такого имиджа. Это работает неявно, но безотказно.

**Формирование имиджа – это специальные усилия с целью показать человека в глазах окружающих с лучшей стороны.**

*Примеры формирования имиджа можно встретить даже в детской литературе, например в сказке о Золушке. Имидж главной героини в ходе повествования меняется. Благодаря мастерству феи-крестной происходит удивительное превращение доброй, но неприметной и постоянно обижаемой падчерицы в красавицу-принцессу. Девушка внутренне осталась той же, но новый имидж изменил ее до неузнаваемости.*

Имидж может складываться спонтанно и формироваться целенаправленно. Это полностью зависит от носителя имиджа.

Пути формирования имиджа связаны с его структурой. Для создания положительного образа необходимо целенаправленно воздействовать на основные составляющие имиджа (вспомнить рис. 7.2).

Воздействие осуществляется в двух направлениях: создавать и показывать. С одной стороны, надо соответствовать положительному имиджу, т. е. быть достойным человеком и хорошим специалистом. А с другой стороны, надо еще и уметь «себя преподнести», ненавязчиво и в выгодном свете показать себя окружающим. Иными словами, внутренняя сущность человека нуждается в достойном внешнем об-

рамлении. Это, в свою очередь, означает, что человек может не только управлять впечатлением, производимым на людей, но и должен это делать. Игнорирование этого процесса – показатель невысокой культуры человека. Фактически это означает пренебрежение общепринятыми социальными нормами.

В процессе формирования и управления имиджем человек воздействует на определенные факторы, а именно: образные представления, мнения и чувства. Иными словами, формирование и управление имиджем есть не что иное, как создание и регулирование нужного впечатления об объекте.

*Так, известный теоретик психологии менеджмента Дэвид Майрес пишет: «Управление имиджем – это управление впечатлениями».*

Чтобы создать программу формирования имиджа, носитель должен поставить перед собой два вопроса: какое впечатление я хочу про извести на окружающих? для чего это мне нужно?

Алгоритм программы формирования имиджа можно представить в виде цепочки решения следующих задач:

1. Обратить на себя внимание.
2. Произвести положительное впечатление.
3. Стать понятным.
4. Запомниться.
5. Добиться доверия и уважения.
6. Побудить к нужным действиям.

В деятельности по формированию имиджа ключевыми аспектами являются постановка поэтапных задач и получаемый от них результат. Выбор и рейтинг задач для каждого носителя имиджа будет разным.

Это зависит от цели формирования имиджа – табл. 7.1.

Таблица 7.1

**Задачи и эффекты при формировании имиджа**

Задача	Эффект
Привлечь внимание и выделиться из общей массы	Яркость
Убедиться в ясности намерений и поступков	Понятность
Расположить к себе, вызвать симпатию и доверие	Позитивность
Запомниться, стать узнаваемым и понятным	Популярность
Произвести впечатление силы, значительности и авторитета	Влиятельность
Стать естественным, близким к своей сущности	Органичность

Яркость имиджа означает его внешнюю заметность, броскость. Достигнуть ее можно различными способами: красотой, оригинальным поведением, необыкновенной внешностью, стилем одежды, образной речью, яркими идеями и т. д.

Понятность имиджа связана с ясностью намерений носителя, простотой и доступностью его позиции. Хорошо, если имидж вызывает у людей ощущение сходства с его носителем. Поскольку имидж есть восприятие человека другими людьми, то можно говорить о подсознательном стремлении каждого произвести благоприятное впечатление. Важно, чтобы имидж соответствовал внутреннему миру человека или хотя бы глубоко понимался им.

*Нельзя убедительно сыграть то, чего не знаешь и не понимаешь, чему не соответствуешь. При несоответствии человека избранной им жизненной роли, его образ превращается в «маску», скрывающую истинное лицо. Окружающие рано или поздно почувствуют фальшь и увидят, что человек играет «не свою роль». В этом случае возникает негативный имидж, вызывающий недоверие и отчуждение.*

Создаваемое у людей ощущение, что объект имиджа «из народа» или «один из нас» может способствовать успеху в бизнесе, политике, искусстве.

Позитивность имиджа означает, что у окружающих образ вызывает положительные чувства: интерес, расположение, уважение, доверие, симпатию. Наиболее тесно позитивность связана с нравственными качествами и ценностями носителя имиджа.

Популярность имиджа показывает, насколько привлекателен носитель в конкретной социальной группе. Близки к популярности понятия «известность» и «знаменитость». В этом смысле популярность можно охарактеризовать как уровень узнаваемости образа, так и степень привлечения внимания к носителю.

Популярность может достигаться различными способами. Наиболее распространенные из них:

- повышение личной привлекательности;
  - использование запоминающихся элементов внешности, деталей одежды, необычных аксессуаров;
  - постоянное появление на телеэкране, в публичных местах перед имиджевой аудиторией. Для этого используется любой информационный повод, а если его нет, он создается искусственно;
  - подчеркивание положительных качеств и отличительных особенностей носителя, позиционирование его конкретных преимуществ;
  - эпатаживание, т. е. удивление, стимулирование сильных эмоций.
- Причем имиджмейкеры утверждают, что для поддержания популяр-

ности лучше отрицательная, скандальная информация о носителе, чем молчание, исчезновение с экрана.

Органичность имиджа указывает на степень его соответствия своему носителю. Имидж, который адекватен сущности носителя и который его психологически устраивает, называется конгруэнтным. В этом случае носитель чувствует себя комфортно, уверенно, раскованно. При этом у окружающих возникает ощущение доверия и симпатии. И наоборот, искусственный, неадекватный имидж, навязанный человеку либо неудачно выбранный, делает его неестественным, противоречивым, неприятным.

Таким образом, положительный личный имидж состоит из комбинации производимых эффектов – яркости, понятности, позитивности, узнаваемости, влиятельности и органичности – в различных соотношениях. Перечисленные эффекты зависят от целей формирования имиджа.

Формирование имиджа происходит через воздействие на его основные структурные составляющие (рис. 7.2): внешний вид, природные особенности, приобретенные качества и профессиональные черты.

**Внешний вид.** Программа создания своего внешнего имиджа заключается в последовательном продвижении к заданному образу. Для менеджера – это образ делового, успешного человека, профессионала высокого класса.

Содержание программы должно включать: изучение своей внешности, определение типа фигуры, анализ лица, установление личной цветовой гаммы и колорита, подбор прически и цвета волос, макияж, составление индивидуальной «гардеробной капсулы», отражение психологических и профессиональных особенностей во внешнем облике, учет требований, предписывающих выбор одежды для работы.

Изучение своей внешности заключается в том, чтобы, глядя в зеркало, дать объективную оценку физиологическим особенностям, достоинствам и недостаткам внешности, общему впечатлению от фигуры, лица, кожи, волос, их ухоженности и т. д. После этого надо составить «штрих-код красоты», раскрывающий личную уникальность.

«Штрих-код красоты» – это план действий, который позволит подчеркнуть выгодные элементы внешности и скрыть недостатки. Для составления такого кода следует в один столбик выписать все свои «козыри» – достоинства внешности, а в другой – «критические точки», т. е. недостатки. Далее все просто: не следует сосредотачивать внимание окружающих на своих малопривлекательных местах, выигрышные же, наоборот, необходимо подчеркнуть, привлечь к ним мак-

симальное внимание. Это поможет наилучшим образом проявить индивидуальную привлекательность и уникальность каждого.

Определение типа фигуры важно для выбора стиля. Какой бы известной марки и хорошего качества ни была одежда, ее несоответствие типу фигуры сделает облик дисгармоничным.

Анализ лица означает установление его типа, формы, характерных черт и особенностей. От типа лица зависит выбор фасона одежды и формы аксессуаров.

Установление личной цветовой гаммы и колорита – «колористическое тестирование». Оно позволяет найти наиболее выигрышные для внешности цвета и оттенки. Самостоятельно провести такое тестирование сложно, лучше обратиться к профессиональным стилистам или колористам.

Подбор прически и цвета волос тоже зависит от природных внешних данных. В этом вопросе также предпочтительна профессиональная консультация стилиста или парикмахера-модельера.

Макияж делается, чтобы подчеркнуть достоинства и выразительность лица и скрыть недостатки. Интенсивность макияжа зависит от времени и места. Вечерний макияж – на прием или в театр – отличается от делового, более сдержанного.

Составление индивидуальной «гардеробной капсулы» – подбор такого комплекта одежды, который подходит владельцу и позволяет комбинировать различные детали гардероба.

Отражение психологических особенностей во внешнем облике должно подчеркнуть или, наоборот, скрыть какие-либо черты характера, темперамента. Ведь говорят, что внешний облик человека отражает его внутренний мир.

Отражение профессиональных особенностей во внешности должно быть учтено при формировании гардероба. Любая социальная роль требует соответствующего антуража или «сценического костюма».

Для менеджера обязательен деловой стиль. Это строгий классический костюм, неброские аксессуары. Татуировки, пирсинг, излишне открытая одежда неприемлемы в деловой обстановке.

***Природные особенности.*** В отличие от внешности внести изменения в свои природные особенности невозможно. Такая задача и не ставится. Но в рамках формирования имиджа можно и нужно подчеркнуть природные достоинства и исправить недостатки. Положительные природные возможности следует активно развивать. Так интеллектуальные свойства – мышление, воображение, логика, память – поддаются развитию. Можно совершенствовать и интуицию.



Многие считают, что харизма либо есть, либо нет. Но ведь каждая личность уникальна, а свой «божий дар» есть у любого человека. Другое дело, что не все умеют его проявить, найти себя. Сегодня под харизмой чаще понимают такое качество, как лидерство. На самом деле профессионал высокой квалификации – всегда лидер в своем деле. Это может быть живопись, музыка, спорт, техника, медицина, политика и т. д. Для любого человека главное – найти свою изюминку, а затем проявить ее во внешнем мире.

Иными словами, залог успешного создания имиджа в части раскрытия природных особенностей – не только обладание положительными способностями, но постоянные упражнения в их развитии.

**Приобретенные качества.** В этой части формирования имиджа все зависит от человека и его внутренней работы. Весь его жизненный путь создает уникальный, неповторимый опыт, характерный исключительно для данной личности. В поведении человека на работе, в семье, кругу друзей постоянно проявляются его культура: манеры, нравственные качества, воспитанность, образованность, коммуникабельность и многое другое.

Формирование приобретенных свойств идет в двух направлениях – постоянная работа по развитию в себе положительных свойств и коррекции отрицательных; умелая демонстрация положительных качеств в повседневном поведении, но при этом ретуширование отрицательных свойств личности. Такое «сокрытие» нельзя рассматривать как обман. Более того, такая позиция приводит к тому, что отрицательные качества, которых стесняются, постепенно регрессируют и, в конце концов, ликвидируются. А вот бравирование недостатками их лишь усугубляет. Такое поведение – признак низкой культуры человека.

**Профессиональные качества.** Третью своей активной жизни люди проводят на работе. Профессиональная жизнь – возможность самореализации личности как высшей потребности. К сожалению, не всем удастся найти в жизни свое профессиональное место.

В профессии менеджера, как и в любой другой, можно быть успешным или несостоявшимся. К характеристикам успешного менеджера можно отнести: знание теории и практики управления, трудолюбие, проницательность, ответственность, обязательность, креативность, коммуникабельность, самокритичность и т. д. Менеджеру следует культивировать в себе эти качества. Это позволит создать положительный профессиональный имидж и быть успешным специалистом.

Таким образом, процесс формирования имиджа заключается в постоянной работе над собой, необходимости заботиться о производи-

мом на окружающих впечатлениях, постоянно считаться с общественным мнением. Программа формирования имиджа заключается в целенаправленном воздействии на основные составляющие создаваемого образа.

Итак, понятие «имидж» обозначает тот образ, который неизбежно возникает при воспоминаниях о конкретном человеке, предмете, организации или явлении и формирует наше отношение к нему.

Опора на личностный имидж востребована в каждой профессии.

*Люди идут именно к тому врачу, за которым утвердилось слава целителя. Избиратели отдают предпочтение тому политику, от которого ожидают решения своих проблем.*

**Имидж лидера** должен учитывать многие внешние факторы. Образ руководителя в социальном восприятии происходит в постоянно меняющейся среде общения и взаимодействия.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Бебяцкый, Н. П. Основы лидерства: учеб. / Н. П. Бебяцкый. – Минск: БГЭУ, 2006. – 268 с.
2. Бебяцкый, Н. П. Управление человеческими ресурсами / учеб.-метод. пособие / Н. П. Бебяцкый. – Минск: ФУАинформ, 2006. – 320 с.
3. Володько, О. М. Имидж менеджера: пособие для студентов вузов / О. М. Володько. – Минск: Амалфея, 2008. – 307 с.
4. Вержибок, Г. В. Лидерство в социальном и образовательном пространстве: учеб.-метод. пособие / Г. В. Вержибок, В. И. Шупляк. – Минск: РИВШ, 2012. – 360 с.
5. Бендас, Т. Психология лидерства: учеб. пособие / Т. Бендас. – Санкт-Петербург: Питер Пресс, 2009. – 448 с.
6. Островская И. В. Менеджмент и лидерство. Учебник. / И. В. Островская, Н. Н. Камынина, А. В. Пьяных. – М.: ГЭОТАР-Медиа, 2009. – 528 с.
7. Виханский, О. С. Менеджмент: учеб. для вузов по экономическим специальностям и направлениям / В. О. Виханский. А. И. Наумов. – М.: Экономист, 2008. – 670 с.
8. Кулакевич, А. Н. Основы лидерства: учеб. пособие / А. Н. Кулакович. – Минск: ЧИУиП, 2005. – 80 с.
9. Мескон, М. Х. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; – М.: Дело, 2001. – 799 с.
10. Вершигора, Е. Е. Менеджмент: учеб. пособие / Е. Е. Вершигора, А. В. Неверов. – Минск: Амалфея, 2008. – 496 с.
11. Максвелл, Дж. С. Лидерство: 25 ключевых принципов построения взаимоотношений с людьми: пер с англ. / Дж. С. Максвелл. – Минск: Попурри, 2006. – 366 с.
12. Кови, Ст. Р. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности: пер. с англ. / Ст. Р. Кови. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 375 с.
13. Дафт, Р. Л. Уроки лидерства: пер. с англ. / Р. Л. Дафт. – М.: Эксмо, 2006. – 408 с.
14. McGregor, D. The Human Side of Enterprise. – New York: McGrawHill, 1960. – 140 s.
15. Fiedler, F. E. (1971) Leadership/ F. E. Fiedler. – New York: General Learning Press, 1971. – 208 s.

# СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ .....	3
ТЕМА 1. ВВЕДЕНИЕ В ЛИДЕРСТВО .....	4
ТЕМА 2. ТРАДИЦИОННЫЕ КОНЦЕПЦИИ ЛИДЕРСТВА.....	14
ТЕМА 3. ТЕОРИИ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ .....	19
ТЕМА 4. ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА .....	24
ТЕМА 5. СИТУАЦИОННЫЕ ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА.....	40
ТЕМА 6. СТИЛЬ ЛИДЕРСТВА В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ .....	56
ТЕМА 7. ИМИДЖ ЛИДЕРА .....	68
ЛИТЕРАТУРА .....	83

Учебное издание

**Равино Алла Васильевна**

# **ОСНОВЫ ЛИДЕРСТВА**

Тексты лекций

Редактор *Л. И. Петрова*

Компьютерная верстка *А. С. Аристова*

Корректор *А. С. Аристова*

Издатель:

УО «Белорусский государственный технологический университет».

Свидетельство о государственной регистрации издателя,  
изготовителя, распространителя печатных изданий

№ 1/227 от 20.03.2014 г.

Ул. Свердлова, 13а, 220006, г. Минск.