**Тема 13. Лидерство, управление командой**

1. Природа и классификация лидерства
2. Лидерство в организации
3. Пути формирования и развития лидерского потенциала
4. **Природа и классификация лидерства**

По мере стабилизации экономики, формирования новой системы ценностей повышения ответственности перед потребителями, обществом и своими сотрудниками, приходит понимание того, что менеджер – это прежде всего лидер, человек, нацеленный на положительный результат. Стать лидером можно, имея высокую профессиональную подготовку и практический опыт, а также учитывая веяния времени.

Сегодня быть просто хорошим руководителем для современной организации мало. Организации, добивающиеся успеха, отличаются от остальных главным образом динамичным развитием и эффективным руководством. Поэтому только люди, которые развили в себе лидерские качества, умение влиять на других, становятся успешными руководителями. Изучение лидерских качеств начал Ф.Тейлор. Однако до сих не существует полного согласия по поводу того, что такое лидерство и как оно должно изучаться.

В любой группе есть лидер. Он может быть назначен или избран коллективом, а может и не занимать официального положения, но фактически руководить коллективом. Руководитель, как правило, назначается официально, а лидер выдвигается «снизу». Процесс влияния на людей с позиции занимаемой в организации руководящей должности называется **формальным лидерством.** Таким образом должность директора

открывает дорогу к лидерству. Однако, в своем влиянии на людей директор не может полагаться только на занимаемую должность. Таким образом, человек, занимающий высокую должность не может автоматически стать лидером в организации, так как лидерство в значительной мере свойственна неформальная основа.

Неформальный лидер – это член коллектива, собирающий относительно большее число голосов при любой ситуации выбора. Функции неформального лидера сводятся к двум основным:

* Во-первых, он устанавливает доброжелательность, ответственность, взаимопонимание или , наоборот, способствует возникновению агрессивности и обособленности группы;
* Во-вторых, установив нормы, цели, традиции группы, неформальный лидер мотивирует поведение каждого ее члена, следовать эталонам группового поведения.

Административные выговоры, приказы, беседы, оказывают более слабое действие на поведение членов группы, чем один жест неформального лидера. Надо помнить, что коллектив не всегда в состоянии оказать безграничное влияние на весь коллектив, порой если малая группа оценивает поступок его члена иначе, то все попытки морального воздействия тут не действуют.

**Руководство** – это процесс управления трудовой деятельностью коллектива, осуществляемый руководителем, а лидерство – процесс внутренней социально-психологической самоорганизации и самоуправления взаимоотношениями и деятельностью членов коллектива за счет индивидуальной инициативы участников. С руководством связаны правовые и административные функции единоначалия, с лидерством связано психологическое влияние данного лица на членов группы.

С точки зрения групповых целей лидерство может быть как позитивным, так и негативным.

**Деловой** (инструментальный) лидер – это член группы, который берет на себя инициативу в решении проблемной ситуации, в соответствии с групповыми целями и обладает соответствующими знаниями, информацией, навыками и методами.

**Эмоциональный** лидер – это член группы, который берет на себя функцию регуляции группового настроения в проблемных ситуациях. В позитивном плане эмоциональный лидер стремиться предупредить и уладить конфликт, сгладить и разрешить эмоциональное напряжение.

При негативном положении лидер может стать зачинщиком паники, недовольства группы. Лидер выполняет определенные функции:

* Распределение ролей, обязанностей, заданий;
* Контроль поведения каждого члена группы;
* Планирование действий и средств;
* Представление коллективных интересов, воли и желаний;
* Функции арбитра ( выступает как судья, защитник или утешитель);
* Функция эталона (модель поведения для остальных членов);
* Функция носителя ответственности;
* Функция носителя групповой вины ( иногда называют его козлом отпущения).

Сила и принуждение при лидерстве часто заменяются побуждением и воодушевлением. Лидер ведет своих последователей за собой.

Почему человек становится лидером? Потому, что ему присущи притягательные психологические качества:

* Уверенность в себе;
* Острый и гибкий ум;
* Компетентность – знание своего дела;
* Сильная воля;
* Умение понять особенности психологии людей;
* Организаторские способности.

Лидером становится человек, который при возникновении ситуации проявляет качества, способности, опыт, необходимые для оптимального решения возникшей ситуации. Поэтому в разных ситуациях группа выдвигает разных лидеров. Таким образом, лидером может стать только тот , кто способен привести группу к разрешению ситуации, проблемы. Кто имеет личные качества, необходимые для решения ситуации. Поэтому лидер для одной группы, может и не быть лидером для другой, имеющей другие ценности, другие ожидания и требования.

С точки зрения масштабности решаемых задач выделяют следующие типы лидерства:

1. Бытовой (в школьных и студенческих группах, в семье);
2. Социальный ( на производстве, в общественных организациях);
3. Политический ( государственные, общественные деятели).

Таким образом, лидер быстро и правильно оценивает ситуацию, правильно рассчитывает сроки, ,находит эффективные пути и средства решения задач.

1. **Лидерство в организации.**

Наибольший эффект получается если руководитель одновременно является и лидером коллектива. Лидерство – это не управление. Управление концентрирует внимание на том, чтобы люди делали вещи правильно, а лидерство на том, чтобы люди делали правильные вещи. Различие лидера и руководителя проводится по многим позициям.

**Отличие менеджера от лидера**

|  |  |
| --- | --- |
| Менеджер | Лидер |
| Администратор | Инноватор |
| Поручает | Вдохновляет |
| Работает по целям других | Работает по своим целям |
| План – основа его действия | Его видение- основа действий |
| Полагается на систему | Полагается на людей |
| Использует доводы | Использует эмоции |
| Контролирует | Доверяет |
| Поддерживает движение | Дает импульс движению |
| Профессионален | Энтузиаст |
| Принимает решения | Превращает решение в реальность |
| Делает дело правильно | Делает правильное дело |
| Уважаем | Обожаем |

Менеджер это человек, который направляет работу других и несет персональную ответственность за ее результаты. Свое взаимодействие с подчиненными он строит больше на фактах и в рамках установленной цели. Лидер воодушевляет людей и вселяет энтузиазм в работников, передавая им свое видение будущего и помогая им адаптироваться к новому.

**Менеджеры** склонны разрабатывать свои действия в деталях и во времени, планировать привлечение и использование необходимых ресурсов, чтобы поддерживать эффективность организации. **Лидеры** добиваются этогоже или большего путем разработки видения будущего и путей его достижения, не вникая при этом в детали.

**Руководители** предпочитают порядок во взаимодействии с подчиненными. Они строят свои отношения с ними в формальном процессе принятия и реализации решений. **Лидеры** подбирают себе людей, которые понимают и разделяют их взгляды и идеи, учитывают потребности работников, склонны к использованию эмоций и всегда готовы вызвать у своих последователей сильные чувства – типа любви или ненависти. Лидеры не связывают уважение к себе с принадлежностью к какой-то организации.

**Менеджеры** обеспечивают достижение цели подчиненными, контролируя их поведение и реагируя на каждое отклонение от плана. **Лидеры** строят свои отношения на доверии, мотивируя и вдохновляя их. Они считают доверие – основной групповой, совместной работы.,

Используя свой профессиональный опыт, различные способности, менеджеры контролируют свои усилия в области принятия решений. Они пытаются сузить выбор решений проблемы. Лидеры наоборот, предпринимают постоянные попытки разработать новые решения проблемы.

Очевидно, что на практике не наблюдается идеального соблюдения этих двух типов отношений при управлении. В современных условиях эффективное лидерство – это не «железная» рука, а высокая чувствительность к потребностям своих последователей, которая проявляется в развитии работников, во включении их в групповую работу, в оказании им помощи при достижении личных целей.

Эффективным лидером, отвечающим новой философии управления, считается человек, который осознает, что его авторитет непосредственно зависит от уважения подчиненных, а не от его формального статуса. А высокий авторитет завоевывается высоким профессионализмом и стремлением к кооперативному, совместному стилю управления. Эффективный лидер:

* Доступен любому работнику, причем при обсуждении любых проблем он неизменно доброжелателен;
* Глубоко вовлечен в процесс управления персоналом, постоянно уделяет внимание системам поощрения, лично знаком со многими работниками;
* Не терпит кабинетного стиля, предпочитает чаще появляться среди рядовых работников и обсуждать проблемы на местах, умеет слушать и слышать, решителен и настойчив;
* Терпим к выражению открытого несогласия, строит отношения на доверии;
* В трудные минуты не стремится найти виноватого, предпочитает устную, а не письменную информацию;
* При выдвижении на ответственные посты рекомендует, как правило, сотрудников совей организации – людей, имеющих близкие ему управленческие ценности.

Вышеперечисленные черты определяют и его поведение:

1. Распоряжения и приказы уступают место убеждениям, а строгий контроль – доверию. Это отражает переход от отношений от «начальник – подчиненный» к отношению сотрудничества, кооперации партнеров;
2. Руководители – лидеры стремятся развивать коллективные формы работы единой командой;
3. В отличие от бюрократов-консерваторов руководители – лидеры всегда открыты для новых идей, исходящих от коллег;
4. Руководитель-лидер стремится создать и поддерживать хороший психологический климат в коллективе, не ущемлять интересы одних работников за счет других, публично признает заслуги сотрудников;

Сегодня многие организации находятся в кризисном или предкризисном состоянии. Поэтому необходимо вырабатывать черты руководителя, способного вывести организацию из этого состояния. Этому типу соответствуют следующие черты:

* Отсутствие боязни провалов, использование их как новых отправных точек дальнейшего развития;
* Склонность к инновациям;
* Высокая адаптационная способность;
* Стремление к состязательности во всем;
* Желание стать лидером в сложных ситуациях и находить удовольствие при исполнении этой роли.

Стремление к эффективности должно сочетаться с использованием всех возможных рычагов власти.

Потенциал власти является мощным оказания влияния на сотрудников. Наделенный властью менеджер может требовать от них неукоснительного выполнения своих распоряжений и указаний. Функция власти проявляется в управлении чрез вполне определенные каналы. В результате выделяют сем разновидностей власти:

1. *Власть принуждения.* Это побуждение людей к деятельности вопреки их желанию, основанное на страхе перед наказанием. В качестве помощников выступаю замечания, выговоры, штрафы, увольнения;
2. *Власть влияния.* Взаимодействие менеджера с начальством дает ему косвенную власть. От этого сила власти возрастает;
3. *Власть компетенции.* Менеджер в силу своей профессиональной подготовленности получает право выступать в качестве эксперта;
4. *Власть информации.* Люди постоянно испытывают потребность в различной информации. Менеджер регулирует их доступ к информации, тем самым осуществляя властное воздействие на них;
5. *Власть должностного положения*. Чем выше должностное положение, тем выше степень влияния власти. Процесс общения завязывается по вертикали подчинения, а уже потом, если менеджер проявляет себя как лидер, приобретает горизонтальную выраженность.

Влияние лидеров на окружение

|  |  |
| --- | --- |
| Слабое влияние | Сильное влияние |
| Чувствует себя недооцененным | Ценится окружающими |
| Не имеет представления о процессе влияния | Понимает процесс влияния |
| Его воздействие на окружающих мало | Оказывает значительное воздействие на окружающих |
| Одевается не соответствующим случаю образом | Одевается соответствующим образом |
| Имеет неубедительный внешний вид | Имеет убедительный внешний вид |
| Нечетко излагает свои мысли | Ясно излагает свои мысли |
| Испытывает нехватку уверенности в себе | Уверен в себе |
| Ведет себя вызывающе | Ведет себя не вызывающе, но уверенно |
| Не имеет хороших личных отношений с людьми | Устанавливает хорошее взаимопонимание |
| Не способен поощрять окружающих | Вознаграждает требуемое поведение |
| Имеет негативное представление о себе | Имеет реалистическое представление о себе |
| Отдает нечеткие указания | Дает четкие указания |
| Не имеет стратегии влияния на группу | Развивает стратегию влияния на группу |
| Испытывает нехватку настойчивости | Стремится быть настойчивым |
| Не умеет выслушивать других | Прислушивается к другим |

1. *Власть авторитета.* Менеджер, пользующийся авторитетом, осуществляет свое влияние без проявления властной уполномоченности. Люди беспрекословно повинуются авторитетному руководителю.
2. *Власть награждать и миловать*. Сотрудники, как правило, следуют за тем, кто имеет право награждать и миловать. Все хотят достигать цели, пользоваться признанием. Человек, способный влиять на такие ценности, пользуется большим признанием , его власть может подняться до значительных высот.

Как видим, лидер имеет достаточно возможностей для использования власти. Однако, чтобы выступать в роли лидера и вести за собой людей, нужно пользоваться этой властью осмотрительно.

В каждой организации складываются свои порядки, нормы и порядок выполнения технологических процессов. Установленные нормы и нормативы рассчитаны на среднего работника. Поэтому, если работники руководствуются только правилами и нормами, они иногда работают не в полную силу, просто выполняя свои обязанности достаточно удовлетворительно, чтобы удержаться на работе. Чтобы добиться полного использования способностей подчиненных, руководитель должен вызывать у них соответствующий отклик, осуществляя лидерство.

Лидер команды – менеджер играет ключевую роль в ее работе. Коллектив нельзя создать без усилий , целеустремленности и доверия. Доверие к лидеру– это признание его высоких достоинств, заслуг и полномочий, правильности и результативности его действий. Это внутреннее согласие с носителем авторитета, готовность действовать с его установками. Ведь заставить идти за собой при отсутствии средств принуждения можно лишь на основе доверия, а это доверие означает, что люди находятся во внутреннем согласии и единении с лидером.

Лидер находится в сильнейшей зависимости от коллектива: группа, имея образ лидера (модель), требует от реального лидера соответствия своего положения, а с другой стороны выражать интересы группы. Только при соблюдении этого условия люди не просто идут за ним, но и желают идти.

В соответствии со свойствами группы лидер и выстраивает структуру своего воздействия на них. Эти структуры должны обеспечивать активность членов группы, координацию действий и обеспечение внешних связей и престижа, а также обеспечить личную поддержку членам группы.

От лидера зависит умелый анализ состояния дел. Выводы, полученные на основе анализа, позволяют сформировать программу и принимать решения. После этого начинается мобилизация сил и средств на их. Лидер должен добиться поддержки всей группы через информационно-аналитические функции, через разъяснение и убеждение в правильности принятого решения.

Опытный лидер-руководитель, создавая команду, старается строго наметить цель и старается достичь успеха в малом. Получив удовлетворение от проделанной работы, показав пример своим сотрудникам, он вместе с ним и может теперь «покорять высоты». Надо помнить, что любое решение должно быть одобрено не только руководителем, но и его подчиненными, коллективом. Лидер должны советоваться с людьми, чтобы не потерять авторитет и не стать объектом осуждения.

Коллектив невозможно сплотить без усилий лидера и доверия к нему. У преуспевающего лидера нет секретов от его сотрудников. А в случае негативного отношения кого то из подчиненных, не уходить от ответа, не перекладывать на других, а смело доказывать свою состоятельность. Нередко приходиться принимать помощь со стороны других. При совершении ошибки не стоит отчаиваться – следует признать свою неправоту, регулярно анализировать свои ошибки.

Лидер должен знать потребности своей группы, проявлять высокую степень открытости, быть внимательным, выявлять индивидуальные потребности, создавать каждому из них возможности роста и развития.

Для того, чтобы играть главенствующую роль в коллективе, лидеры обязаны придерживаться некоторых правил:

* Распределять работу по принципу справедливости;
* Поощрять хорошую работу, прилюдно хвалить сотрудников;
* Участливо относиться к проблемам подчиненного;
* Не только возлагать на сотрудника ответственность, но и наделять его правами;
* Делиться информацией, не опасаясь потерять власть;
* Делегировать ответственность.

Существует несколько видов лидерства:

1. Директивное лидерство, предполагает высокий уровень структурирования работы, объяснение подчиненным что и как делать, а также что и когда от них ожидается;
2. Поддерживающее лидерство, уделяющее большое внимание нуждам работников и их благополучию, обращение с работниками как с равными;
3. Лидерство, ориентированное на достижение поставленных целей, на улучшение качества, уверенных в способностях подчиненных достичь высокого уровня выполнения работ;
4. Участвующее лидерство, подразумевает совет с подчиненными , внимание к их предложениям, привлечение подчиненных к управлению.

Работая сообща, можно достичь потрясающих результатов. Если вся команда разделяет общее видение будущего, она получает дополнительный импульс в работе. Творческие решения исходят из самих членов коллектива Но чтобы сконцентрировать всю эту энергию нужен сильный лидер. Хороший руководитель всегда подчеркивает важность каждого члена в общих результатах.

Люди в дружной команде все равно остаются отдельными личностями. Лидер должен признавать эти различия, ценить их, но и всегда благодарить за хорошую работу. Люди всегда будут благодарны за это.

Само по себе ничего не бывает. Поэтому процессом лидерства следует также управлять. Этот процесс включает в себя ряд аспектов:

**Выявление лидеров**, т.е. выявление лиц с прирожденными и сформировавшимися лидерскими качествами и их привлечение для занятия руководящих постов.

Существует несколько способов выявления лидерских способностей: тестирование, изучение трудового стажа, биографии и др. Ориентация на лиц с уже имеющимися лидерскими качествами находит свое выражение в том, что система подготовки руководящих кадров среднего и высшего звена ориентируется на лиц, уже доказавших свои лидерские качества на руководящих должностях. А в принципе каждый человек может определить пригодность к лидерству с помощью следующих критериев:

1. Непрерывное совершенствование себя: читает, задает вопросы, интересуется всеми вопросами, проходит дополнительные курсы;
2. Ориентируется в своей работе на служение другим. Он часто спрашивает, что нужно другим, а не только то, что нужно нам;
3. Излучение положительной энергии, доброжелательность, уклонение от конфликтов ;
4. Вера в других – они защищают их, доброту и положительные возможности;
5. Рациональное распределение времени и усилий ;
6. Внутренняя уверенность, оптимизм;
7. Самокритичность, терпимость, признание заслуг других;
8. Забота о физическом здоровье, интеллектуальном и духовном развитии.

**Развитие лидерства, т**.е. целенаправленное формирование и углубление соответствующих качеств и навыков. Для этого можно использовать ряд процедур:

* Выработка личной мотивированности, устойчивого желания быть лидером, уверенности в себе, готовности принимать решения и брать на себя ответственность, упорство в достижении поставленных целей, веры и энтузиазма;
* Развитие лидерских качеств – прежде всего профессиональной компетентности, порядочности, предусмотрительности и др.;
* Обеспечение социальной компетентности и его доброжелательность в отношении с членами группы (культура общения, ясно и четко выражать свои мысли, давать советы, выслушивать сотрудника ..);
* Приобретение умения и навыков быстро и правильно оценивать ситуацию, знать и учитывать особенности, интересы, запросы и ожидания всех членов группы.  
   **Учет интересов группы и неформальное лидерство.** Тесная увязка и интеграция индивидуальных целей и интересов группы с организационными целями, реализация потребностей, защита интересов, как отдельных членов, так и коллектива в целом.

Сочетание в деятельности руководителя формального и неформального лидерства. Подчиненные всегда желают видеть в руководстве не только начальника, лишенного эмоций и переживаний, но и человека, обладающего лучшими нравственными качествами, заботящегося не только о себе, но и о сотрудниках. Живое общение с людьми уважение к ним, внимание к каждому человеку, личный пример в отношениях к людям и делу и др. – все это позволяет руководителю совмещать роли формального и неформального лидера и повышает эффективность в руководстве.

**Интеграция лидеров, устранение деструктивного лидерства.** Интеграция лидерства предполагает обеспечение лояльности существующих руководителей , отбор наиболее способных, поощрение их профессионального роста, налаживание добрых отношений и сотрудничество со стихийно возникающими группами и их лидерами.

Большой ущерб организации способны нанести деструктивные лидеры, например противники нововведений. Для устранения такого рода лидерства используют различные способы. Самый простой из них – разрушение системы «лидер - последователи». Это может быть :

* увольнение деструктивного лидера, перевод его в другое подразделение, перераспределение функций, загрузка его работой, расформирование группы и др. Такие действия часто вызывают негативное отношение членов группы.
* устранение деструктивного лидера будет достигнуто проведением с ним бесед, приближение лидера к руководству, убеждение его в неправильных действиях, проявление к нему особого внимания.
* Перехват его функций быть формальным лидером. Использование различного рода информации, в том числе слухов, подрывающих авторитет руководителя. Своевременное информирование сотрудников, рассеивание их необоснованных опасений…
* Подрыв репутации лидера. Этого можно достичь за счет вежливой , но постоянной демонстрации на собраниях низкой профессиональной компетенции такого лидера, сомнительности его нравственных качеств, бесперспективности или опасности действий, к которым он побуждает. Следует отметить, что для преодоления такого поведения у руководителя есть и власть, авторитет, право распределять задания, оценивать работников, влиять на должностной рост, а также различные реальные ресурсы: зарплата, премии, критика, различные санкции.

**3. Пути формирования и развития лидерского потенциала.**

Чтобы завоевать уважение людей необходимо формировать у себя много различных качеств. Начинается с личного интереса к подчиненным: ненавязчиво спрашивать о здоровье, состоянии дел в семье, успехах детей, увлечениях и проблемах.

Обязательное требование к авторитетному руководителю – безупречное знание своего дела и серьезное отношение к работе.

Настоящий лидер должен быть честным, требовательным к себе и подчиненным, правдив, тактичен. Современный руководитель должен быть интересным в общении.

Эффективный руководитель работает по плану, работает на перспективу, не разбрасывается на решение нескольких дел. Лидер должен знать условия труда подчиненных, посещать рабочие места, создавать нормальную обстановку в помещениях и на территории предприятия.

Итак, как стать лидером? Практика выработала некоторые рекомендации:

* Изучайте людей;
* Не скрывайте своих симпатий;
* Давайте людям знать, что вы проявляете к ним интерес – намекните об этом взглядом, жестом т.д.;
* Будьте вежливыми;
* Интересуйтесь личной жизнью и делами собеседника;
* Хвалите людей – это может дать отдачу в виде всякого рода неожиданных сюрпризов;
* Учитесь выражать свои мысли, чтобы окружающие понимали вас, чтобы было достигнуто взаимопонимание;
* Смело берите на себя ответственность, будьте решительными;
* Отвечайте за свои действия и поступки;
* Старайтесь предвидеть последствия ваших решений;
* Учитесь эффективно распределять время;
* Признавайте свои ошибки – это будет воспринято как свидетельство силы и власти, а не слабости;
* Попробуйте вычеркнуть их своего лексикона слова «Я», «мне», «мой». Это может открыть в вас такое, о чем вы никогда не подозревали»
* Умейте правильно строить отношения с людьми, убеждать их, вести за собой собственным примером, докажите, что вы умеете не только говорить, но и делать;
* Слова не должны расходиться с делами;
* Постоянно учитесь- пополнение знаний в том или ином вопросе только поможет, но никак не повредит»;
* Получайте удовольствие от своего развития, верьте в себя, в свои силы и никогда не останавливайтесь на достигнутом;
* Учитесь управлять самим собой;
* Постоянно работайте над собой, выявляйте и развивайте в себе качества, присущие лидерам.

**Выявление и формирование лидерских качеств у молодых сотрудников.** Суть работы с этой категорией резерва руководителей заключается в определении и усиленном развитии сотрудников, обладающих потенциалом для занятия через 10 - 15 лет новых должностей в организации.

Отбор молодых сотрудников, обладающих потенциалом руководителя, - наиболее сложный этап работы. Некоторые организации при отборе сотрудников с лидерским потенциалом ориентируются на идеальных руководителей сегодняшнего дня, хотя этот подход не является оптимальным. Периодическая оценка развития молодых сотрудников с лидерскими качествами проводится высшим руководством совместно с отделом человеческих ресурсов. Во время оценки основной акцент делается на то, как сотрудник демонстрирует и развивает свой потенциал. На основе полученных результатов вносятся изменения в планы работы сотрудников или принимается решение о бесперспективности дальнейших усилий.

Система работы с молодыми сотрудниками может стать важным фактором повышения эффективности управления любой организации. Однако, этот процесс должен быть глубоко продуман. К принципам системы отбора и подготовки сотрудников с лидерским потенциалом можно отнести следующие:

* Держать список резерва открытым. Возможность попасть в резерв должна сохраняться для всех сотрудников;
* Не создавать касты неприкасаемых. Включение в резерв не должно повлечь за собой никаких привилегий или гарантий профессионального роста;
* Не упускайте из виду цели развития. Подготовка будущих руководителей должна носить максимально конкретный характер и оцениваться на основе достижения прогресса в реализации основной цели – формирование будущих руководителей данной организации.