

image not found or type unknown



*Хороший лидер ведет людей туда, куда они хотят. Великий лидер ведет их туда, куда они не обязательно хотят идти, но они должны быть (Розалин Картер)*

Бывшая первая леди ссылается на тот факт, что решения, которые должны быть приняты, не всегда согласуются с мнением большинства, и иногда необходимо продвигать подход к определенной позиции.

Феномен лидерства интересовал не одно поколение мыслителей, ученых, исследователей. И никогда среди них не было единых взглядов на определение, сущность и природу данного феномена. Однако развитие представлений о лидерстве, экспериментальные наработки послужили тому, что в **теории лидерства** последовательно один за одним сформировались четыре основных подхода к пониманию лидерства. При этом каждый из последующих уже представлял собой более зрелую позицию, основанную на наработках предшественников. Итак, какие теории лидерства существуют?

В теории лидерства выделяют четыре подхода:

- 1) с позиции личностных качеств;
- 2) поведенческий;
- 3) ситуационный;
- 4) лидерство на основе эмоционального интеллекта.

### **Подход с позиции личностных качеств (1930-1950 гг.)**

Согласно теории личностных черт или теории великих людей, выдающиеся лидеры обладают определенным набором личностных качеств, например такими, как *уровень интеллекта, яркая внешность, здравый смысл, инициативность, уверенность в себе, надежность, активность и др.*

Однако исследования показали, что лидеры различались между собой по выделенным качествам и по-разному проявляли себя в зависимости от ситуации ( **Стогдилл, 1948**)

### **Поведенческий подход**

Сторонники поведенческого подхода считали, что эффективность лидера определяется стилем руководства, т.е. привычной манерой поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и способствовать достижению поставленных целей.

**Курт Левин** первым описывает 3 стиля руководства (поведения лидера): авторитарный, демократический, либеральный.

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.

Либеральное руководство характеризуется минимальным участием руководителя; группа имеет полную свободу принимать самостоятельные решения.

В своем исследовании 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.

По сравнению с демократичным, при либеральном руководстве объем работы уменьшается, ее качество снижается, появляется больше игры и при опросах предпочтение отдается демократичному руководителю.

**Дуглас МакГрегор** разрабатывает теорию X и теорию Y, известную нам также как теория «Кнута и пряника».

Согласно теории «X»: 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.

Согласно теории «Y»: 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. Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели.

4. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

**Рэнис Лайкерт** и его коллеги из Мичиганского университета разрабатывают модель лидерства, согласно которой существует две ориентации руководителя: либо на работу, либо на человека. В дальнейшем он выделил 4 стиля лидерства:

- 1) эксплуататорско-авторитарный (ориентирован на задачу, жесткий и авторитарный лидер);
- 2) благосклонно-авторитарный (отношения авторитарны, но присутствует также ограниченное участие подчиненных в принятии решений);
- 3) консультативно-демократический (отношения руководителя и подчиненного в значительной степени доверительны и открыты);
- 4) основанный на участии (подчинённые принимают участие в принятии решений).

По мнению Лайкерта, лидерство, основанное на участии, наиболее эффективно, однако, как показали дальнейшие исследования, – не всегда.

**Группа ученых университета штата Огайо**, развивая идеи МакГрегора и Лайкерта, провели ряд исследований и внесли существенное дополнение. Предыдущее деление руководителей на субъектов, ориентированных *только* на работу, и *только* на людей, – оказывается *неверным!* Было выявлено, что руководитель может проявлять различную степень внимания к подчиненному и структурированию проблем.

**Управленческая решетка Блэйка-Мутона** была разработана на основе идей ученых из штата Огайо. За основу были взяты 2 оси: «забота о человеке» и «забота

о производстве», различное соотношение координат которых определяло один из 5 стилей руководства:

1. Страх перед бедностью. Со стороны руководителя требуется лишь минимальное усилие, чтобы добиться такого качества работы, которое позволит избежать увольнения.
2. Дом отдыха. Руководитель сосредоточивается на хороших, теплых человеческих взаимоотношениях, но мало заботится об эффективности выполнения заданий.
3. Авторитет – подчинение. Руководитель заботится об эффективности выполняемой работы, но обращает мало внимания на моральный настрой подчиненных.
4. Организация. Руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс между эффективностью и хорошим моральным настроением.
5. Команда. 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.

### **Ситуационный подход**

Отражает тот факт, что на эффективность лидера влияют не только личностные качества и стиль руководства, но и различные ситуационные факторы, например такие, как потребности и личные качества подчиненных, характер задания, влияние среды, наличие у руководителя информации. Другими словами, руководитель-лидер должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях. Данный подход оказался наиболее эффективным с точки зрения практики управления. Его представляют четыре ситуационные модели:

- ситуационная модель руководства Фидлера;
- подход Митчела и Хауса «путь – цель»;
- теория жизненного цикла Херси и Бланшара;
- модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона.

#### Ситуационная модель руководства Фидлера

Фидлер считает, что каждой ситуации соответствует свой наилучший стиль поведения руководителя, но руководитель не может менять свой стиль в зависимости от ситуации. В своей модели Фидлер развивает идеи о лидере, ориентированном на задачу, и лидере, действующем через отношения, но он вводит 3 фактора, влияющие на ситуацию:

1. Отношения руководителя и подчиненных: хорошие (лояльность, доверие, симпатия) и плохие.
2. Структура задачи: структурированная задача (четкость постановки, привычность для подчиненного) и неструктурированная.
3. Должностные полномочия руководителя: сильные (у руководителя много формальной власти, полномочий, может вознаграждать подчиненного) и слабые.

Таким образом, Фидлер выделяет 8 ситуаций, в каждой из которых наиболее эффективен один из стилей лидерования, ориентированный на задачу (т.е. четкое принятие решений, постановка целей, жесткий контроль над подчиненными), или же ориентированный на человеческие отношения (т.е. путем мотивации и поддержки сотрудников). На практике данная модель может эффективно использоваться, например, при расстановке кадров.

#### Подход «путь – цель» Митчела и Хауса

Согласно данной модели руководитель может влиять на подчиненных в процессе их пути к достижению цели. На разных отрезках пути движения к цели в зависимости от ситуации и потребностей подчинённых лидер применяет один из четырёх стилей руководства.

**1. Инструментальный стиль** (аналогичен стилю, ориентированному на работу или на задачу) проявляется в том, что подчиненным сообщают, чего от них хотят, дают им конкретные указания, что и как нужно делать, тем самым делая роль руководителя группы понятной всем. Руководитель составляет графики работы, поддерживает определенные стандарты исполнения, просит подчиненных придерживаться правил и процедур. Стиль используется, когда подчиненные готовы выполнить задачу, ждут только указания «начать», а также в случаях, в которых характер задачи не вполне однозначен.

**2. Стиль поддержки** (аналогичен стилю, ориентированному на человека или на человеческие отношения) характеризуется заботой руководителя о потребностях и благополучии подчиненных. Руководитель поддерживает приятную атмосферу, заботится об условиях труда, он демократичен и открыт. Даже в мелочах такой руководитель старается сделать труд работников более приятным, общение происходит на равных. Стиль эффективен, когда подчиненные нуждаются в самоуважении и приобщении интересам компании.

3. Стиль, поощряющий участие, характеризуется тем, что руководитель делится имеющейся у него информацией со своими подчиненными и использует их идеи и предложения для принятия решений. Сильный акцент делается на консультации. Он эффективен в случае, когда для подчиненных важны цели компании и они стремятся участвовать в процессе управления.

**4. Стиль, ориентированный на достижение**, характеризуется постановкой перед подчиненными довольно трудоемкой цели, ожиданием, что они будут работать в полной мере своих возможностей. Руководитель стимулирует подчиненного к постоянному повышению индивидуального результата, одновременно поддерживает уверенность в способности к сверхэффективной работе. Стиль эффективен в том случае, когда подчиненные стремятся к высокому уровню достижений и уверены в том, что способны достичь такого уровня.

Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона

Модель Врума-Йеттона больше ориентирована не на стиль лидерства, а на принятие решений, при этом она подчеркивает отсутствие универсального способа влияния на подчиненных. Выбор стиля зависит от меняющихся переменных ситуации принятия решений.

Согласно данной модели, руководитель выбирает один из пяти стилей руководства, ориентируясь на помогающие ему в этом дерево решений и 7 вопросов: 5 стилей принятия решений по Вруму-Йеттону:

- A1. Вы сами решаете проблему или принимаете решение, используя имеющуюся у Вас на данный момент информацию.
- AII. 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.
- CI . 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.
- CII. 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.

- GII . Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных. Все вместе Вы находите и оцениваете альтернативы и пытаетесь достичь согласия (консенсуса) касательно выбора альтернативы. Ваша роль схожа с председательской. Вы не пытаетесь повлиять на группу, чтобы она приняла «Ваше» решение, а хотите принять и выполнить любое решение, которое вся группа сочтет наиболее приемлемым.

### **Лидерство на основе модели эмоционального интеллекта**

Данная концепция считается самой молодой, она была разработана Д.Гоулманом, профессором Чикагского университета в 1980-90 гг. 20 века. Согласно данной концепции, эффективное лидерство означает управление эмоциями других людей.

Лидер, обладающий высоким эмоциональным интеллектом, обладает способностью осознавать собственные чувства и чувства других людей, а также управлять ими.

### **Навыки и компетенции лидера с высоким эмоциональным интеллектом:**

Осознание собственных чувств – умение замечать и осознавать свои чувства, тонко дифференцировать их.

Управление собственными чувствами – умение справиться с разрушительными импульсами и контролировать негативные эмоции; гибко приспосабливаться к ситуации, «настроить» себя на нужный лад – на победу, выигрыш и т.д.

Осознание чувств другого человека – умение проявлять эмпатию (сопереживание чувствам других людей), понимание и быть участливым.

Управление чувствами других людей – умение оказывать эмоциональное воздействие в различных ситуациях взаимодействия с подчиненными, влиять и воодушевлять, урегулировать конфликты, создавать команду и укреплять командный дух, укреплять и поддерживать личные взаимоотношения с работниками, помогать другим в самосовершенствовании, инициировать изменения и вести работников в новом направлении.

С точки зрения теории лидерства модель эмоционального интеллекта предлагает руководителю обратить внимание на развитие и совершенствование всех четырех способностей, связанных с осознанием и управлением эмоциями и чувствами. Данная теория подтверждается целым рядом практических исследований.

Идеальная ситуация для человека, который является лидером.

Не нужно ни к чему призывать, никого уговаривать – сами идут, куда позовет. Даже звать необязательно, люди чувствуют в нем внутреннюю силу и уверенность и сами присоединяются к движению вслед за ним. Потому что надеются, что он приведет туда, куда им тоже надо, но самостоятельно можно и не дойти.

Много ли таких людей, за которыми добровольно следуют? Думаю, не много. В реальной жизни не часто встречаются те, кто может зажечь и повести за собой других людей только с помощью собственной харизмы, больше ничего для этого не делая.

Так каким же нужно быть человеком, чтобы другие признали в тебе лидера и пошли за тобой? Что для этого нужно сделать, как измениться, какие усилия приложить? И вообще, возможно ли это, если изначально ты не замечаешь в себе лидерских качеств?

Есть еще такое утверждение. Лидерами не рождаются, ими становятся.

Звучит обнадеживающе. А как же наследственность? Неужели нет ни одного гена, который бы отвечал за лидерство и передавался из поколения в поколение? Ученые по этому поводу не имеют определенного мнения. В генетике я не сильна, но думаю, что все же существует некоторая предрасположенность.

Лидеры существовали во все времена, и не могли их особые качества вот так просто уходить вместе с ними. Все же что-то должно было передаваться их потомкам. Поэтому кому-то повезло больше

Действительно, некоторым людям легче принимать решения, легче меняться, и они не очень задумываются, почему так происходит, для них это естественно. Они – лидеры по своей натуре. Но это не значит, что у других нет шансов этому научиться. Шансы есть всегда.

Все начинается с решения. Быть или не быть лидером – это лишь вопрос личного выбора. Просто в один прекрасный момент нужно решить, что хватит идти на поводу у обстоятельств – пора брать жизнь в свои руки. Это не просто. Это всегда

выход из зоны комфорта. Но все важные решения в жизни даются непросто. И всегда есть люди, которые могут это сделать. Также всегда будут и те, кто предпочтет жаловаться и искать себе оправдания чтобы оставаться в своей привычной, комфортной среде и продолжать плыть по течению.

Решив стать лидером, человек берет всю ответственность за свою жизнь на себя. И с этого момента начинается процесс становления его как лидера. Это именно процесс, путь, а не конечный результат. И на этом пути ему необходимо не только ощутить успех, но и обязательно получить опыт поражений и неудач, чтобы закалиться и заслужить право называться лидером.

Краткая формулировка собственного взгляда.

Я постаралась сформулировать качества, которые с моей точки зрения присущи настоящим лидерам. К ним нужно стремиться, чтобы стать человеком, за которым пойдут другие.

- Лидер предан своей мечте, имеет четкие, ясные цели. Он точно знает, куда он идет.

- Лидер никогда не жалуется и не возмущается. Он мыслит конструктивно и самостоятельно решает проблемы.

- Лидер должен быть хотя бы на шаг впереди других. Поэтому в нашем быстро меняющемся мире он меняется быстрее других, чтобы сохранять эту дистанцию и всегда оставаться первым. Для этого он непрерывно учится, развивается и растет профессионально.

- Лидер оптимистичен и верит в свои силы. Он позитивно настроен и доброжелателен к другим людям.

- Лидер всегда воодушевляет и вдохновляет. Он верит в идущих за ним больше, чем они сами верят в себя.

- Лидер надежен, он никогда не бросает тех, кто за ним идет. Особенно в трудной ситуации.

- Лидер учит тому, что сам умеет, показывая на личном примере.

- Лидер никогда не упрекает и не осуждает. Он все понимает и делает выводы. Он знает, что люди все разные и нужно принимать их такими, какие они есть.

- Авторский вывод из приведенных суждений (авторская позиция).

- Лидер тоже совершает ошибки, но умеет их признавать и исправлять.

Трудно ли быть лидером? Да, бывает трудно, особенно в начале пути его становления. Но это того стоит. Воспитание в себе лидерских качеств - это прямой путь к созданию большой команды единомышленников и достижению успеха в нашем сетевом бизнесе.

Быть лидером - это большая ответственность и большая работа над собой. Но в то же время это счастье быть проводником в лучшую жизнь для других людей.

Знание выражается в форме сужения, в котором мыслится отношение или связь между понятиями.

Кант выделяет.

*Аналитические суждения*, которые носят поясняющий характер (все тела протяженные, «золото-желтый металл», все люди смертны и т.п.); в этих суждениях субъект суждения изначально содержит в себе его предмет.

- синтетические эмпирические суждения - это суждения о конкретных единичных фактах, которые не обладают обязательностью и обобщенностью, но расширяют наши знания («вчера шел дождь», «на уроке я получил войку»)