

## **Содержание:**

# **Введение**

В данной курсовой работе будет изучена проблема лидерства в настоящее время.

Актуальность данной проблемы разъясняется отсутствием точного определения лидера и сильно возрастающим значением лидера и лидерства в сегодняшнем обществе.

В наше время данный термин звучит больше и больше, ведутся разнообразные семинары и тренинги, устанавливающие цель научить лидерству, однако до сих пор не существует единой концепции, разъясняющей смысл данного термина.

В истории менеджмента существовала три метода изучения лидерства: подход с позиции личных качеств, поведенческий и ситуационный подходы. Однако ни один из перечисленных подходов не дал целостности в изучении проблемы.

Но отсутствие точного определения не препятствует современным руководителям стремиться к лидерству. Наверное, то небольшое, в чем исследователи пришли к единому мнению, это то, что современный руководитель должен быть лидером. Причем лидером, за которым находится команда, которая, в свою очередь, позволяет сделать бизнес более результативным и успешным.

Команду следует различать от «малых групп», которые рассматриваются в психологии. В отличие от малой группы команда всегда состоит из специалистов, всегда направлена на решение деловой задачи, всегда сначала действует, а потом общается. По этой причине, акценты лидерства и управления командой смещены в деловую, а не в эмоциональную сферу.

Целью работы является обобщение сведений относительно лидерства в современном обществе и выделение его главных характеристик и черт; раскрытие смысла понятия «команда» и объяснение значения лидерства и команды в современных условиях.

Данная курсовая работа состоит из трех глав.

# Глава 1. Сущность теорий лидерства

Лидерство - умение оказывать воздействие, как на отдельную личность, так и на группы, ориентируя усилия всех на достижение общих целей предприятия.

С английского языка слово «лидер» (leader) переводиться как «ведущий», «руководитель», «командир», «глава», «вождь».

Группа, решающая важную проблему, всегда выдвигает для ее решения лидера. Без лидера ни одна группа не может существовать.

Лидера можно охарактеризовать как личность, обладающую способностью организовать людей ради достижения определенной цели.

Термин «лидер» приобретает смысл только вместе с понятием «цель». Но наличие цели и достижение ее самостоятельно, в одиночку недостаточно для того, чтобы называться лидером. Необходимым признаком лидера является наличие хотя бы одного последователя. Роль лидера состоит в умении повести людей за собой, организовать существование таких связей между людьми в системе, которые способствовали бы решению необходимых задач в рамках одной цели. Т.е. можно сказать, что лидер - это элемент упорядочивания системы людей.

В современном менеджменте лидерство характеризуется неопределенно:

1) лидерство есть разновидность власти, особенностью которой является направленность сверху вниз, и носителем такого рода власти выступает не большинство, но один человек или незначительная группа лиц - «лидерство-власть, осуществляемая одним или несколькими индивидами» [\[1\]](#);

2) лидерство - это управленческий статус, социальная позиция, связанная с принятием решений, это руководящая должность. Общество - это сложная, иерархически организованная система социальных статусов и определенных для них социальных ролей. Общине руководителя подразумевает и даже, требует исполнения социальной роли в стиле лидера; лидерство - это «положение в обществе, которое характеризуется способностью занимающего его лица направлять и организовывать коллективное поведение некоторых или всех его членов» (Л. Даунтон);

3) лидерство - это влияние на других людей (В. Кац, Л. Эдингер), но не каждое, а соответствующее следующим условиям:

- а) постоянство влияния - это не разовое кратковременное влияние (к примеру, террорист, захвативший поезд, не считается лидером);
- б) широта влияния - воздействие осуществляется на каждого члена группы;
- в) очевидный приоритет во влиянии, отношения лидера и ведомых асимметричны, односторонняя направленность от лидера к членам группы;
- г) организационный лидер основывается не на прямом применении силы, а на авторитете или на признании правомерности управления. Диктатор, силой удерживающий группу в подчинении, не считается лидером (например, тюремный надзиратель). С этим согласны не все исследователи (Блондель допускает использование системы принуждения);
- 4) лидерство - естественный социально-психологический процесс в группе, основанный на влиянии личного авторитета индивида на поведение членов группы. Под влиянием понимают такое поведение человека, которое вносит перемены в поведение, отношения, чувства другого человека. Воздействие можно оказывать через идеи, устное и письменное слово, через внушение, убеждение, эмоциональное заражение, принуждение, личный авторитет и пример.
- 5) лидерство - это неформальное явление, это символ эмоционально-психологической общности группы и образец поведения для ее членов. Позиция очень распространена в отечественной психологии. Кричевский отмечает, что роль лидера возникает стихийно, ее нет в штатных расписаниях, лидерство - феномен психологический, тогда как руководство -- социальный.

Лидерство - это всегда вопрос степени, силы влияния, зависящей от соотношения личных качеств лидера с качествами тех, на кого он пытается оказать воздействие, и с ситуацией, в которой расположена данная группа.

По масштабности решаемых задач существует:

- 1) бытовой тип лидерства (школьных, студенческих группах, досуговых объединениях, в семье);
- 2) социальный тип лидерства (на производстве, в профсоюзном движении, в различных обществах: спортивных, творческих и т. д.);
- 3) политический тип лидерства (государственные, общественные деятели).

Имеется очевидная взаимосвязь между участием лидера бытового, лидера социального и лидера политического. Первый всегда имеет вероятность выдвинуться в лидеры другого типа.

Лидерство и руководство. Строгое противопоставление едва ли правомерно - понятия схожи, руководство представляется в качестве общей категории, не случайно в английском, немецком и ряде других европейских языков руководство и лидерство обозначаются одним и тем же словом.

В социологии и политологии выделяют формальное и неформальное лидерство, отмечая взаимосвязь терминов с понятием руководства. Формальное лидерство рассматривается как приоритетное воздействие конкретного лица на членов предприятия, основывающееся на руководящем положении данного лица в социальной иерархии. Руководство - это всегда формальное лидерство. Неформальное лидерство интерпретируется как субъективная способность, готовность и умение индивида выполнять функцию лидера, а также признание за ним права на руководство со стороны группы. Неформальный лидер далеко не всегда считается руководителем по статусу.

Лидер и менеджер. В западной литературе обычно различают данные понятия по следующим характеристикам:

1) содержание управленческих проблем - менеджер заботится о результативном выполнении сотрудниками текущих задач, решает отдельные частичные проблемы, лидер познает вызовы времени, формирует инновационные идеи, закладывает базы для решения задач будущего;

2) воздействие на персонал - «менеджеры заставляют сотрудников делать то, что необходимо, лидеры вызывают у работников желание сделать то, что нужно. Лидеры - это индивиды, которые могут выявить все лучшее в других. Менеджеров в компании может быть множество, лидеров всегда мало. Лидер с организаторскими качествами в состоянии быстро и правильно оценивать ситуацию, выделять задачи, нуждающиеся в первоочередном выполнении и т.д.

Талант руководства людьми базируется на целом комплексе социально-психологических качеств и свойств. Огромную значимость играет доверие и любовь персонала к своему лидеру. Доверие к лидеру - это признание его высоких достоинств, заслуги полномочий, признание необходимости, правильности и результативности его действий. Это внутреннее согласие с носителем авторитета, готовность действовать в соответствии с его установками. Ведь заставить идти за

собой при отсутствии средств принуждения можно лишь на основе доверия. И доверие это обозначает, что люди находятся во внутренней гармонии и единении с лидером.

Конструкция механизмов влияния лидеров на массу находится в зависимости от свойств последователей. Лидер находится в очень сильной зависимости от коллектива. Группа, имея образ лидера (модель) требует от реального лидера, с одной стороны, соответствия ей, а с другой - от лидера требуется способность показывать интересы группы. Только при соблюдении данного условия последователи не просто идут за своим лидером, но и желают идти за ним. Подходит ли индивид для функции лидера, зависит, прежде всего, от признания за ним другими людьми качеств преимущества, т. е. качеств, которые внушают им веру в него, побуждают их признать его влияние на себя.

Естественное лидерство - это, когда воздействие исходит из признания другим и личного превосходства лидера. Важно здесь не то, что лидер обладает качествами преимущества, а то, что его сторонники считают, будто он обладает этими качествами.

Воздействие лидера всегда находится в зависимости от ситуации. Более высокие умственные способности, подготовка или опыт могут явиться частичным основанием для лидерства. Как правило, существенную роль играет предрасположенность к доминированию, а именно - способность выражать инициативу в межличностных отношениях, привлекать интерес других, предлагать им решения, способность «общаться на языке» своих сторонников. Функция лидера состоит в том, чтобы претворять взгляды своих сторонников в согласованную программу действий. Лидер может вести своих сторонников в том направлении, в котором они сами хотят следовать.

Значение лидера не ограничивается только созданием новых групп. Он также осуществляет важную задачу укрепления сплоченности в уже имеющихся группах.

Лидер - это такой индивид, который по отношению к группе может рассматриваться как ее отражение. Им может быть только тот, кто несет на себе черты, приветствуемые и ожидаемые именно в данной группе. Поэтому «пересаживание» лидера в другую группу или назначение его сверху в качестве руководителя малоэффективно.[\[2\]](#)

Существует ряд подходов к определению лидерства:

## 1. Подход с позиции личных качеств.

Руководство, лидерство стало предметом изучения, когда в начале 20-го века начали впервые рассматривать управление. Но только в период между 1930 и 1950 гг. было впервые предпринято изучение лидерства в серьезных масштабах и на систематической основе. Данные ранние исследования ставили своей целью выявление свойства или личностных качеств эффективных руководителей.

В соответствии с личностной теорией лидерства, также известной как теория великих людей, лучшие из руководителей имеют определенные наборы общих для всех личных качеств. Формируя эту мысль, можно заявлять, что, если бы такие качества могли быть выявлены, люди имели бы возможность научиться воспитывать их в себе и тем самым становиться эффективными руководителями. Некоторые из этих изученных черт - это уровень умственных способностей и знания, впечатляющий внешний вид, порядочность, здравый смысл, предприимчивость, социальное и экономическое образование и значительная степень уверенности в себе.

В 40-х годах ученые начали исследовать собранные факты соотношения личных качеств и лидерства. К огорчению, несмотря на множество проведенных исследований, они не пришли к общему мнению о наборе качеств, которые непременно отличают большого лидера.

В одном из исследований утверждалось, что было проанализировано только лишь приблизительно 5% личных качеств руководителей всего в четырех или пяти исследованиях.

В 1948 г. Стогдилл произвел систематический анализ исследований в области лидерства, где отмечал, что изучение личных качеств не прекращает давать противоречивые результаты. Он выявил, что лидеры, обычно, выделялись интеллектом, стремлением к познаниям, надежностью, ответственностью, активностью, социальным участием и социально-экономическим статусом. Но Стогдилл также выделил, что в разных ситуациях результативные руководители находили разные личные качества. Потом он сделал вывод, с которым согласились бы сегодняшние ученые-бихевиористы: «Человек не становится руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личных свойств».

Вывод, что не имеется такого набора личных качеств, который присутствует у всех эффективных руководителей, часто приводится в качестве подтверждения того, что результативность руководства имеет ситуационный характер. Но сам Стогдилл

думает, что его точка зрения не полностью описывает личностную природу лидерства. Он заявляет, что существуют весомые подтверждения в пользу того, что в разных ситуациях необходимы различные способности и качества. Несмотря на то, что он и не требует вернуться к подходу к руководству с позиций личных качеств, Стогдилл заключает, что «структура личных качеств руководителя должна соотноситься с личными качествами, деятельностью и задачами его подчиненных».

## 2. Поведенческий подход.

Поведенческий подход сформировал базу для классификации стилей руководства или стилей поведения. Это стало значительным вкладом и полезным инструментом представления сложностей лидерства. Разочарованность в подходе к лидерству с позиций личных качеств увеличивалась приблизительно в тот же промежуток, когда в теории управления стала накапливать силу бихевиористская школа. Таким образом, нет ничего необычного в том, что второй подход к исследованию лидерства сконцентрировал свое внимание на поведении руководителя.

В соответствие с поведенческим подходом к лидерству результативность обуславливается не личными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчиненным.

Несмотря на то, что поведенческий подход продвинул исследование лидерства, сконцентрировав внимание на фактическом поведении руководителя, стремящегося подтолкнуть людей на достижение целей компании, его главный минус заключался в тенденции исходить из предположения, что имеется какой-то один приемлемый стиль руководства.

Наиболее ранние авторы бихевиористской школы, обычно, анализировали лидеров, которые вели себя демократично и считались с другими, как самых результативных в современных компаниях. Но, обобщая результаты исследований, применявших данный подход, группа авторов утверждает, что «не существует одного, оптимального стиля руководства». Довольно возможно, что результативность стиля зависит от характера конкретной ситуации и, когда ситуация изменяется, меняется и соответствующий стиль.

Наиболее поздние авторы и ученые бихевиористской школы, как правило, подтверждают, что нужен ситуационный подход к управлению. Оптимальный стиль лидерства изменяется в зависимости от ситуации.

Ситуационный подход.

Подход с позиций личных качеств и поведенческий подход не смогли найти логическое соотношение между личными качествами или поведением руководителя, с одной стороны, и эффективностью - с другой. Это не означает, что личные качества и поведение не имеют значения для управления. Наоборот, они являются значительными компонентами успеха. Но более поздние исследования выявили, что в результативности руководства решающую роль могут сыграть дополнительные факторы. Эти ситуационные факторы включают потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействия среды, а также имеющуюся у руководителя информацию.

Поэтому современная теория лидерства обратилась к ситуационному подходу. Современные ученые совершают попытки выявить, какие стили поведения и личные качества более всего соответствуют конкретным ситуациям. Результаты их исследований показывают, что аналогично тому, как разные ситуации требуют различных организационных структур, так должны выбираться и различные способы управления - в зависимости от характера конкретной ситуации. Это означает, что руководитель-лидер должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях.

## **Глава 2. Команда: определение, характерные особенности.**

В настоящее время, многие говорят о том, что команда - это внезапно появившаяся мощнейшая организационная сила. Руководители, которые смогли это ощутить, существенно изменяют свой стиль управления, всю систему менеджмента, начинают трудиться в команде и с командами, и это дает возможность их компании сделать значительный шаг вперед.

Почему же в нынешних условиях без командной работы хорошо организованная и точно функционирующая компания далеко не всегда оказывается результативной?

Наверное, потому, что для простоты руководства в нем была выстроена точная иерархия власти и ответственности, а для слаженности деятельности фирмы разработаны четкие регламенты взаимодействия и полномочий. Это мощнейшая система менеджмента, и развитие бюрократических процедур - хорошее лекарство против беспорядка. Однако в мире стабильном и прогнозируемом.

В мире же активно меняющемся все как бы наоборот. Точное выполнение инструкций может нанести вред, так как замедляет принятие решений, уменьшает гибкость и оперативность реагирования и сокращает возможность творческих и нестандартных действий. Общефирменные регламенты и иерархическая структура могут какое-то время поддерживать внутреннюю стабильность предприятия, но они в значительной степени противоположны саморазвитию и скорости реакции на перемены, происходящие не только вокруг компании, но и внутри него самого.

Осознавая проблему, руководители пытаются найти выход из сложившейся ситуации:

- «разукрупнение предприятия» или сокращение уровней управления;
- внедрение «командных методов работы» или переход к «проектной системе управления»;
- попытки сплочения топ-менеджмента в команду единомышленников;
- «заражение командным духом» всей компании.

Таким образом, команда - это спасение в среде с большой степенью неопределенности. В таком случае точные должностные обязанности и даже границы профессиональных компетенций размываются, ответственность берут на себя все сотрудники фирмы, решения принимаются незамедлительно и творчески на стыке различных знаний, опыта и способностей.

В социальной психологии очень популярными являются исследования малых групп. Но не все явления, характерные для них, подходят для оценки команд.

Командой часто называют малую группу, состоящую из 5-7, иногда из 15-20 человек, которые разделяют общие цели, ценности и подходы к выполнению совместной деятельности; имеют взаимодополнительные умения; принимают на себя ответственность за итоговые результаты деятельности; могут выполнять любые внутрикомандные роли и определяют себя и своих партнеров принадлежащими к одной команде.

В основном, команда состоит из специалистов, которые обладают разной специализацией и совместно работающих над решением конкретных задач.

Командные отношения, включающие в себя такие понятия, как «чувство локтя» и «дух партнерства» могут проявляться только в деловой сфере, не распространяясь

на личную жизнь членов команды.

Команда первоначально создается для выполнения какой-либо задачи, поэтому задача определяет ролевой состав, список умений, которыми обязаны обладать члены команды, сроки исполнения задачи и уровень контроля за командной со стороны управления.

Например, некоторые возможные определения команды:

- команда - это группа из двух или более людей, которые регулярно взаимодействуют и координируют свою работу для достижения общей цели;
- команда - это группа людей, работающих вместе над достижением конкретной бизнес цели.
- команда - это способ построения организации с учетом реальных качеств ее сотрудников, во имя максимально эффективного достижения целей организации.
- команда - это небольшая группа людей, взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей. Организация команды строится на продуманном позиционировании участников, имеющих общее видение ситуации и стратегических целей и владеющих отработанными процедурами взаимодействия.

Итак, на основании вышеизложенных определений, можно указать следующие значительные для команды признаки:

итак, члены команды:

- «Работают вместе»

Такой признак является существенным в том случае, если члены группы работают именно вместе, а не рядом. Физическое присутствие «плеча товарища» создает сильное поле, «заряжает». Взаимная поддержка, если она есть, достигается много быстрее и без особых просьб со стороны нуждающегося. Но главное, это для чего все работаю. И если не очень понятно, «во имя чего», команда может превратиться в «группу заложников» ситуации, цель у которых вовсе нет общая, а просто одинаковая.

- «Владеют отработанными процедурами взаимодействия»

Наличие подобных процедур является безусловно важным фактором, т.к. команда - это не просто группа очень настроенных на общение между собой людей. Команда - это уже «сработавшаяся» группа. Что значит «сработавшаяся»? Такая группа уже перестала быть суммой из характеров входящих в нее людей. Суть в том, что она стала единым целым, системой или организмом, в которых органы не противоречат друг другу, не соревнуются «наперегонки», а каждый делает свое дело, при необходимости компенсируя слабости одного органа усилением функционирования остальных. Таким образом в команде возникает синергетический эффект.

Участники продуманно позиционированы. Этот признак является существенным только в том случае, если позиционирование происходило с их участием.

- «Продуманно позиционированы» и/или «взаимозаменяют друг друга»

Члены команды взаимозаменяют друг друга. В данном случае речь идет не о том, что все члены команды должны быть равны по возможностям, социальному статусу и, тем более, по профессиональной квалификации. Взаимозаменяемость команды - это распределение ответственности, информации и полномочий, проявляющееся в том, что все члены команды владеют всей полнотой информации о целях и ходе совместной деятельности по их достижению и могут в любой момент взять на себя ответственность за руководство всей группой. Это для команды очень существенно. Необходимые для такой взаимозаменяемости навыки лучше всего формируются в педагогических системах с «дежурными командирами». Этот термин означает то, что каждый участник имеет возможность побыть командиром и научиться полноценно отвечать за все.

- «Направлены на достижение общей цели» и/или «имеют общее видение ситуации»

Направленность на достижение общей цели. Очевидно, что этот признак наиболее существенный, однако только в том случае, если цель находится за пределами группы (цель предприятия). Если целью группы является «узнать друг друга получше», провести совместный уик-энд, то это уже не команда, а дружеская компания.

Общее видение ситуации. Признак существенный, если видение общее, а не одинаковое, и если общим является не только видение ситуации, непосредственно связанной с целью. Есть такая фраза: «Это не наш человек. Он нам чужероден. Он не такой, как мы все». В западном менеджменте интенсивно учатся «управлять

различиями», понимая, что они привносят свежий взгляд и большую широту кругозора.

## **Глава 3. Основные черты и качества эффективного лидера**

Первоначально исследователи у лидерских качеств стремились обнаружить те качества, которые отличают «великих людей» в истории от масс.

Ученые считали, что лидеры обладали каким-то уникальным комплектом качеств, отличавших их от нелидеров. Исходя из данного подхода, исследователи пробовали выявить лидерские качества, научиться определять их и применять для выявления лидеров. Такой подход основывался на веровании в то, что лидерами рождаются, а не становятся.

Психоаналитическое объяснение лидерства.

В соответствии психоаналитическому пояснению лидерства у многих людей владение руководящими позициями осуществляет субъективно-компенсаторные функции, дает возможность подавлять или преодолевать различного рода комплексы, чувство неполноценности и т.п.

Конкретные психологические потребности отражает и подчинение лидеру. Индивидуальное принятие лидерства начинается еще в детстве, когда ребенок нуждается в покровительстве и авторитете родителей. И в таком смысле авторитет руководителя предприятия подобен авторитету главы семейства.

Ученые Франкфуртской школы Э. Фромм, Т. Адорно и др. выяснили тип личности, который предрасположен к авторитаризму и стремится к власти.

Подобная личность создается в нездоровых социальных обстоятельствах, порождающих состояния угнетенности, унылого напряжения, тревожности, безысходности и отчаяния. У индивида возникает желание сбежать от всего этого в область господства и подчинения.

Для авторитарной личности власть является психологической необходимостью, которая дает возможность освободиться от собственных комплексов посредством навязывания своей власти другим индивидам.

Авторитарная личность иррациональна, предрасположена к мистике, придерживается в первую очередь эмоциями и не переносит равенства и демократии.

Эмпирические изучения, проведенные Адорно и другими исследователями, обнаружили такие черты авторитарного типа личности, как эмоциональная сухость, неприятие гуманистических ценностей, неприязнь к переменам. Находясь руководителями, авторитарные личности не принимают демократический стиль руководства, обладают склонностью к распространению своей власти на личные отношения с подчиненными и нарушению их прав, беспокоятся не столько об интересах компании, сколько о сохранении и повышении своей власти.

Инструментальная теория лидерства исходит из того, что большинство индивидов не ощущает психологического удовольствия от обладания властью и даже явно не стремится к неофициальному лидерству. Сама по себе власть не является для них ценностью. Многие вообще выбрали бы уйти от руководящих должностей и сопряженной с ними ответственности, если бы власть не открывала широкие возможности для получения разного рода благ: высокого дохода, престижа, выгодных связей, привилегий и т.д. Для них стремление к власти имеет инструментальный характер, т.е. является средством свершения иных целей.

Инструментальная теория лидерства также аргументирует, что лидерство не сводится к стремлению обладать лишь материальными благами и славой, а может иметь и духовно-нравственную сущность.

Некоторые лидеры, в основном неформальные, в своих поступках часто пользуются высокими целями, мотивами нравственной ответственности за всеобщее дело, оказания помощи коллегам по работе, налаживания дружеских отношений в компании и т.п.

Игровая теория лидерства подразумевает восприятие индивидом процесса руководства, в том числе неформального лидерства, как интересной, захватывающей игры. В таком случае основным мотивом лидерства выступает сама сущность управленческой деятельности, связанное с общением и принятием порою более трудных и, безусловно, несравненно более важных решений, чем, скажем, при игре в домино.

В середине XX в. Ральф Стогдилл поробовал обобщить и сгруппировать все ранее обнаруженные лидерские качества. Он пришел к выводу, что в основном пять качеств определяют лидера:

- 1) ум или интеллектуальные способности;
- 2) господство или преобладание над другими;
- 3) уверенность в себе;
- 4) активность и энергичность;
- 5) знание дела.

Но эти пять качеств не смогли объяснить появление лидера, т.к. многие индивиды с такими качествами так и оставались последователями.

Следующие изучения привели к выделению четырех групп лидерских качеств:

- 1) физиологические;
- 2) психологические или эмоциональные;
- 3) умственные или интеллектуальные;
- 4) личностные деловые.

К физиологической группе причисляют такие качества индивида, как рост, вес, сложение или фигура, внешний вид или представительность, энергичность и состояние здоровья. Безусловно, в какой-то степени может быть связь между наличием подобных качеств и лидерством. Но, являться физически выше и крупнее, нежели средний индивид в группе, еще не делает лидером. Например, Наполеон, Ленин, Гитлера, Сталин, Ганди подтверждают факт того, что люди с отклонениями в меньшую сторону могут вырасти до размеров очень влиятельных фигур международной истории.

Психологические, или эмоциональные, качества выражаются на практике основным образом через характер индивида. Они имеют как наследственную, так и воспитательную базы. Исследование их взаимосвязи с лидерством не получило подтверждения практикой. Это дает возможность сделать вывод, что невозможно в полной мере рассчитывать на конкретные черты характера личности при выявлении лидера в компании.

Исследование умственных, или интеллектуальных, выявили, что уровень этих качеств у лидеров выше, чем у нелидеров. К этому, вероятно, привело то, что успех лидера во многом зависит от его возможностей и умения решать проблемы и

принимать верные решения. Результативное исполнение этих функций, как известно, связано с наличием рассматриваемых способностей. Но следующие изучения показали, что корреляция между этими качествами и лидерством достаточно мала. Так, если средний умственный уровень последователей невысок, то быть для лидера слишком умным - значит сталкиваться с множеством проблем.

В таблице 1 представлены лидерские качества, наиболее часто встречающиеся у успешных лидеров.

**Таблица 1.** Лидерские качества, наиболее часто встречающиеся у успешных лидеров

**Интеллектуальные способности**

**Черты характера личности**

**Приобретенные умения**

- Ум и логика
  - Рассудительность
  - Проницательность
  - Оригинальность
  - Концептуальность
  - Образованность
  - Знание дела
  - Речевая развитость
  - Любопытство и познавательность
  - Интуитивность
- Инициативность
  - Гибкость
  - Созидательность и творчество
  - Честность
  - Смелость
  - Самоуверенность
  - Уравновешенность
  - Независимость
  - Самостоятельность
  - Амбициозность
  - Потребность в достижениях
  - Настойчивость и упорство
  - Энергичность
  - Властность
  - Работоспособность
  - Агрессивность
  - Стремление к превосходству
  - Обязательность
  - Участливость
- Умение заручаться поддержкой
  - Умение кооперироваться
  - Умение завоевывать популярность и престиж
  - Такт и дипломатичность
  - Умение брать на себя риск и ответственность
  - Умение организовывать
  - Умение убеждать
  - Умение менять себя
  - Умение быть надежным
  - Умение разбираться в людях

Индивидуальные деловые качества носят в огромной степени характер полученных и развитых у лидера навыков и умений в исполнении своих обязанностей. Их важность для успеха увеличивается по уровням организационной иерархии, но точное их определение затруднено. Еще не получилось обосновать, что такие качества являются определяющими для эффективного лидерства. Так, к примеру, деловые качества, сделавшие кого-то лидером в государственном банке, маловероятно пригодятся для лидерства в экспериментальной лаборатории или в кинотеатре.

Концепция лидерских качеств имеет и ряд слабых сторон.

Во-первых, список потенциально значимых лидерских качеств оказался практически безграничным. По данной причине стало неосуществимым сформировать «единственно верный» образ лидера.

Во-вторых, не получилось установить тесную взаимосвязь между рассмотренными качествами и лидерством и поспособствовать практическому выявлению последнего.

Многочисленные изучения дали возможность сделать заключение, что наиболее значимыми чертами эффективного лидерства являются:

#### 1) Видение.

Для успеха лидеру следует обладать способностью формирования образа предстоящего состояния компании и доведения его до последователей.

Лидер становится привлекательным для последователей из-за умения видеть то, что, в конечном счете, будет достигнуто в результате его и последователей стараний. Но это не каждая цель или каждое состояние предприятия в перспективе. В значительной степени это то, что последователи хотят или могут иметь.

Видение становится заманчивым, если оно больше или предпочтительнее, чем существующая действительность, т.е. в определенной мере разрешается идеализация будущего состояния. Видение, которое вселяет силы в последователей, вынуждает их верить в успех дела.

#### 2) Коммуникация.

Использование результативной коммуникации способно поспособствовать лидеру в передаче последователям видения в такой виде, чтобы оно вселяло в них энтузиазм и обязательства.

3) Доверие, наделение своих последователей соответствующими правами и полномочиями.

Это значит, что лидер должен обладать способностью и умением разделять свою власть с последователями, делать их частью общего дела, а не слепыми исполнителями. В настоящих условиях результативное лидерство — это не авторитаризма, а развитие сотрудников, включение их в групповую работу, оказание им помощи в достижении личных целей.

4) Гибкость и самоанализ.

Признается, что лидерским способностям и умениям можно научиться. Установлено также, что лидерами становятся не сразу. Этому обычно предшествует конкретный тип карьеры, который помогает развивать такие навыки и умения. Имеются программы развития лидерских качеств у тех, кто планирует стать лидером. При этом отталкиваются из того, что лидерство — это не набор навыков и умений, а качества характера, такие как, например, принятие на себя риска.

Сила лидерского воздействия прямо соразмерна уровню принятия последователем того, что лидер предлагает совершить.

Власть и влияние являются основными в работе лидера. Право на власть приобретает лидером в процессе его продвижения по службе и исходит из его позиции в компании. Но действительно этим правом лидер может пользоваться только до того времени, пока это признается его последователями и принимается ими как указание к действию.

Различные виды власти в рамках эффективного лидерства используются по-разному.

Экспертная власть способна поспособствовать лидеру вести последователей за собой, если они поверили в то, что лидер обладает большим количеством специальных знаний в конкретной области, чем они. Но в целом экспертная власть имеет ограниченное использование.

Власть примера, считается во многих случаях причиной признания и последующего почтения лидера последователями. Этот источник власти исходит напрямую от

последователей, и для этого лидеру нужно «найти» своих почитателей, а не наоборот.

Власть информации сопряжена с индивидуальными способностями и умением лидера объединять на своем уровне разнообразные информационные потоки.

Принятие решения как источник власти немаловажно для лидера на стадии его «последнего слова», которого, обычно, ожидают от него последователи.

Результативное лидерство подразумевает интенсивное участие последователей на всех остальных стадиях принятия решения и большая степень «решительности» у самого лидера.

Вознаграждение и принуждение как источники власти в рамках успешного лидерства сопряжены не с прямым материальным поощрением, а с перспективой быть или не быть в одной команде с эффективным лидером.

Власть над ресурсами применяется эффективным лидером для сбалансирования недочетов и усовершенствования состояния дел.

В целях достижения эффективного лидерства значительную роль играет власть связей, реализуемая, в частности, посредством формирования так называемых сетевых структур, содействующих поддержанию эффективного лидерства на надлежащем уровне без количественного роста компании.

Лидер обязан стремиться к результативному сочетанию всех вероятных и имеющихся у него баз и источников власти, так как это является одним из основных условий успешного лидерства

Лидер и менеджер – общее и различие. Отличие между лидером и менеджером ведется по ряду позиций. Эффективный менеджер не обязательно является эффективным лидером и наоборот. Их главные характеристики находятся как бы в разных измерениях.

В таблице 2 представлены отличия менеджера от лидера.

**Таблица 2.** Отличие менеджера от лидера

## **Менеджер**

## **Лидер**

1.Администратор

Инноватор

2.Поручает

Вдохновляет

3.Работает по целям других Работает по своим целям

4.План — основа действий Видение — основа действий

5.Полагается на систему

Полагается на людей

6.Использует доводы

Использует эмоции

7.Контролирует

Доверяет

8.Профессионален

Энтузиаст

9.Принимает решения

Превращает решения в реальность

10.Делает дело правильно Делает правильное дело

Менеджер — это индивид, который ориентирует работу других и несет личную ответственность за ее итоги. Хороший менеджер вносит порядок и последовательность в выполняемую работу. Свое взаимодействие с подчиненными он создает больше на фактах и в рамках установленных целей.

Лидер вдохновляет сотрудников компании и вселяет энтузиазм в работников, передавая им свое видение грядущего и помогая им приспособиться к новому, пройти этап изменений.

Менеджеры имеют направленность захватывать пассивную позицию по отношению к целям. Чаще всего они по потребности ориентируются на кем-то установленные цели. Лидеры, напротив, сами определяют собственные цели и используют их для изменения отношения людей к делу.

Менеджеры предрасположены, создавать свои действия в подробностях и во времени, проектировать привлечение и применение нужных ресурсов для того, чтобы сохранять организационную эффективность.

Лидеры достигают этого же или большего посредством разработки видения предстоящего и путей его достижения, не вникая при этом в оперативные детали и рутину.

Менеджеры выбирают порядок во взаимодействии с подчиненными. Они строят свои отношения с ними соответственно тем ролям, которые подчиненные играют в компании. Лидеры выбирают и удерживают сотрудников, которые осознают и разделяют их убеждения и идеи, отражаемые в лидерском видении.

Лидеры предусматривают потребности сотрудников, их ценности и движущие ими эмоции. Они предрасположены к применению эмоций и интуиции и всегда готовы вызвать у своих последователей сильные чувства, типа любви и ненависти. Менеджеры обеспечивают достижение целей подчиненными, контролируя их поведение и реагируя на каждое отклонение от плана. Лидеры строят свои отношения с подчиненными на доверии, мотивируя и воодушевляя их. Они кладут доверие в базу коллективной, совместной деятельности.

Менеджеры, применяя свою компетентность, разнообразные способности и навыки, сосредотачивают свои усилия в области принятия решений. Решения часто принимаются на базе прошлого опыта.

Лидеры, в противоположность, предпринимают постоянные попытки разработки новых и неоднозначных решений проблемы. А самое важное, после того, как проблема ими решена, лидеры берут на себя риск и тяжесть выявления новых проблем, особенно в тех случаях, когда имеются значительные возможности для получения соответствующего поощрения

Конечно, что на практике не наблюдается точного соблюдения этих двух типов отношений управления. Исследования показывают, что большая группа менеджеров во многом обладает лидерскими качествами. Но обратный вариант (чтобы лидер был менеджером) встречается в реальной жизни гораздо реже.

### **3.1. Лидеры нового поколения: их черты, проблема подготовки лидеров.**

В последнее время потребность подготовки управляющих сотрудников нового поколения становится одной из главных проблем для многих фирм и их топ-менеджмента.

Вплоть до половины 1990-х натиск глобализации принуждал предприятия и их руководство сосредотачивать главное внимание на стратегической диверсификации работы и сохранении уже имеющегося опытного персонала. При этом о подготовке новых менеджеров не задумывались и рассчитывали в этом вопросе только на отделы кадров. Такое представление, как «выращивание кадров», по сути отсутствовало в лексиконе топ-менеджеров фирм.

К половине 1990-х небывалый прорыв в сфере информационных технологий и внезапные демографические колебания поменяли картину, обнажив очевидный недостаток, как технических навыков, так и лидерских качеств у нового руководства. В следствие чего топ-менеджмент ряда предприятий выявил, что неумение своевременно отыскать руководителя с необходимыми навыками отрицательно влияет на конкурентоспособность. При этом контроль за сформировавшейся ситуацией был по сути невозможен: пассивность мышления и стратегически неправильно расставленные приоритеты не позволяли топ-менеджерам разрешить появившуюся проблему. Используемые способы

аутсорсинга по поиску, найму и тренингу руководящего состава компании не давали ожидаемого результата. Пару лет назад ситуация существенно поменялась, и сейчас топ-менеджмент выступает и в роли хедхантеров, и в роли тренеров, и в роли коучей.

При формировании лидерских навыков выделяют два важных критерия эффективности проводимых программ.

Во-первых, искусство управления предпочтительно исследовать там, где оно будет использоваться. Подготовка новых лидеров внутри фирмы, а не на внешних тренингах, дает возможность менеджерам видеть его настоящую ценность и форму реализации, а помимо этого, является сильным инструментом поддержания организационного потенциала предприятия.

Во-вторых, уроки лидерства воспринимаются лучше всего тогда, когда их дают сотрудники, пользующиеся заслуженным авторитетом и уважением в фирме. Иными словами, лидеры должны проходить обучение у лидеров, что только содействует усвоению ими традиций предприятия, ценностей и принципов управления.

Данные критерии в совокупности обретают свое отражение в методе рассказчика, который при кажущейся несложности помогает достигнуть внушительных результатов и обеспечить обучающихся менеджеров нужным опытом для эффективного руководства фирмой в перспективе.

Необходимо отметить, что, как демонстрирует навык, метод рассказчика представляет собой не 10-минутное обращение руководителя предприятия с призывом к участию в программе, а кропотливый и длительный процесс, результативность которого, зависит от соблюдения 5 принципов:

Определенная нацеленность и взаимосвязь со стратегическими задачами фирмы служит укреплению стратегического и организационного потенциалов. При этом нужно согласовать собранный опыт с текущими задачами предприятия. Это не значит, что рассказчик обязан приводить примеры исключительно из жизни своей фирмы: тем большее число, вплоть до воспоминаний лидера-рассказчика о ранних этапах своей карьеры.

Соответствие рассказа степени участников. Руководителю занятия (рассказчику) необходимо создать рассказ вокруг опыта, который был им получен на той стадии карьеры, на которой находятся в данный период слушатели. Рассказчик

обязан построить свое повествование так, чтобы участники представляли себя в предлагаемой ситуации и улаживали текущие, существенные проблемы.

Авторитет рассказчика. Рассказчик, невзирая на свое значительное положение, должен быть не только заслуживающим образцом для подражания, но и располагать к себе, порождать чувство ощущение почтения, быть своего рода «профессором» для «студентов». Только в таком случае рассказ будет оцениваться, и приносить выгоду.

Драматический элемент. Рассказ должен завладеть вниманием участников. Для этого нужно наличие непростой ситуации, вызова, драматического элемента. В каждом случае, драма основывается на потребности принимать сложные решения или делать сложный выбор, что как раз и требуется от руководителей современных компаний. К примеру, рассказ может рассказывать о том, как рассказчик боролся за позицию, условия к которой были гораздо выше его возможностей на тот период.

Высокая познавательная ценность. Рассказ обязан стимулировать стремление к обучению, а последнее в свою очередность приводит к изменению в поведенческой культуре. Какие бы ни были требования к руководителю той или иной фирмы, метод рассказчика обязан создавать у обучающихся понимание значимости укрепления как стратегического, так и организационного потенциала предприятия.

Метод рассказчика в программе подготовки «новых лидеров». Метод рассказчика может оказаться результативным средством для подготовки новых лидеров только при усиленной работе и заинтересованности всех сторон. Для этого от фирмы потребуется предпринять ряд шагов:

Заинтересовать аппарат управления к активному участию. Такой шаг, несомненно, является очень важным для достижения результатов обучения. Залогом успеха программы является именно активное участие аппарата управления в «выращивании лидеров», а не пассивная поддержка одного или двух менеджеров.

Сформировать единые требования к качествам руководителя. Результативность программы во многом зависит от общего подхода руководства к тому, как надо управлять предприятием.

Исследовать все имеющиеся варианты. В комбинации с методом рассказчика, как и в отдельности, для подготовки менеджеров могут использоваться и другие

методы: структурный коучинг, практические занятия, университетские программы и комплексное тестирование.

Выбрать группу «рассказчиков» для программы. Наиболее заинтересованные руководители могут быть включены в группу рассказчиков, куда также могут войти руководители кадровых служб и приглашенные профессионалы, обладающие опытом подготовки руководителей высшего звена.

Подготовить рассказчиков и участников. Для того, чтобы рассказы достигали своей учебной цели, к их составлению, отработке и репетиции рекомендуется привлекать профессионала. Необходимо проводить усердный отбор обучаемых, которые должны быть проинформированы о целях программы и своих обязанностях как участников диалога.

Выбрать темы стимулирующие диалог, реакцию и поступки. Рассказ — не выступление с трибуны, а катализатор спора. От рассказчика требуется честность, так как речь должна идти о сути и аспектах управления. Рассказ должен длиться около 30 минут, за которым необходимо обсудить особенности проблемы управления. После дискуссии участники предлагают свои идеи по проблемам управления, которые они заготовили заранее, а также формируют план мероприятий, способствующих их становлению как руководителей.

Метод рассказчика – это не единственный способ, он может применяться в комбинации с другими инструментами техниками менеджера для построения результативной команды с общим видением бизнеса и его целей. В то же момент МР может оказаться одним из самых важных методов грядущего десятилетия, так как подготовка не просто менеджеров, но именно лидеров становится задачей первой потребности.

Результативное управление предприятием должно осуществляться на всех уровнях, поэтому перспективные менеджеры составляют золотой запас фирмы. Именно они являются стратегически наиболее важным капиталом компании, поскольку им, в свою очередь, придется руководить и готовить будущих руководителей всех уровней, что позволит предприятию развивать свой стратегический потенциал и совершенствовать компанию.

Занимателен вопрос о том, каким обязан быть лидер нового времени. В общем, как утверждают Джеймс Ситрин и Томас Нефф, менеджеры предприятия по подбору руководящего персонала компании Spencer Stuart, что со времен «старой экономики» мало что изменилось. Они заявляют, что «основополагающие

характеристики, благоприятствующие лидированию в бизнесе, остались прежними со времен индустриальной эпохи». Далее они прибавляют, что при этом необходимо добавить такие новые качества, которые будут соответствовать требованиям скорости, гибкости, готовности рисковать, непрерывного внимания к интересам клиентов и выхода на новые уровни коммуникации внутри предприятия.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В данной курсовой работе была рассмотрена проблема лидерства в современных условиях.

По итогам проведенного исследования были сделаны следующие выводы:

1) Несмотря на популярность данной темы в настоящее время, до сих пор нет четкого определения этого термина. Существующие подходы к его изучению не дают полного представления о сущности лидерства.

2) Во втором разделе был освещен вопрос мотивации лидерства. На основании материала, изложенного в данном разделе, и жизненного опыта, можно говорить о том, что не все люди стремятся к власти, для многих она просто средство достижения других целей: материальных, нравственных и т.д. Некоторым людям обладание властью позволяет преодолевать собственные комплексы и, наконец, для части людей власть - это просто своего рода игра. В соответствии с этим выделяются различные виды мотивации лидеров, которые зависят от отношения человека к власти.

3) В следующем разделе рассматривается роль лидерства в системе качества предприятия. Все исследователи сходятся на том, что лидерство играет значительную роль в бизнесе и, в частности, в системе качества. Лидерство - это ключ, который открывает путь к успеху в бизнесе. Окончательный успех корпорации будет зависеть от способности всех ее сотрудников творчески работать вместе для достижения общей цели. Однако здесь не обойтись без лидерства, которое питает, поддерживают нужные умения и требуемое отношение. Таким образом, лидерство - это неотъемлемый элемент системы качества, причем элемент не только неотъемлемый, но и незаменимый.

4) Из раздела 1.4. «Лидеры нового поколения...» можно сделать следующий вывод: лидеров лучше растить внутри самой организации, причем достаточно

эффективным способом «воспитания» лидеров является применение «метода рассказчика».

5) В разделе «Содержание понятия «команда», характерные особенности» раскрывается сущность команды, определяются ее основные черты и отличие от простых групп. Актуальность этого вопроса обусловлена внезапным осознанием того, что команда - это мощнейшая организационная сила. Причем руководители, которые смогли это понять, начинают работать с командами, что позволяет их предприятию сделать ощутимый скачок вперед.

Наконец, во второй главе рассматриваются практические примеры лидерства и руководства в современных российских условиях.

В заключение хочу сказать, что, по моему мнению, проблема лидерства с каждым днем становится все более насущной. В современных условиях, когда рынок стремительно развивается, многие компании выходят на внешний рынок, руководитель, который не является лидером, который не имеет за своей спиной сработанной команды, вряд ли сможет эффективно управлять предприятием.

## **Список литературы**

1. Альтманн Г.Х. Звёздные часы лидерства. Лучшие стратегии управления в мировой истории. - Пер. с нем. - М.: АО "Интерэкспорт", 1999. - 272 с.
2. Блондель Ж. Политическое лидерство: Путь к всеобъемлющему анализу. - М., 1992.
3. Тичи Н., Диванна М.А. Лидеры реорганизации (Из опыта американских корпораций). - Пер. с англ. - М.: Экономика, 1990. - 204 с.
4. Зуб А.Т., Смирнов С.Г. Лидерство в менеджменте // Воскресенье. ЗАО «Принт - Ателье». М., 1999. - 212 с.
5. Столяренко Л.Д. Психология делового общения и управления. «Учебники XXI века». Ростов н/Д: «Феникс», 2001. - 512 с.
6. Конти Т. Самооценка в организациях. - Пер. с англ. - М.: РИА «Стандарты и качество», 2000. - 328 с.

7. Адлер Ю., Моховикова Л. Должна ли страна быть бедной? // Тольятти.: ПП «Современник», 1998 - 112 с.
  8. Друкер П. Эффективное управление. - Пер. с англ. - М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998. - 288 с.
  9. Kondo Yoshio. Participation and Leadership. - Proceedings 44<sup>th</sup> EOQ Congress, Vol. 2. - Budapest. - 2000. - P. 110-117.
  10. Сенге П. «Как научиться изменяться» интервью с Аланом Вебером. - Искусство управления, март 2000. - С. 6-20.
  11. Фостер Р. Обновление производства: атакующие выигрывают. - Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1987. - 272 с.
  12. Эллиот Жак. Лидерство в менеджменте: ключ к хорошей организации. Хрестоматия «Управление Обучением» // The Open University. МИМ «ЛИНК», 1994
  13. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. // Дело, М., 1998 - 542 с.
- 
1. Блондель Ж. Политическое лидерство: Путь к всеобъемлющему анализу. - М., 1992. [↑](#)
  2. Столяренко Л.Д. Психология делового общения и управления. «Учебники XXI века». Ростов н/Д: «Феникс», 2001. - 512 с. [↑](#)