

# Лидерство и руководство



- Существует различие между **формальным лидерством** — когда **влияние исходит из официального положения** в организации и **естественным лидерством** — когда **влияние исходит из признания другими личного превосходства лидера**.
- В большинстве ситуаций эти два вида влияния переплетаются в большей или меньшей степени. **Важно** здесь не то, что лидер обладает качествами превосходства, а то, что его сторонники считают, будто он обладает этими качествами.



- **Лидерство** — это **психологическая характеристика** поведения отдельных членов группы, а **руководство** — это **социальная характеристика** отношений в группе, и в первую очередь с точки зрения распределения ролей управления и подчинения.
- В отличие от лидерства руководство выступает как регламентированный обществом правовой процесс. Однако, и лидер, и руководитель имеют дело с одним и тем же типом проблем, связанных со стимулированием персонала организации.



## Различия в функциях лидера и руководителя

Наименование функции	Лидер	Руководитель
Объект управления	Неофициальные межличностные отношения	Официальные межличностные отношения
Субъект управления	Элемент микросреды	Элемент макросреды
	Выявляется стихийно, на эмоциональном фоне	Назначается или избирается целенаправленно, осознанно
Методы влияния	Влияние основано на авторитете, отсутствие формальных властных полномочий	Формальное влияние, включающее определенную систему санкций, Властные полномочия не зависят от членов группы
Среда деятельности	Малая группа в которой выбирают лидера	Малая группа и социальные системы, частью которых она является и которые с ней взаимодействуют

- **Руководитель** — 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 установленных целей.
- **Лидер воодушевляет людей и вселяет энтузиазм** в работников, передавая им свое видение будущего и помогая им адаптироваться к новому, пройти этап изменений.
- **Руководители имеют тенденцию занимать пассивную позицию по отношению к целям.** Чаще всего они по необходимости ориентируются на кем-то установленные цели и практически не используют их для проведения изменений. **Лидеры, наоборот, сами устанавливают свои цели** и используют их для изменения отношения людей к делу.



Поведение формального руководителя зависит от того, стремится ли он продвигаться выше по служебной лестнице или удовлетворен своим настоящим положением.

- В первом случае руководитель, отождествляя себя с более крупными группами организации, нежели с группой подчиненных, может считать, что эмоциональная привязанность к рабочей группе может стать тормозом на его пути.
- Во втором — он полностью отождествляет себя со своими подчиненными и стремится сделать все от него зависящее, чтобы защитить их интересы.



- **Руководители предпочитают порядок во взаимодействии с подчиненными. Они строят свои отношения с ними соответственно тем ролям, которые подчиненные играют в запрограммированной цепочке событий или в формальном процессе принятия и реализации решений.**
- **Лидеры подбирают людей, которые понимают и разделяют их взгляды и идеи, отражаемые в лидерском видении. Лидеры учитывают потребности работников, воспринимаемые ими ценности и движущие ими эмоции. Лидеры склонны к использованию эмоций и интуиции и всегда готовы вызвать у своих последователей сильные чувства типа любви и ненависти.**





- **Руководители обеспечивают достижение целей подчиненными, контролируя их поведение и реагируя на каждое отклонение от плана. Лидеры строят свои отношения с подчиненными на доверии, мотивируя и вдохновляя их. Они закладывают доверие в основу групповой, совместной работы.**
- **Руководители концентрируют свои усилия в области принятия решений.** Решения часто принимаются на основе прошлого опыта.
- **Лидеры, наоборот, предпринимают постоянные попытки разработки новых и неоднозначных решений проблемы.** Самое главное — после того, как проблема ими решена, лидеры берут на себя риск и бремя выявления новых проблем, особенно в тех случаях, когда существуют значительные возможности для получения соответствующего вознаграждения.





- Основу для классификаций стилей руководства или стилей поведения дали теории, основанные на поведенческом подходе. **При поведенческом подходе к лидерству эффективность определяется не столько личными качествами руководителя, сколько его манерой поведения по отношению к подчиненным.** Немецкий психолог Курт Левин (1890-1947) провел серию экспериментов, на основе которых выделил три ставших классическими стиля управления.



## Авторитарный стиль управления

- Характерны жесткое единоличное принятие руководителем всех решений, жесткий контроль за выполнением решений с угрозой наказания, отсутствие интереса к работнику как к личности. Сотрудники должны исполнять лишь то, что им приказано.
- Этот стиль управления обеспечивает вполне приемлемые результаты работы по непсихологическим критериям: прибыль, производительность и качество продукции может быть хорошим.

### Недостатки авторитарного стиля:

- высокая вероятность ошибочных решений;
- подавление инициативы, творчества подчиненных, застой, пассивность сотрудников;
- неудовлетворенность людей своей работой, своим положением в коллективе;
- неблагоприятный психологический климат.

Авторитарный стиль лежит в основе большинства конфликтов из-за стремления управляющего к единовластию.



**Авторитарный  
стиль управления  
целесообразен и  
оправдан лишь в  
критических  
ситуациях (аварии,  
боевые военные  
действия и т.п.)**





## Демократический стиль управления

- Управленческие решения принимаются на основе обсуждения проблемы, учета мнений и инициатив сотрудников, выполнение принятых решений контролируется и руководителем, и самими сотрудниками; руководитель проявляет интерес и доброжелательное внимание к личности сотрудников, учету их интересов, потребностей, особенностей.
- Демократический стиль является наиболее действенным, так как он обеспечивает высокую вероятность правильных взвешенных решений, высокие результаты труда, активность сотрудников, удовлетворенность людей своей работой, благоприятный психологический климат и сплоченность коллектива.
- Руководитель ведет себя в данном случае как один из членов группы; каждый сотрудник может выражать свои мнения по разным вопросам. В зависимости от выполнения задачи руководство группой может передаваться от одного участника другому.





**Однако реализация демократического стиля возможна при высоких интеллектуальных, организаторских, психологическо-коммуникативных способностях руководителя.**

## Попустительский стиль управления

- Характеризуется, с одной стороны, «максимумом демократии» (все могут высказывать свои позиции, но реального учета, согласования позиций не стремятся достичь), а с другой — «минимумом контроля» (даже принятые решения не выполняются, нет контроля за их реализацией, все пущено на самотек).

Этот стиль управления характеризуется безынициативностью, невмешательством в процесс тех или иных работ, вследствие чего:

- результаты работы обычно низкие;
- люди не удовлетворены своей работой, руководителем, психологический климат в коллективе неблагоприятный;
- нет никакого сотрудничества;
- нет стимула добросовестно трудиться;
- разделы работы складываются из отдельных интересов лидеров;
- подгруппы; возможны скрытые и явные конфликты;
- идет расслоение на конфликтующие подгруппы.





Генри Минтцберг назвал восемь основных качеств, которые должны быть присущи настоящему лидеру:

- Искусство быть равным, т.е. установить и поддерживать систему отношений с равными себе людьми.
- Искусство быть лидером — способность руководить подчиненными, справляться со всеми сложностями и проблемами, которые приходят к человеку вместе с властью и ответственностью.
- Искусство разрешать конфликты — способность выступать в роли посредника между двумя сторонами в конфликте, урегулировать неприятности, порождаемые психологическим стрессом.
- Искусство обрабатывать информацию — способность построить систему коммуникаций в организации, получать надежную информацию и эффективно ее оценивать.
- Искусство принимать нестандартные управленческие решения — способность находить проблемы и решения в условиях, когда альтернативные варианты действий, информация и цели неясны или сомнительны.
- Искусство распределять ресурсы в организации — способность выбрать нужную альтернативу, найти оптимальный вариант в условиях ограниченного времени и нехватки других видов ресурсов.
- Дар предпринимателя — способность идти на оправданный риск и на внедрение нововведений в организации.
- Искусство самоанализа — способность понимать позицию лидера и его роль в организации, умение видеть то, какое влияние лидер оказывает на организацию.





**Спасибо за внимание!**

