

Тема № 15

Лидерство

Лидерство как управленческий феномен

Лидер – это тот, кто, идя впереди, показывает дорогу.

Как в англоязычной, так и в отечественной литературе имеется много трактовок лидерства:

- Искусство добиваться подчинения;
- Отношения доминирования и подчинения;
- Форма убеждения; форма осуществления влияния;
- Форма решения социальных проблем;
- Процесс порождения структуры;
- Континуум, т.е. непрерывная совокупность стилей руководства;
- Процесс принятия решений;
- Механизм, который удерживает в равновесии цели, структуры, взаимоотношения и т.п.;
- Поведение руководителя, побуждающее подчиненных мобилизовать все свои цели.

Лидерство как управленческий феномен

Лидерство в организации – это процесс целенаправленного руководства по созданию среды, которая высвобождает сознание человека, формируя и используя его знания, интеллект, творческую активность в интересах организации.

Лидерство – это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации.

Различают лидерство: формальное – процесс влияния на людей с позиции занимаемой в организации должности;

- Неформальное – процесс влияния через способности и умения или другие ресурсы, необходимые людям.

Критерии сравнения и основные правила поведения менеджеров

Критерии сравнения	Обычный менеджер	Менеджер-лидер
Общий подход	Анализирует, использует различные рычаги, находит оптимальные варианты, контролирует работу подчиненных	Делает, исправляет, пробует, изменяет, повторяет все снова. Принцип: никто не вправе утверждать, что ему известно наилучшее решение
Оценка успеха	Уровень чистой прибыли в расчете на акцию; размер рыночной доли компании; преимущества в доступе к ресурсам; карьерный рост.	Величина созданной ценности для клиентов, сотрудников и владельцев; лояльность клиентов; преимущества в ключевых навыках и знаниях
Философия руководства	Движущая сила – стратегия; решает, распределяет, контролирует, занимается глобальными вопросами, эффективно управляет временем	Движущая сила – стремление к изменениям, инновациям; занимается тем, что важно для людей, развивает свои лидерские способности, выполняет реальную работу

Критерии сравнения и основные правила поведения менеджеров

Критерии сравнения	Обычный менеджер	Менеджер-лидер
Основное правило	Несколько преданных помощников могут помочь добиться требуемых результатов	Он способствует реализации всего самого лучшего
Эффективность производства и инновации	Эффективность инвестиций. Передовые технологии. Контроль над процессами. Рациональное использование человеческих ресурсов	Производительность труда. Совершенствование процессов. Развитие человеческого капитала
Основное правило	Люди – используемый ресурс	Люди – самый ценный ресурс
Ответственность	Подробные показатели по всем направлениям. Индивидуальная ответственность	Ключевые показатели в приоритетных направлениях

Критерии сравнения и основные правила поведения менеджеров

Критерии сравнения	Обычный менеджер	Менеджер-лидер
Основное правило	Ответственность несет конкретное лицо	Вся команда несет ответственность
Риски и награды	Избегание неудач любой ценой. Ограниченный риск, которому подвергается карьера	Не боится ошибок, учится на них. Использует те способы, которые являются наиболее перспективными
Создание новых ценностей	Путем операционного планирования, использования рыночных возможностей	Путем внедрения инноваций, стимулирования заинтересованности клиентов
Основное правило	Менеджер не может позволить себе потерпеть фиаско или потерять работу	Лидер может работать как здесь, так и в любом другом месте

Лидерство как управленческий феномен

Лидер интеллектуальной организации поощряет обмен знаниями в организации, направляет процесс накопления знаний в виде самостоятельного и корпоративного обучения, является генератором нового знания.

Бывает, что один человек выполняет функции и менеджера, и лидера. Однако гораздо чаще – это разные люди.

Под интеллектом лидера подразумевается совокупность качеств, которые обеспечивают мыслительную деятельность руководителя. К ним относятся: эрудиция, внимание, память, наблюдательность, сообразительность, умение устанавливать причинно-следственные связи, а также способности к мыслительным операциям, различным видам мышления, творчеству и абстрагированию.

Лидерство как управленческий феномен

Лидеры – это своего рода специалисты по надежде (Hope), по человеколюбию (Humanity), сдержанности (Humility), юмору (Humour). Принципы «4Н» можно противопоставить широко распространенному в российской лидерской практике нарциссизму.

Наиболее значимыми качествами лидеров считаются:

1. компетентность, деловые качества;
2. Эффективность, рационализм;
3. Подтверждение слов действиями;
4. Самоконтроль, порядочность;
5. Жесткость и последовательность в руководстве.

Лидерство можно и нужно развивать не только и не столько для оснащения работников знаниями и умениями. Лидерство в интеллектуальной организации – инструмент управляемых изменений, с помощью которого достигается конкурентоспособность и обеспечивается дальнейшее развитие организации.

Виды интеллекта в лидерстве

Практический интеллект представляет собой способность адаптироваться к окружающей среде, ее изменениям, а также способность находить новую рабочую среду, используя приобретенный опыт и знания.

Социальный интеллект – это способность понимать людей и взаимодействовать с ними.

Эмоциональный интеллект – это способность осознавать смысл собственных эмоций и использовать полученные при этом знания для управления собой и отношениями с другими людьми.

Факторы неудач в лидерстве

Факторы, приводящие к потерям в лидерстве с точки зрения управления знаниями:

- Неумение организовать работу команды;
- Неумение оценить достоинства других и использовать их в интересах организации;
- Боязнь сильных соперников;
- Стремление подавить прямую конкуренцию во всех сферах;
- Неумение распределять лидерство на другие уровни управления;
- Недооценка подготовки преемника;
- Коммуникативная некомпетентность.

Коммуникативная компетентность включает: высокий уровень эмоционального интеллекта; функциональные обязанности по организации; способность делегировать полномочия и ответственность за последствия принимаемых решений.

Лидерство и власть

- Лидерство – способность влиять на других так, чтобы они работали для достижения целей; это связующий процесс, чрезвычайно важный для эффективного менеджмента.
- Власть – способность влиять на поведение людей – необходима для эффективности организации, поскольку лидеры зависят от людей, не имея официальных полномочий для управления ими.
- Основные базы власти: принуждение, вознаграждение, опыт, эталон и традиции. Лидер может также повлиять через разумную веру, участие и убеждение.

Лидерство и власть

Эффективность той или иной формы власти зависит от того, как исполнитель воспринимает способность лидера удовлетворить или не удовлетворить его активную потребность, а также от ситуации. Поэтому у каждого метода есть преимущества и недостатки, и никто не может быть лидером в любой ситуации.

Власть, основанная на принуждении (влияние через страх), эффективна, только если ее поддерживает эффективная система контроля, создание которой обычно требует больших затрат.

Власть, основанная на вознаграждении (влияние через позитивные санкции), предпочтительнее, чем на влияние через страх, поскольку предлагает людям положительные стимулы для повышения эффективности. Но иногда трудно определить, какое вознаграждение будет эффективным.

Лидерство и власть

Традиционная или законная власть (влияние через устоявшиеся культурные ценности) - самая распространенная форма власти. Однако в последнее время ее эффективность снижается вследствие изменения ценностей.

Харизматическую власть (влияние силой примера) люди ассоциируют с образом динамичного лидера. Последователь отождествляет себя с лидером, испытывает к нему сильную симпатию и слепо верит в его незаурядные способности.

Экспертная власть, влияние через разумную веру, становится все больше распространенной и эффективной из-за технического прогресса и укрупнения организаций.

Лидерство и власть

Вследствие изменения социальных ценностей лидеры организаций считают убеждение и участие самыми эффективными инструментами влияния на подчиненных, коллег и на людей за рамками их организации. Эти методы действуют медленнее других и их эффективность не так очевидна, но они действительно способствуют повышению эффективности организации, если исполнитель мотивируется потребностями более высокого уровня и особенно если задачи не структурированы и требуют творческого подхода.

В общем и целом, влияние будет самым сильным, если исполнитель высоко ценит потребность, к которой апеллирует лидер, если он считает удовлетворение или неудовлетворение потребности прямым итогом своего подчинения или неподчинения и верит, что благодаря своим усилиям, вернее всего, оправдает ожидания лидера.