

# Тема № 1. ЛИДЕРСТВО – ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ ЛЮДЬМИ

## Вопросы для обсуждения

1. Определение лидерства.
2. Теории и стили лидерства.
3. Главные качества лидера.
4. Правила профессионального поведения как условия личной эффективности делового человека.
5. Функции лидера.
6. Универсальные законы и принципы лидерства.

## 1. Определение лидерства

О лидерстве написано много книг, еще больше статей, тема лидерства разрабатывается психологами, социологами, специалистами в области менеджмента, но единой признанной и принятой теории (или концепции) лидерства, которая бы отражала общее видение теоретиками и практиками феномена лидерства и фигуры лидера до сих пор не существует.

Понятие «лидерство» происходит от слова «лидер». Рассмотрим, что под ним понимают.

*Лидер – (от англ. – ведущий, руководитель) – глава, руководитель политической партии или общественной организации и др.; лицо, пользующееся большим авторитетом, влиянием в какой-либо группе; впереди идущий, возглавляющий*

Словарь практического психолога дает следующее определение *лидеру*: это член группы, за коим все остальные признают право принимать ответственные решения в значимых для них ситуациях, – решения, затрагивающие их интересы и определяющие направление и характер деятельности всей группы.

Лидер – это самая авторитетная личность, реально играющая центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в группе.

В психологии приняты различные классификации лидеров.

Во-первых, лидеры подразделяются на формальных и неформальных.

Формальное лидерство обусловлено руководящим или служебным положением и управленческой должностью.

Неформальный лидер – это признанный большинством, пользующийся истинным авторитетом, умеющий установить прочный контакт с людьми и оказывающий на них влияние. Но он не обладает властными полномочиями и на него не возложены никакие официальные обязанности.

Формальный и неформальный лидер может быть одним лицом, когда имеют место и соответствующая должность и общее признание.

Настоящий лидер пользуется прежде всего своим личным влиянием и высоким авторитетом.

*Авторитет – (от лат. – власть, влияние) – общепризнанное влияние лица или организации в различных сферах жизни*

Лидеры в коллективе задают стратегию, мотивируют членов группы и строят внутреннюю культуру.

**Стратегия** – (от греч. – вести войско) – искусство руководства чем-либо, ведения борьбы с чем-либо

**Миссия** – (от лат. – посылка, поручение) – поручение, ответственное задание

Во-вторых, лидеров различают по:

- характеру деятельности – лидер универсальный и лидер ситуативный;
- содержанию деятельности – лидер-вдохновитель и лидер-исполнитель;
- направленности деятельности – лидер эмоциональный и лидер деловой и пр.

Рассмотрев, кто такой лидер, и каким он бывает, попробуем ответить на вопрос: что такое лидерство. К сожалению, пока еще не дано определение этому уникальному психологическому феномену. Лидерство понимается по-разному.

Лидерство – это многоаспектное социальное явление, которое проявляется в любых более или менее организованных группах, стремящихся к какой-либо общей цели. Т.е. это неотъемлемый компонент работы команд и групп.

По мнению многих, лидерство – это власть, успех, слава и престиж. Да, но не только, это лишь венец.

Лидерство – это отношение доминирования и подчинения в системе межличностных отношений.

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

Лидерство – это умение работать с людьми, убеждать, вдохновлять, внушать, эмоционально заражать и направлять их к оптимальному, выигрышному для всех результату.

Лидерство – это предприимчивость и эффективная коммуникация.

Лидерство – это умение взять на себя ответственность.

Лидерство – это целеустремленность, настойчивость, личностная сила, компетентность и психологическая эквилибристика.

**Эквилибристика** – (от лат. – находящийся в равновесии) – способность человека удерживать равновесие; лавирование, изворотливость; гибкость в поведении

Лидерство – это путь вперед для тех, кто стремится сделать удачную карьеру.

Лидерство – это умение управлять не только другими людьми, но и, прежде всего, самим собой.

Лидерство – это высоко развитая субъектность, т.е. высокая мера самостоятельности и критичности мышления, личностная активность, рефлексивность и инициативность.

К сожалению, субъектными качествами в полной мере обладает далеко не каждая зрелая личность, а тем более молодые люди – учащиеся и студенты. Поэтому это качество следует целенаправленно формировать.

**Рефлексия** – (от лат. – обращение назад) – процесс самопознания субъектом внутренних психических актов и состояний

Лидерство – это интеллигентность, т.е. образованность и высокая культура человека.

**Интеллигент** – (от лат. – знающий, понимающий, разумный) – образованный высококультурный человек; лицо принадлежащее к интеллигенции

Лидерство – это в какой-то степени дар, но и – умение, которому можно и нужно учиться. Подобно любому другому навыку, лидерство развивается через практику и многократное повторение. Истинным, неформальным лидерам присуще интуитивное знание «азбуки бархатных отношений» с людьми. Этой «азбуке» может научиться тот, кто действительно хочет погрузиться в удивительный мир взаимоотношений.

Первая ступень на пути к лидерству – это культура и образование. Они включают в себя общую культуру, профессиональную культуру, опыт дипломатических отношений.

Вторая ступень – это неустанная работа над собой, созидание себя. Надо трудиться над тем, чтобы на основе познанного о себе, осуществлять необходимые корректировки, расти и совершенствоваться. Лидеры создают себя сами!

## **2. Теории и стили лидерства**

В ходе многочисленных исследований разработан ряд концепций лидерства и выделены различные стили лидерства. Подчеркнем, что ни одна из теорий не была до конца принята, все они подвергались критике, но, тем не менее все они так или иначе использовались и используются в практике.

1. **Теория лидерских ролей** (Р. Бейлс) рассматривает роли «профессионала» – лидера, ориентированного на решение деловых проблем, и «социально-эмоционального» специалиста, решающего проблемы человеческих взаимоотношений.

2. Сторонники **теории черт** считают, что лидер обладает особыми лидерскими чертами и способностями. В рамках этого подхода ведется активное выявление черт, специфичных для лидера. Вариант этого подхода – харизматическая концепция лидерства, согласно коей лидерство ниспослано отдельным выдающимся лицам как некая благодать – харизма.

**Харизма** – (от греч. – милость, божественный дар) – исключительная одаренность, привлекательность личности

Харизматический лидер – это человек, наделенный в глазах его последователей авторитетом, основанном на исключительных качествах его личности – мудрости, героизме, святости.

3. Сторонники **интерактивной теории** полагают, что лидером может стать любой человек, занимающий соответствующее место в системе межличностных взаимодействий. Вопрос о том, кто именно возьмет на себя лидерство, должен решаться с учетом индивидуальных особенностей кандидата в лидеры, личностных характеристик других членов группы и ее структуры, сложившейся ситуации и выполняемой задачи.

4. **Ситуационная теория** лидерства, или групподинамический подход, утверждает, что лидерство – это прежде всего продукт сложившейся в группе ситуации и что в ситуациях, неблагоприятных для группы, больших результатов добивается лидер, ориентированный на задачу. При умеренно

благоприятной ситуации в группе успешнее оказывается лидер, ориентированный на людей.

Согласно двум последним теориям, человек становится лидером, когда лидер необходим и когда человеку предоставляется благоприятная возможность.

### 3. Качества лидера

Атрибуты лидерства и личные качества лидеров изучались более двухсот с половиной тысяч лет, начиная с Фукидида и его «Истории Пелопонесских войн». В настоящее время существует более пяти тысяч различных книг, статей и комментариев о лидерах и лидерстве, и во всех предлагаются идеи, как человеку улучшить свои лидерские качества в личной и деловой жизни.

Основные качества лидера можно представить в виде перечня характерологических и личностных черт. Рассмотрим наиболее важные из них.

*Независимость* – это очень важная черта человеческого характера, отражающая суверенность в своих суждениях и поступках. Эта черта крайне необходима человеку, стремящемуся к статусу лидера. Она придает личности определенную внутреннюю свободу, что принципиально важно для впереди идущего, лидирующего человека.

*Самостоятельность* – это черта, близкая независимости, но не являющаяся ее полным синонимом. Самостоятельность предполагает умение принимать оригинальные решения там, где независимый человек может начать «поглядывать по сторонам» в поисках прецедентов.

*Прецедент* – (от лат. – предшествующий) – случай имевший место ранее и служащий примером или оправданием для последующих случаев подобного рода

*Чувство собственного достоинства* – т.е. уважения к себе при наличии высоких моральных качеств и осознании их ценности. Невозможно представить себе лидера, не обладающего этим качеством.

Человек не уважающий себя или аморальная личность, даже если и находится на лидерствующих позициях, являются псевдолидерами, рискующими очень скоро потерпеть фиаско.

*Фиаско* – (от ит. – провал) – полная неудача, неуспех

*Компетентность*, т.е. обладание знаниями в своей области. Для лидера важны не просто знания, а их глубина и системность. XXI век – век компетентных людей. Сегодня быть компетентным особенно престижно. Важно, чтобы лидер транслировал компетентный стиль жизни. А для этого кроме специальных знаний и умений нужны такие качества как *широта взглядов и эрудиция*, умение видеть перспективу.

*Эрудиция* – (от лат. – ученость, просвещенность) – глубокие всесторонние познания, широкая осведомленность, начитанность

*Щедрость* – умение оказать материальную помощь и моральную поддержку.

Этот список продолжают такие качества как *деловая активность, личное обаяние, целеустремленность, уверенность в себе, собранность, доброжелательность, требовательность к себе и людям, коммуникабельность, эмпатия, способность к саморегуляции и др.*

Согласно исследованиям наиболее успешных лидеров отличает такое важное качество как *умение получить высокий результат*. Т.е. одно из доминирующих качеств лидера – это *результативность*.

Целостность также является важнейшим качеством лидера, которое интегрирует все вышеперечисленные, является. Именно целостный, гармоничный и достойный человек способен привлекать последователей.

Завершая перечень характерологических черт и личностных качеств лидера, отметим, что здесь описаны лучшие из тех, которыми должен обладать человек. Но подчеркнем, что стандартного набора качеств, который был бы присущ именно лидерам, в отличие от других людей, не существует. В разных ситуациях разные руководители обнаруживают различные личностные качества. Каждый руководитель обладает неким интегральным набором черт и качеств, которые проявляются в зависимости от ситуации.

#### **4. Правила профессионального поведения как условия личной эффективности делового человека**

- **Первым**, и главным, **условием** личной эффективности является **выполнение этических норм**. Этика в широком смысле слова – это кодекс норм людского общения, выработанный многими поколениями.

Любой лидер, обретший свое положение по социальному статусу или в силу качеств своей натуры «обречен» находиться в центре внимания. Такому человеку просто необходимо быть этически безупречным, т.к. на него не просто смотрят, на него равняются, ему подражают.

Перечислим ключевые качества, которые помогут всегда держаться на высоте и снискать уважение окружающих.

**1. Приветливость и доброжелательность.** Любезность, приветливость и доброжелательность удивительным образом притягивают к себе людей. За умение проявлять эти качества в самых критических ситуациях человека обязательно высоко оценят. Людям нравится, когда им приветливо улыбаются. Улыбка (если к ней не подмешаны ирония, сарказм или насмешка) стимулирует хорошее настроение и в том, кому она адресована, и в том, кто улыбается. Улыбка убирает негативное из нашей души. Иногда одной открытой дружелюбной улыбкой бывает достаточно, чтобы погасить чье-то раздражение и ликвидировать зарождающийся конфликт.

Известен американский тезис **«Держи улыбку»**. Он основан на теории Джеймса Ланге, в соответствии с которой не эмоция определяет ее внешние проявления, а наоборот. Мы грустим и плачем тогда, когда у нас льются слезы и радуемся тогда, когда рот растянут в улыбку.... И, несмотря на то, что эта теория в целом опровергается, важно подчеркнуть, что существует действие уникального психологического механизма: внешние способы выражения практически любого психологического феномена (радости, горя, пренебрежения, эмпатии и др.) оказываются мощным средством, запускающим глубокие личностные трансформации. Т.е., улыбаясь, и проявляя внешнюю приветливость и доброжелательность, вы становитесь светлым, улыбчивым и доброжелательным.

**2. Пунктуальность.** Правило: «Никогда никуда не опаздывать» – золотое правило для уважающего себя человека. Точность – вежливость

королей (и настоящих лидеров тоже). Опоздания – это признак плохого тона. Они не только мешают работе, но и являются основным показателем того, что на человека нельзя положиться. Начинать и заканчивать все рабочие встречи вовремя – это показатель высокой личной организованности и серьезной внутренней дисциплины. В случае внезапной необходимости где-нибудь задержаться, человек должен информировать о задержке телефонным звонком тех, кто его ожидает.

**3. Корректное приветствие.** Важно помнить о корректном приветствии. Инициатива должна исходить от лидера, поэтому, если человек лидер или собирается стать таковым, то он должен стараться здороваться первым. Слова приветствия должны звучать учтиво и четко. Если кто-то входит в ваш кабинет, то находящийся в нем (если сидит) должен встать или привстать, независимо от ранга вошедшего человека. При встрече с большой группой знакомых или коллег лучше ограничиться общим приветствием. В том случае, если пришлось подать руку кому-то из группы, следует поприветствовать таким же образом всех. Первым протягивать руку женщине не стоит, лучше сопроводить приветствие вежливым теплым поклоном, если она не проявит инициативы сама.

Приветствие лидера имеет большое значение для членов команды, особенно перед началом рабочего дня. Оно дает каждому из присутствующих почувствовать, что их рады видеть и что они могут рассчитывать на поддержку и помощь.

Еще одним показателем культуры и этики лидера, демонстрирующего уважительное и доброжелательное отношение к другим людям, является обращение к ним. Так, много нюансов имеет обращение на «ты». В быту оно регистрирует близкие или теплые дружественные отношения. Но в обстановке рабочей или иерархически акцентированной в таком обращении всегда проступает подтекст. Надо иметь в виду, что далеко не всем эта манера по вкусу. Есть немало людей, которым претит подобное панибратство. Обращение друг к другу на «ты» уместно лишь в коллективе, где доброжелательные и дружеские отношения сложились давно.

Плохо выглядит избирательное применение «ты». Если руководитель или авторитет держится с одними на «ты», а с другими на «вы», может возникнуть впечатление, что у него есть любимчики («особы, приближенные к императору»). Или, наоборот, может сложиться мнение, что какую-то часть сотрудников уважают (обращаясь к ним на «вы»), а к какой-то («тыкая») относятся с пренебрежением.

Между тем имеющий вес человек, обращаясь ко всем на «вы», тем самым ненавязчиво акцентирует свое уважительное отношение к окружающим, что совершенно естественно вызывает ответное уважение. К тому же «вы» предполагает дистанцию, которая перечеркивает панибратское «ты».

**4. Верность слову.** Умение давать слово и держать его бесценно. Если человек пообещал что-то и не выполнил, то он дискредитировал себя. На подсознательном уровне возникает некий барьер: «Ему нельзя доверять». А для лидера – недоверие недопустимо.

*Дискредитация – (от фр. и лат. – лишение доверия) – подрыв, умаление авторитета*

Многословие и излишняя говорливость также неприемлемы для лидера. Есть такая поговорка: «Язык мой – враг мой». Но он же – и лучший друг, если с него не слетает ничего лишнего. Существует многое, что не подлежит разглашению: секреты корпорации, условия сделок, результаты важных переговоров, секреты из чужой жизни и особенно те, о которых довелось случайно услышать или узнать. Вся информация подобного рода не должна разглашаться. Человек немногословный выглядит гораздо надежнее того, кто много болтает.

Обязательным является отсутствие публичной критики сотрудников и контроль над негативными слухами в компании. По крайней мере, надо стараться избегать их появления и распространения, поскольку это деморализует сотрудников.

**5. Уважение чужого достоинства.** Истинный лидер, имеющий чувство собственного достоинства, способен глубоко уважать других. Он не должен превозносить себя, ставить себя в позицию «над». Настоящий лидер и так всегда впереди. Для лидера недопустима гордыня.

***Гордыня – непомерная гордость***

В Библии сказано: «Гордость очей и надменность сердца, отличающие нечестивых – грех»; «Гордость человека унижает его, а смиренный духом приобретает честь» (Пр.29:23); «Погибели предшествует гордость и падению – надменность» (Пр.16:17).

Прекрасное качество, которым должен обладать лидерствующий – это скромность, она украшает человека.

***Скромный – сдержанный в обнаружении своих достоинств и заслуг, не хвастливый; умеренный в образе жизни и в поведении***

О человеке скажут его дела. Скромность – это признак силы и уверенности в себе. О. Бальзак писал: «Учтивость и скромность свидетельствуют о подлинной просвещенности человека».

«Проявляйте максимум доброжелательности и уважения к своим подчиненным во время заседаний, совещаний, собраний, не выделяя одних и не подавляя других. Учитесь терпеливо выслушивать всех. Не отпускайте реплик, не закрывайте рот тем, с кем вы не согласны» – так звучит один из законов лидерства.

**6. Внешний вид.** Внешность – аккуратность прически, корректность одежды и ее соответствие обстановке – это то, что прежде всего обращает на себя внимание и является показателем отношения к себе и людям, вкуса и культуры. Подробнее об этом будет изложено в теме «Имидж лидера».

**7. Грамотность речи и письма.** Невоспитанность и безграмотность – плохие помощники в деле и очень вредят репутации. Бранные слова, как и грамматические ошибки производят скверное впечатление. Брань, вламываясь в потоки тонких энергий, плохо влияет на то, что люди называют удачей. Сквернословие мешает благоприятному ходу событий. Сквернословие, или «гнилое слово», вредно тем, что, произнося его, человек берет отрицательную энергию, ослабляет себя, выращивая в себе «мертвое тело порока», а «порочный не останется ненаказанным».

Правописание наладить сложнее, но всегда можно попросить кого-то просмотреть документ или подыскать себе грамотного секретаря.

- **Вторым условием эффективности лидера является характер взаимодействия с людьми, находящимися в его подчинении**

Лидеру необходимо помнить о том, что в отношениях начальника с подчиненными нет и не может быть полного равенства. Существует иерархия – разница в положениях начальника и подчиненного. Они (в самом приблизительном виде) должны иметь рамки, напоминать отношения родителей и детей. При этом надо учесть, что вы будете совсем скверным руководителем, если привыкли уходить от ответственности; ни с кем не считаться; ни о ком не заботиться, думая лишь о собственном благе.

Существуют различные *стили лидерства*. Можно выделить шесть основных:

**1. Авторитарный стиль.** Он считается директивным. При нем руководитель показывает свое превосходство, проявляет командные, должностные установки. Это жесткий стиль, опирающийся на институт принуждения. Он малоэффективен и порождает неудовлетворенность и конфликтность в коллективе. Люди какое-то время подчиняются силе, но в их рядах вызревает недовольство, напряжение и мятеж. Авторитарный лидер предпринимает подход: «Идемте за мной»: он задает общую цель, но не дает людям свободу выбирать свои собственные средства ее достижения. Этот стиль работает особенно хорошо, когда бизнес вышел из-под контроля, но не эффективен, когда лидер работает с командой специалистов, более опытных, чем он.

**2. Принуждающий стиль.** Этот подход соответствует принципу: «Делай то, что я говорю и никак иначе». Он может быть очень эффективным в ситуации вывода из кризиса, естественной катастрофы или при работе с проблемными сотрудниками. Но в большинстве ситуаций принуждающий стиль снижает гибкость организации и глушит мотивацию сотрудников, вызывает протест.

**4. Демократический стиль.** Построен на относительной паритетности, на умении слушать и понимать друг друга, допустимости плюрализма мнений и компромиссов.

*Паритет – (от лат. – равенство) – одинаковое положение, равноправие сторон*

*Компромисс – (от лат. – соглашение) – договоренность на основе взаимных уступок*

*Плюрализм – (от лат. – множественный) – возможность выражения своих интересов*

Влияние этого стиля на организационный климат не так высоко, как может показаться. Давая сотрудникам голос в принятии решений, демократические лидеры увеличивают организационную гибкость и ответственность и помогают генерировать свежие идеи. Но иногда цена этого – бесконечные собрания и запутавшиеся сотрудники, ощущающие отсутствие лидерства.

**5. Экспертный стиль.** Лидер, задающий высокие стандарты производительности и сам показывающий их, оказывает позитивное воздействие на сотрудников, обладающих высокой компетентностью и внутренней мотивацией. Но остальные сотрудники, как правило, будут

чувствовать себя под прессингом высоких требований такого лидера – и сопротивляться его тенденции вести ситуацию.

**6. Заботливый стиль.** Признак заботливого лидера – это отношение «Главное – люди». Этот стиль особенно полезен во время формирования команды, улучшения взаимоотношений в организации. Но фокусирование только на похвале может привести к пренебрежению и низкой результативности. Кроме этого, заботливые лидеры редко дают четкие директивы, что часто оставляет сотрудников в затруднительной ситуации.

**7. Стиль коучинга.** Этот стиль концентрируется больше на личном развитии, чем на непосредственных рабочих задачах. Он хорошо работает, когда сотрудники уже знают о своих слабостях и хотят измениться, но не тогда, когда они сопротивляются тому, чтобы меняться.

*Коучинг – (от англ. – тренер) – развивающее консультирование; область персонального и бизнес-консультирования при котором коуч (консультант) содействует развитию внутреннего потенциала клиента, помогая добиться качественно новых результатов в своей личной и профессиональной жизни*

Конечно, немногие лидеры имеют все шесть стилей в своем репертуаре. Тогда как лучшие лидеры владеют несколькими стилями и обладают гибкостью, позволяющей переключаться между стилями, как это диктуют обстоятельства.

Во взаимоотношениях с подчиненными истинный лидер должен владеть основными *методами воздействия на личность* – умением убеждать, внушать и мотивировать к деятельности и обучению.

**Убеждение** – это разностороннее воздействие на разум, волю и чувства человека с целью формирования у него желаемых качеств. В зависимости от направленности воздействия убеждение может выступать как доказательство, как внушение, или как их комбинация.

Доказательство необходимо в том случае, когда мы хотим убедить человека в истинности чего-либо. В этом случае выстраиваем логически безупречную цепочку аргументов.

Внушение, или суггестия – целенаправленный процесс прямого или косвенного воздействия на психику человека, ориентированный на специфическое программирование его к осуществлению внушаемого содержания.

**Обучение** – также является методом воздействия и направлено на формирование новых знаний, умений, навыков, на их приобретение и совершенствование.

Также руководитель должен умело применять **методы стимулирования**. К ним относятся соревнование, поощрение и наказание.

*Стимулировать – (от нем. – побуждать к действию) – давать импульс, толчок мысли, чувству и действию, активизировать*

Рассмотрим каждый из них подробнее.

**Соревнование** – это стремление к первенству, противоборству, самоутверждению. Оно свойственно в той или иной степени всем людям. Организовав соревнование и выявив лучших, руководитель значительно активизирует деятельность в коллективе.

**Поощрение** – это общественное признание того подхода и того образа действия, которые избраны человеком. Поощрения могут быть моральными и

материальными. Их эффект объясняется наличием специфического феномена – притязания на признание. Будучи положительно оцененным и признанным человек испытывает острое желание вести себя и дальше таким образом, чтобы вновь испытать состояние психологического комфорта.

Практика показала, что в современных условиях пряник воздействует на людей гораздо эффективнее, чем кнут. Похвала окрыляет, окрик подрезает нам крылья. Иногда вовремя сказанное простое «спасибо» больше значит для человека, чем все драгоценности мира. Также люди остаются весьма польщенными благодарностями, выносимыми на общих собраниях, знаками отличия, почетными званиями, медалями и орденами.

Эрик Берн назвал систему моральных поощрений подстегиванием. Оно может быть как положительным, так и отрицательным. Истинный лидер в своих отношениях с подчиненными чаще всего опирается на институт положительного подстегивания, которое оказывает огромное влияние на людей. Оно помогает им чувствовать собственную значимость, незаурядность, независимо от занимаемой должности и масштаба выполняемых дел. Такое отношение воодушевляет сотрудников, вдохновляет их на новые трудовые свершения, помогает им развиваться, расти. Берн отмечает, что положительное подстегивание очень оздоравливающе действует на психику человека.

К сожалению, сплошь и рядом используется обратный метод – отрицательное подстегивание. Бесконечные замечания, придирки, а порой унижения, активизируют людей только внешне, а внутренне – озлобляют и провоцируют в душах работников ненависть, а не энтузиазм. Кнут – не лучший стимул прогресса. Впрочем, дело есть дело и способно подбрасывать ситуации, в которых без строгости не обойтись. Бывают моменты, когда кого-то необходимо одернуть. В этом случае не высказывайте своих замечаний публично. Делайте необходимый выговор с глазу на глаз. Причем лучше в тактичной и вежливой форме (а при разговоре с дамой – еще и в учтивой). Помните: ваша цель не оскорбить и озлобить, а наставить на путь.

Не менее важны и материальные поощрения. Руководитель должен быть щедрым. Хорошей иллюстрацией к этому служит притча: *Перед сражением, обозревая войска неприятеля, князь спросил своего полководца, за кем будет победа. – Несомненно, за нами, – ответил военачальник. – Наш противник – человек храбрый, но жадный. Как приходит пора награждать, у него то ключ от ларца сломается, то печать куда-то запропаستится. Его воины недовольны. Они не будут за него умирать!*

Легко разделить с кем-то маленький куш. Труднее – большой. Если у вас есть 10 копеек. Вам совсем не жалко будет отдать 5 из них. Если – 10 рублей – тоже. А вот из 10 000 отдать половину гораздо сложнее. Но помните, что деньги – вода, и их всегда не хватает. Для настоящего счастья их надо не слишком много. Система материальных поощрений стимулирует и заставляет людей трудиться с большей отдачей и производительностью. А, следовательно, от этого выигрывает и общее дело и его лидер.

**Наказание** – это один из самых старейших методов воспитания. А.С. Макаренко о наказаниях говорил так: «Разумная система взысканий необходима. Она помогает формироваться крепкому человеческому характеру, воспитывает чувство ответственности. формирует волю, человеческое достоинство, умение сопротивляться соблазнам и преодолевать их».

Еще один важный способ взаимодействия с подчиненными – *это контроль.*

**Контроль** – важнейшая из административных задач, но не пользуется особой любовью ни у тех, кого контролируют, ни у тех, кто осуществляет его, потому что он зачастую сводится к поиску недостатков. Когда в электричке появляются свирепствующие контролеры, давление поднимается даже у тех, у кого есть билеты.

Между тем истинное назначение контроля вполне безобидное – отслеживать качество текущих работ и регистрировать отклонения от приемлемой нормы как в сторону минуса, так и в сторону плюса, чтобы что-то где-то можно было подправить, устранить или, наоборот, поддержать.

Есть люди, которых нельзя не контролировать, иначе они тут же начнут расслабляться. Есть и другие, которые будут работать качественно и без всякой указки.

Следует лишь организовать контролирующий процесс так, чтобы он ни у кого не вызывал головной боли. Идеальный вариант – когда контроль практически незаметен. Но ни в коем случае не ослаблен. Слабый контроль ведет к анархии, сильный – душит инициативу. Контролировать надо уметь. Рассмотрим подробнее чего следует избегать, контролируя чью-то работу.

Контроль не должен регистрировать лишь инциденты. Фиксация лишь промахов и ошибок человека ведет к нагнетанию негатива. Отмечайте и достижения; тогда картина происходящего будет, во-первых, более полной, а во-вторых, не столь безотрадной. Контроль не должен быть тотальным – всеобъемлющим, мелочным, неусыпным и жестким, не должен быть скрытым; не должен заикливаться на чем-то одном. Если руководитель постоянно обращает свой взор на «любимый» участок (или на ход какого-либо процесса) и без конца проверяет, как там дела, то люди быстро сообразят, что проверяется, а что – нет, и где выгоднее проявить рвение. Контроль не должен быть средством охоты за компроматом. Сбор компромата на сотрудников, чтобы держать их на поводке, вредит делу и создает обстановку всеобщей подозрительности и вражды. Результаты контроля не должны храниться в секрете. Обо всех недостатках и обо всех достижениях, обнаруженных в процессе контроля, следует открыто и честно информировать коллектив. Только тогда между руководством и подчиненными может возникнуть здоровая обратная связь, способствующая нормализации обстановки и эффективной коррекции хода работы. Только такой контроль – доброжелательный, справедливый неназойливый и беспристрастный никого не будет нервировать или пугать.

Надо помнить, что эффективному взаимодействию с подчиненными мешают следующие весьма распространенные варианты общения:

- туманные указания;
- просьбы, не имеющие достаточной мотивации;
- угрозы;
- пустые обещания.

Все это демонстрирует несостоятельность, несерьезность руководителя.

## **6. Функции лидера**

Основываясь на правилах профессионального поведения, можно выделить пять важнейших функций эффективного лидерства.

**1. Обучение.** Это относится и к лидеру и к членам его команды. В любом деле для лучшего выполнения своих профессиональных обязанностей человек должен расти и развиваться. А это невозможно без обучения, без познания нового и современного, без расширения границ имеющихся знаний. Участие в семинарах, тренингах, доступ к специальной литературе – сегодня все это так доступно. Поэтому перспективный лидер всегда должен обучаться сам и мотивировать своих подчиненных к обучению.

**2. Повышение психологической мотивации.** Важно сохранять высокую самомотивацию и мотивировать членов своей группы, команды. Мотивация – это совокупность мотивов, побуждающих человека к активной деятельности. Мотивация поведения дает ответы на вопросы: «Чего хочет человек?», «К чему он стремится?» и т. д. В этой связи лидеру следует направить мотивацию людей на достижение общих целей и высоких результатов к которым стремится команда, коллектив, группа.

**3. Соблюдение правил профессионального поведения.** Эти правила подробно рассмотрены выше и, если они соблюдаются, то психологическая мотивация сотрудников и их желание работать под руководством данного лидера возрастает.

**4. Контроль за конечным результатом работы.** Это важнейшая функция эффективного руководства. Именно руководитель несет ответственность за конечный результат труда каждого сотрудника. Сотрудник лишь отвечает за четкое выполнение процедур, прописанных для него его «боссом».

**5. Прояснение и составление для подчиненного стандартов работы и процедур выполнения.** Работа любого подчиненного – это набор задач, и для их выполнения есть последовательность процедур. Эффективный руководитель должен знать, чем занята каждая минута рабочего времени всех его подчиненных. Эффективное лидерство и руководство состоит из множества мелких и крупных, но очень важных и значимых процедур. Быть лидером – действительно не просто, и именно поэтому хорошему руководителю очень приятно видеть результаты своего труда, когда компания развивается и прогрессирует.

## **7. Универсальные законы и принципы лидерства**

Законы лидерства формулировались и обсуждались на протяжении многих веков. Они тщательно изучаются в школах бизнеса, военных училищах и университетах. Они применяются в фирмах и организациях. Существует большое количество литературы о лидерстве. Книжные прилавки полны популярными книгами с громкими названиями: «25 законов лидерства», «100 абсолютных законов успеха...», «Законы управления людьми» и др. И в каждой из этих книг авторы пытаются рассказать, что лежит в основе успеха управления и как улучшить свои лидерские качества, чтобы быть богатым и счастливым.

Перечислим некоторые законы, которые являются универсальными и без которых, на наш взгляд, лидерский успех не состоится. Более того, применяя

законы лидерства в своей жизни и работе, человек будет непременно развивать свои способности и таланты, добиваясь в жизни большего и лучшего. Эти законы являются подтверждением и дополнением к вышеизложенному материалу.

*Оптимизм – (от фр., лат. – наилучший) – 1) представление о том, что в мире господствует положительное начало, добро; 2) мироощущение, проникнутое жизнерадостностью, бодростью, верой в будущее, склонность видеть во всем хорошее*

**1. Закон оптимизма.** Он состоит в том, что истинный лидер излучает уверенность в том, что можно преодолеть любые трудности и достичь любых целей. Оптимизм – это одно из самых сильных качеств для лидерства и успеха в личной и деловой жизни. Оптимизм – это способность извлекать хорошее из любой ситуации. Он является фундаментом для позитивного мышления. Чем более оптимистично и позитивно настроен человек, тем более он созидателен. Если человеку свойственна пессимистическая жизненная концепция, то ему самому сложно жить, и тем, кто рядом тоже нелегко. Поэтому в ситуациях, когда не достает оптимизма, можно прибегнуть к позитивным мыслеформам, или почитать аффирмации. Одной из самых зрелых мыслеформ является обращение к высшему разуму. Бог-творец всего сущего, он всемогущ и если мы созданы по его образу и подобию, то мы тоже всемогущи, во всяком случае, в отношении себя.

*Аффирмация – (от лат. – подтверждение, заверение) – словесная конструкция нацеленная на определенный положительный результат*

**2. Закон амбиций.** Он предполагает страстное желание лидировать. Умение ясно видеть лучшее будущее и решимость его реализовать. Лидерские амбиции позволяют человеку точно знать, куда идти, зачем это надо и как это сделать. Амбиции помогают сформулировать цели, планы и стратегии, над которыми надо работать изо дня в день.

**3. Закон преодоления.** На пути к любой важной цели лидеры неизбежно преодолевают временные сложности и неудачи. Умение эффективно реагировать на затруднения или кризисные ситуации является важным качеством лидера. Жизнь – это непрерывная череда проблем и трудностей. Не бывает успеха без временных неудач. Любая неудача – это повод подумать, взвесить и оценить, что сделано неправильно, и это трамплин к новым достижениям с новыми силами. Закон преодоления предполагает развитие таких качеств, как колоссальное терпение, выдержка, самообладание.

**4. Закон эмоциональной зрелости.** Этот закон гласит: «Научись сдерживать свои эмоции – сохраняй самообладание». Любые эмоции дезорганизуют процесс управления, а он должен действовать, как хорошо отлаженный механизм. Эмоциональная зрелость позволяет сохранять спокойствие перед лицом неприятностей и трудностей: без нервозности и злобы существовать в сложных обстоятельствах и ситуациях неопределенности. Эмоционально зрелый человек способен сохранять равновесие, спокойствие и уверенность в себе. Он обладает внутренней силой и надежностью, что позволяет ему быть эффективным в делах.

**5. Закон совершенствования.** Лидер должен стараться быть лучшим во всем, что он делает. Вместе с тем лидеры задают определенные стандарты для других. Лидеры – это в какой-то мере перфекционисты.

**Перфекционизм** – (от фр. – совершенство, высшая степень) – стремление индивида к совершенству в действиях, делах, поведении

Каждый лидер выбирает ступень совершенства для себя и своей команды и является вдохновителем, провозглашая стремление стать лучшим в своей сфере или отрасли, мотивируя тем самым команду к более высоким стандартам деятельности. Но, нельзя забывать, что стремление к совершенству должно быть разумным, в противном случае, чрезмерно стремясь к лучшему, можно долго оставаться на месте. Некоторые специалисты даже считают, что перфекционизм является ограничивающим убеждением, тормозящим личностный прогресс.

**6. Закон предвидения.** Истинные лидеры обладают способностью к антиципации.

**Антиципация** – (от лат. – предвосхищение) – заранее составленное представление о чем-либо

Лидеры обладают способностью визуализировать будущее, видеть большую картину, а потом вдохновлять других на совместную работу по реализации этих проектов.

Предсказывать, предчувствовать и предвидеть будущее – это результат глубокого и всестороннего анализа существующей ситуации, проработки информации, умения перспективно мыслить, смотреть вперед, чувствовать неприятности и будущие успехи.

**7. Закон власти.** Власть – это способность влиять на распределение людей, денег и ресурсов. Она необходима для нормального течения жизни человека и общества. Власть получает тот человек, который способен наиболее эффективно использовать ее для получения желаемых результатов. Лидер – это человек, который оказывается более других способным взять на себя бразды правления и удерживать их. Существует четыре основных типа власти. *Первый* – власть эксперта. Предполагает мастерство в выполнении своего дела. Если человек совершенен в выполнении какого-либо дела – это неизменно притягивает к себе других и делает его авторитетным экспертом. *Второй* тип – власть личности. Это способность нравиться людям, привлекать к себе внимание окружающих, притягивать своим обаянием. Это обладание высоким уровнем социального и эмоционального интеллекта. *Третий* тип – власть положения. Положение дает возможность управлять людьми, поощрять и наказывать, увольнять и принимать на работу. При этом личностные и профессиональные достоинства играют второстепенную роль. *Четвертый* тип власти – приписанная власть. Если человек вызывает безусловное уважение за свое мастерство и личностное обаяние и притягательность, то, как правило, большинством ему приписывается такая власть, которая принимается окружающими с удовольствием.

В дополнение к вышеперечисленным законам лидерства добавим еще несколько рекомендаций, которые дает Георгий Огарев. Их также можно расценивать как правила, которые должен соблюдать лидер.

**1. Научись слушать – станешь справедливым и рассудительным в глазах подчиненных.** Руководитель, прежде чем научиться отдавать распоряжения, должен научиться слушать подчиненных. Если человека слушают – значит его уважают. Уважайте людей, которыми управляете.

2. **Будь ближе к коллективу, узнай, чем живут твои работники.** Человек работает ради удовлетворения своих потребностей. Качество их удовлетворения влияет на рабочий процесс. Поэтому знание руководителя о том, чем живут и о чем думают его работники, – средство для эффективной работы организации.

3. **Заводи приверженцев, умей узнавать недовольных.** Хорошая свита окружает короля. Преданность придворных поможет погасить пламя недовольства даже при сильном пожаре. Поэтому застраховывайте себя от «несчастных случаев».

4. **Умей погасить конфликт с минимальными потерями.** Даже в самом слаженном коллективе бывают конфликты, что говорит о развитии отношений в нем, но даже с учетом этого фактора конфликт требует разрешения. Цель руководителя – сделать это с наименьшими потерями, не принимать скоропалительных решений, которые потом невозможно будет исправить. *Не вставай ни на чью сторону в конфликтах между подчиненными.* Управляющий должен быть беспристрастным в разрешении конфликтов между подчиненными. Выслушайте аргументы двух сторон и придите к единому решению. Помните, что вы – та третья сторона, которой в цивилизованном мире отводится решение любых конфликтов.

5. **Будь примером во всем, заботься о своем имидже.** Все распоряжения «сверху» будут бессмысленны, если не будут подкреплены личным примером руководителя. Следя за своим поведением, речью, одеждой и прочими составляющими имиджа, руководитель тем самым обеспечивает себе хорошую репутацию.

6. **Не пропускай ничего мимо себя.** Научитесь не пропускать ничего важного – и вы увидите, что это вскоре принесет свои плоды. То, что сегодня может быть для вас неинтересным и бесполезным, спустя некоторое время обретет важность.

7. **Умей распознать способности человека и оптимально применить их в производстве.** У каждого человека есть способности к чему-либо, иногда скрытые, о которых даже он сам не подозревает, но вы как руководитель должны уметь распознавать их, тогда каждый работник будет на своем месте и при этом вы рационально будете использовать его знания и умения.

8. **Добейся уважения от каждого работника.** Уважительное отношение работников к руководителю складывается постепенно, год за годом, и не так легко удержаться на этой высоте. Добиться этого можно многими путями, но нужно исключить уважение, основанное на страхе. Тогда каждый работник будет горд тем, что работает в одной команде с человеком, к которому испытывает истинное уважение.

9. **Умей распределить обязанности между подчиненными.** Чтобы работа компании была слаженной и приносила больше положительных результатов, нужно уметь распределять обязанности между подчиненными: каждый работник занимает свое место, не растрачивая энергию на выполнение не своих обязанностей.

10. **Создай подчиненному хорошую репутацию – он постарается ее оправдать.** Сказать подчиненному в лицо, что вы о нем думаете, не сложно, но это вряд ли лучший путь. Гораздо лучше обращаться с ним, как с человеком, о котором вы высокого мнения, – так возможно добиться от него именно того,

что вам необходимо. Человек будет вести себя так, как это было желательно с самого начала.

**11. Осваивай современные достижения экономики, психологии, социологии и других наук.** Управление компанией – это еще и управление людьми, а это целая наука, в которой есть свои законы и ограничения. Их знание способствует более эффективному управлению компанией, а это есть самоцель каждого руководителя.

#### **Вопросы и задания для самопроверки**

1. Дайте определение лидерства.
2. Назовите основные теории и стили лидерства.
3. Сформулируйте главные качества лидера.
4. Каковы правила профессионального поведения как условия личной эффективности делового человека?
5. Каковы лидерские функции?
6. Назовите универсальные законы и принципы лидерства.
7. Определите степень индивидуальной выраженности лидерства с помощью теста. (Приложение 1)