

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1. ЛИДЕРЫ: ПРОЯВЛЕНИЕ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....	5
1.1. Руководство и лидерство.....	5
1.2. Виды неформальных лидеров .....	7
1.3. Классические стили лидерства .....	9
1.4. Индивидуальный стиль деятельности .....	10
1.5. Лидерство и развитие организации .....	11
2. ВЛАСТЬ И ВЛИЯНИЕ .....	14
2.1. Власть как социально-психологический феномен .....	14
2.2. Психологические характеристики власти .....	15
2.3. Вербальное и эмоциональное влияние .....	16
2.4. Стратегии и тактики влияния .....	18
3. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ НАВЫКИ РУКОВОДИТЕЛЯ И ЛИДЕРА.....	21
3.1. Развитие профессиональных навыков руководителя .....	21
3.2. Требования к руководителю .....	22
4. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОММУНИКАЦИЯ.....	25
4.1. Классическая риторика.....	25
4.2. Агональная риторика .....	26
4.3. Подготовка и проведение публичных выступлений.....	27
5. ТЕХНОЛОГИИ САМОРАЗВИТИЯ ЛИДЕРСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ .....	30
5.1. Эмоциональная компетентность лидера.....	30
5.2. Техники активного слушания как инструмент эмоционально компетентного лидера .....	32
5.3. Самоорганизация. Цифровые инструменты.....	33
6. КРОСС-КУЛЬТУРНОЕ ПРОСТРАНСТВО ОРГАНИЗАЦИИ .....	36
6.1. Поликультурные организации в современных условиях.....	36
6.2. Проявление культурного и субкультурного разнообразия в организации .....	37
6.3. Субкультуры в профессиональных группах .....	37
6.4. Особенности лидерства в поликультурной среде .....	39
7. ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ КОМАНДЫ .....	42
7.1. Причины и условия создания команды .....	42
7.2. Виды команд.....	44
7.3. Командные роли .....	44
7.4. Развитие команды .....	46
8. СОЦИАЛЬНАЯ ПОДДЕРЖКА ИНОСТРАННЫХ РАБОТНИКОВ .....	49
8.1. Многонациональные коллективы .....	49
8.2. Интеграция иностранных сотрудников в культуру принимающей страны.....	50
8.3. Содействие адаптации трудовых мигрантов .....	53
Проверочные вопросы по курсу .....	56
Ответы к проверочным вопросам .....	57
Библиографический список .....	58

# 1. ЛИДЕРЫ: ПРОЯВЛЕНИЕ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В результате изучения данного материала вы узнаете:

- каковы роль и место лидера в организации;
- какие бывают виды лидеров в организации;
- что представляют собой классические стили лидерства и чем отличается от них индивидуальный стиль деятельности;
- как построить карьеру лидера в организации.

## 1.1. Руководство и лидерство

Яркая, успешная карьера — мечта многих людей, получающих высшее образование. Но каждый проходит свой карьерный путь собственным уникальным способом. Один человек быстро поднимается по служебной лестнице в одной организации, второй переходит из одной организации в другую, третий меняет функциональные обязанности, четвертый предпочитает оставаться в одной должности и накапливать профессиональный опыт. И все же для большинства людей слово «карьера» связано с вертикальным ростом до самого верхнего уровня. В разных компаниях высшая должность может называться по-разному, например: президент, генеральный директор, ректор. Для управленцев среднего звена чаще используют понятие: начальник, руководитель, менеджер. В традициях западного менеджмента ключевую фигуру организации называют «лидер». А вы знаете, почему? Почему только некоторых руководителей называют лидерами? В чем различие и где грань между руководителем и лидером?

Словом «руководитель» или «менеджер» обычно называют начальника, который занят управлением процессами и персоналом на определенном участке предприятия, организации. Менеджеры существуют для того, чтобы добиваться результатов, обеспечивая эффективную работу своей функции, подразделения или отдела. Менеджер — часть организационной структуры.

Слово «лидер» используется очень часто для обозначения широкого круга отношений. Это — любой человек, к мнению которого прислушиваются, чьи идеи и предложения поддерживают, у которого другие люди просят совета. В обществе им может быть мальчик, которого слушаются другие дети. Это может быть политический деятель или проповедник, призывающий людей к конкретным действиям. Это может быть глава преступного мира. Лидер — часть социальных отношений.

Какое место занимают руководитель и лидер в структуре организации?

Любая организация представляет собой единство двух сторон: формальной и неформальной со своим особым типом отношений внутри каждой. Формальная структура организации строится на должностных инструкциях, функциональных обязанностях. На ее вершине находится руководитель. Неформальные отношения обусловлены личностными особенностями и эмоциональными контактами людей, в центре которых находится лидер. Именно в этой полярности обнаруживает свое основное различие руководство (менеджмент) и лидерство.

**Менеджмент** — это процесс принятия решения о том, что делать, а затем его выполнение за счет эффективного использования ресурсов. Что делают руководители, чтобы добиться успеха? Они определяют цели, а также ресурсы, необходимые для достижения целей. Ресурсами могут быть люди, финансы, рабочие системы и технологии. Руководители распределяют эти ресурсы на запланированные мероприятия и обеспечивают, чтобы мероприятия проводились в соответствии с планом. Так они достигают заранее определенных целей и результатов.

**Лидерство** — это процесс побуждения людей делать все возможное для достижения желаемого результата. Быть лидером — значит вдохновлять, влиять и направлять. Такая деятельность включает разработку видения будущего, мотивацию людей и привлечение внимания.

В организационной психологии и социологии давно идет спор о соотношении понятий менеджмента и лидерства. Некоторые исследователи считают их синонимами, другие воспринимают менеджмент как подмножество лидерства, а третьи восхваляют лидерство и демонизируют менеджмент. Причины этого спора заключаются в попытке разделить функции менеджера и лидера. Так, например, Абрахам Залезник видел в менеджерах планировщиков, которые заботятся о процессе, а в лидерах — вдохновляющих провидцев. Пол Херси и Кеннет Бланшар утверждали, что «лидерство возникает каждый раз, когда кто-то пытается повлиять на поведение отдельного человека или группы». Пол Берч считал, что лидеры понимают, что задачи достигаются благодаря доброй воле и поддержке других, в то время как менеджеры могут этого не делать. Лидер рассматривает людей как людей, а не как один из ресурсов для использования. Посредственные менеджеры относятся к людям как взаимозаменяемому фактору производства.

Руководителя и лидера в организации можно легко отличить по формальным признакам (рис. 1).



Рис. 1. Отличия руководителя и лидера

Руководитель — это должность, на которую назначают приказом. Функции руководителя четко определены и закреплены в специальных документах — должностных инструкциях. В компаниях с определенной корпоративной культурой руководителем нередко становится «человек со стороны» или «нужный человек».

Лидер — это роль, которую исполняют по собственному побуждению, а не по приказу руководства. Как правило, лидерами становятся те, кто имеет достаточно высокий потенциал власти и может использовать спектр неформальных санкций. В любой корпоративной культуре лидер «поднимается» из числа равных или близких по статусу.

Для решения производственных задач у руководителей есть доступ к разным ресурсам: финансам, оборудованию, знаниям, информации, времени. За это они несут ответственность перед руководством за достижение целей в их подразделении или отделе. В распоряжении лидера есть только он сам и его последователи, и нет ответственности перед руководством.

Чтобы решить поставленную задачу, руководителю не нужно уважение подчиненных. Ему достаточно их подчинения. Но стать лидером вне поля принятия со стороны окружающих невозможно. Только обретая последователей, человек становится лидером.

Почему же при таком количестве различий возникает вопрос о дифференциации менеджмента и лидерства в организации? Особенно ярко единение лидерства и руководства

проявляется в демократичной корпоративной культуре. Здесь и руководитель, и лидер синхронно координируют, организуют, управляют коллективом, продвигают идеи и ценности компании и руководства, используя для этого формальные и неформальные каналы коммуникации. Еще одним объединяющим моментом является субординация отношений. В руководстве она более заметна, а в лидерстве возникает на добровольной основе. Если руководитель не является лидером для своей команды, то в команде появляется неформальный лидер. Неформальный лидер часто проявляется при слабом или жестком руководителе. Не всегда его цели совпадают с целями руководства и организации. В таком случае неформальный лидер становится антилидером.

## 1.2. Виды неформальных лидеров

Руководитель в команде всегда один. Однако команде нужно несколько лидеров, и рядовые сотрудники тоже могут проявлять лидерство. Но как?

Вернемся к тому факту, что лидерство — часть неформальных отношений. Эти отношения могут быть разного типа.

Первый тип отношений носит преимущественно деловой характер и связан с решением стоящей перед группой задачи. Это так называемые *деловые неформальные отношения*, которые определяются не должностью, а личностными особенностями людей. Например, один человек предлагает новый способ решения задачи, а второй критикует это предложение. Один находит и привлекает дополнительные ресурсы, а второй проверяет качество выполненной работы и указывает на ошибки.

Такие отношения между сотрудниками нельзя назвать формальными. Они не связаны с должностными обязанностями, поэтому они неформальные. Однако они возникают по причине специфичности решаемых задач и доминирует в них деловое начало.

Другой тип неформальных отношений носит преимущественно эмоциональный характер. В России принято обсуждать на работе всякого рода житейские, личностные и коммуникативные проблемы, искать у коллег помощи, совета и поддержки. В этом случае мы говорим о системе *неформальных отношений эмоционального плана*.

Двум типам указанных отношений соответствуют две основные лидерские роли: деловой (собственно деловой и информационный) и эмоциональный лидеры.

*Деловой лидер* может организовать дело, наладить нужные деловые взаимосвязи, обеспечить успех. К *информационному лидеру* все обращаются с вопросами, потому что он эрудирован, может объяснить и оказать содействие в поиске нужной информации. А к *эмоциональному лидеру* можно обратиться за сочувствием. Все три лидера находятся в группе одновременно. Они составляют основную структуру лидерства. Каждый лидер начинает играть ведущую роль в зависимости от ситуации, а остальные, если можно так сказать, ждут своей очереди.

Сложность и множественность отношений в организации создают условия для формирования более сложной структуры лидерства. В мире «черных лебедей», быстрых изменений, трансформаций и искусственного интеллекта команды порой оказываются в различных ситуациях, где требуются новые неожиданные компетенции, которыми обладают те члены команды, которые в обычной жизни не относятся к обозначенной тройке лидеров. Взяв на себя ответственность за ограниченную сферу деятельности команды или в ограниченный промежуток времени, они становятся *ситуативными лидерами*. Это, например:

- лидер-инициатор, предлагающий новый способ решения задач и проблем;
- лидер-организатор, способный интегрировать группу в условиях неопределенности;
- лидер-генератор эмоционального настроения, проявляющийся в ситуациях сложных эмоциональных потрясений, связанных с внутренними и внешними событиями (аналог эмоционального лидерства);

– лидер-эрудит, представляющий собой одну из разновидностей интеллектуального лидерства; обладает неординарными знаниями в широкой сфере или, наоборот, глубоко погружен в проблему;

– лидер мнений, оказывающий влияние на суждения группы и являющийся законодателем мнения группы в разных ситуациях;

– лидер-мастер, способный проявить свои деловые или экспертные качества в конкретной деятельности.

Вы убедились, что структура лидерства в организации может быть сложной и многоуровневой. Возникает вопрос, как руководитель выполняет свои функции при таком количестве людей, влияющих на его подчиненных. Должен ли он учитывать лидеров при организации работы?

В идеальной ситуации руководитель и лидер — один и тот же человек. Это может произойти в двух случаях. Во-первых, после назначения сотрудника руководителем он в течение нескольких месяцев становится лидером. Если этого не произошло, руководство может заменить его на другого кандидата, который обладает большим лидерским потенциалом. Или оставить ситуацию как есть. И тогда руководитель должен выстроить систему управления не только рядовыми работниками, но и лидерами. Во-вторых, руководство назначает на вакантную руководящую должность того, кто уже является лидером для данного коллектива.

Какого лидерства ждут от руководителя? Для роста эффективности группы руководитель должен стать ее деловым лидером. Эмоциональным лидером быть не обязательно. Однако слишком низкая позиция в системе эмоциональных отношений может негативно сказаться на отношениях в деловой сфере.

Чем же отличается руководитель-лидер от руководителя-менеджера или руководителя-администратора (рис. 2)? Самое главное — его способ управления, основанный на воодушевлении коллег, поддержании их веры в свои силы, минимальное использование формальных санкций и максимальное — психологических.

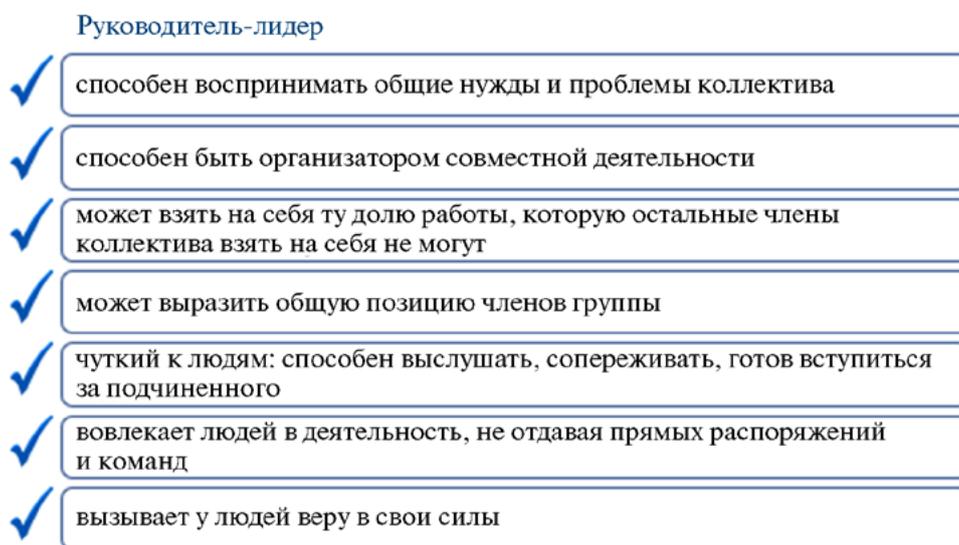


Рис. 2. Признаки руководителя-лидера

Не удивительно, что рядом с таким человеком приятно работать. И команда быстрее достигает поставленных целей, показывает большую эффективность.

Что остается делать руководителю, который не смог стать лидером для своих подчиненных? Ему нужно выявить и научиться взаимодействовать с сотрудниками, занимающими лидерские позиции в коллективе. Для пользы организации их лучше иметь в союзниках, чем в оппозиции.

Существуют руководители, которые не терпят наличия лидеров в своем подчинении. И как только лидер выявлен, от него избавляются под любым предлогом. Иногда с пользой — через перевод с повышением в какое-нибудь другое подразделение или организацию. Иногда «подставляют».

Впрочем, некоторые руководители заведомо подбирают в команду сотрудников без лидерского потенциала, чтобы чувствовать себя спокойно. У них есть повод критиковать подчиненных за неумение работать, пассивность, отсутствие профессионализма и другие «прегрешения».

### 1.3. Классические стили лидерства

**Лидерство** — это результат определенного поведения человека в группе. Но все лидеры разные. У каждого лидера есть своя индивидуальность и опыт. Они определяют его стиль управления. Знать свой стиль управления полезно для развития собственных управленческих навыков и расширения возможностей команды.

**Стиль управления** — это устойчивая система способов, методов и форм воздействия на других людей; это своеобразный почерк лидерского поведения. Классические стили руководства были описаны Куртом Левиним еще в 30-х годах прошлого века. Но с тех пор они почти не изменились.

**Авторитарный стиль.** Авторитарный лидер имеет четкий командный подход и контроль над коллегами. Самые важные решения он принимает самостоятельно. Четко видит общую картину ситуации и цель, привлекает остальных сотрудников только для выполнения отдельных задач.

Такой стиль дает быстрые результаты при выполнении работы в сжатые сроки и когда требуются решительные действия. Авторитарный лидер может хвалить или критиковать сотрудников, но при этом четко отделяет себя от коллектива. Он редко бывает настроен враждебно, скорее, беспристрастен. Часто бывает дружелюбным, если сотрудники ему не перечат. Авторитарный лидер редко меняет стиль управления, даже если ситуация меняется. Как правило, он по многим вопросам имеет свое устоявшееся мнение и не готов отступать от своих планов.

**Демократический стиль.** Демократический лидер приветствует все мнения и поощряет совместную работу. Он с удовольствием приглашает коллег к совместной выработке решений и разделяет с ними ответственность. Но часто оставляет за собой последнее слово. При таком стиле управления каждый работник понимает общую картину, заинтересован в достижении конечной цели и проявляет творчество.

Демократический лидер участвует в работе коллектива. Он направляет свои усилия на профессиональный рост коллег, поскольку понимает, что это поможет в достижении конечной цели.

**Либеральный стиль.** Либеральный лидер крайне редко дает указания коллективу. Человека с таким поведением трудно назвать лидером в полном смысле этого слова. Он отстраняется от группы и не уделяет ей внимания. Либеральный лидер предоставляет сотрудникам полную свободу в принятии решений. Поэтому в группах с таким лидером ответственность часто бывает размыта, а работники обвиняют друг друга в срыве работ. Либеральный лидер может иметь авторитет только в группе высоко квалифицированных специалистов, которые стремятся к самостоятельности. В остальных группах он имеет минимальную эффективность.

В настоящее время, когда руководители, как правило, имеют специальную управленческую подготовку, стили управления редко проявляются в чистом виде. Часто форма и содержание действий не совпадают между собой. Авторитарный по своей сути руководитель внешне ведет себя достаточно демократично. Он владеет техниками общения, например демонстрирует внешнее расположение к людям, подчеркнутую вежливость. Бы-

вает наоборот. Демократический руководитель внешне выглядит жестким. Он недостаточно воспитан, порой груб в общении с коллегами. Чтобы понять его истинный стиль, подчиненному требуется определенное время.

Курт Левин был сторонником бихевиористской теории лидерства. Он считал, что самым эффективным является демократическое лидерство, а самым неэффективным — либеральное. Но практика показала, что нет наилучшего стиля лидерства. Стиль лидера должен меняться в зависимости от уровня развития команды.

#### 1.4. Индивидуальный стиль деятельности

Быть гибким лидером — важное конкурентное преимущество. Но у каждого человека есть стиль поведения, к которому он проявляет большую склонность. Индивидуальный стиль деятельности удобно оценивать *по четырем параметрам*:

- отношение к работе;
- стремление к крайностям или среднему уровню;
- ориентация на задачу или на отношения;
- ориентация на сотрудничество.

Дихотомическая шкала каждого параметра представлена на рис. 3.



Рис. 3. Оценочные параметры индивидуального стиля деятельности

**Отношение к работе.** На одном полюсе этого параметра стоит отчужденность от работы, на другом — чрезмерная погруженность в работу.

Отчужденность от работы является конкурентным преимуществом в быстро меняющемся мире: человек меняет место работы и даже вид деятельности без лишних переживаний. Но высокий уровень отчужденности проявляется в пассивности, нежелании брать ответственность за порученное дело, прокрастинации и выполнении работы «для галочки».

Работники с высокой степенью погруженности в работу — мечта любого руководителя. Они готовы пожертвовать своей жизнью и благополучием ради дела. Но крайность проявления этого качества тоже опасна. Высокая погруженность в работу изменяет мотивационную сферу, сужает интересы, приводит к эмоциональному истощению и выгоранию.

**Стремление к крайностям или среднему уровню.** Людей, стремящихся к крайностям, не удовлетворяют средние результаты, средний темп работы. Обычно их стиль деятельности — чередование авралов и прокрастинаций. Про таких обычно говорят «то густо, то пусто», имея в виду и уровень риска, и сферу отношений, и стиль управления: от попустительского к жестко авторитарному.

На другом полюсе находятся те, кто предпочитает во всем «золотую середину». Они умеют хорошо планировать деятельность и придерживаться планов, это помогает им держать ровный темп работы без перенапряжения и срывов. Их отличает низкий уровень терпимости к риску как в собственных решениях, так и в деятельности подчиненных.

**Ориентация на задачу и ориентация на отношения** — разные полюсы одного фактора. Как правило, одному человеку быть одинаково успешным в двух сферах удается редко. Необходимость выполнить поставленную задачу в срок и в заданном качестве, как правило, требует напряжения сил, высокой интенсивности труда, которых приходится добиваться жестким стилем управления. Особенно когда в подчинении руководителя находится трудовой коллектив, а не сплоченная команда. Если производственный результат — это цель, то человек становится лишь средством его достижения. Такое отношение угнетает людей, приводит к стрессу, выгоранию, потере мотивации и снижению инициативы. Но результат достигается быстро.

Чрезмерная вовлеченность и чувствительность к проблемам подчиненных допустимы только для эмоционального лидера. Мягкое руководство «расслабляет» коллектив, также снижает мотивацию, эффективность труда за счет вседозволенности и попустительства.

**Ориентация на сотрудничество.** Этот параметр лучше других указывает на склонность человека к лидерскому поведению. Что делает человек, имеющий такую характеристику? Объединяет людей с разными способностями для достижения общих целей, использует потенциал каждого сотрудника, поддерживает инициативу, ответственное отношение, творческий подход, положительно относится к взаимообучению и обмену опытом.

На противоположном полюсе данного параметра находится приверженность правилу «разделяй и властвуй».

*Выбор стиля.* Не существует такого понятия, как идеальный стиль. Тип руководства зависит в равной мере как от характера задачи и людей, которыми нужно будет управлять, так и от личностных качеств. Хорошие лидеры способны менять свой стиль в соответствии с требованиями ситуации. Но есть предел степени гибкости, которую следует использовать. Руководитель, ежедневно меняющий свой стиль управления и поведения, становится непредсказуемым для сотрудников, а потому теряет доверие и авторитет.

## 1.5. Лидерство и развитие организации

В любой организации все процессы начинают протекать активнее, когда у руля появляется лидер. Уже никто не сомневается, что лидерство — ключевой элемент бизнеса. Для успешной работы организации в изменяющихся условиях нужны *три типа лидеров*:

- лидер-руководитель компании или организации;
- лидеры-менеджеры, которые проводят политику компании на местах;
- лидеры-активисты из рядовых сотрудников организации, которые распространяют и поддерживают идеи внутри коллектива.

Наиболее значимое лидерство — это лидерство в высшем руководстве. Если глава компании предпочитает не рисковать и не действовать, а наблюдать со стороны, лидеры на местах вряд ли смогут продвинуть компанию вперед. Сколько бы они ни старались. Но верно и обратное. Отсутствие лидеров на местах приведет к разрыву между «полетом мысли» руководителя организации и реальным положением дел на местах.

Только многоуровневая система лидерства способна воодушевить всю компанию сверху вниз и непрерывно улучшать процесс управления.

**Индивидуальный путь лидера.** В настоящее время любой руководитель автоматически рассматривается в качестве лидера команды, группы, подразделения. При этом высшее руководство, назначая хорошего работника на вышестоящую должность, часто не учитывает наличие у него выраженных лидерских качеств. Поэтому на практике некоторые руководители являются слабыми лидерами. Но верно и обратное. Существуют лидеры, которые недостаточно эффективны в качестве руководителей.

Современные исследователи считают, что лидерский потенциал есть у каждого. Индивидуальный рост лидера может проходить несколько этапов.

**Внутреннее лидерство.** Это «нулевой» уровень развития лидерской компетенции. На данном этапе человек может управлять собой, мотивировать и настраивать себя на работу. Внешне проявляется в самоконтроле и ответственном отношении к жизни. Пример внутреннего лидерства: человек, бросивший курить или занявшийся спортом.

**Ситуативное лидерство (микролидерство).** Это первый уровень. Микролидерство проявляется, когда человек берет на себя временную ответственность за благополучие группы в конкретной ситуации. Чаще всего такое лидерство возникает в критических ситуациях по необходимости, а не от желания человека: «Если не я, то кто?» После преодоления кризиса лидер перестает быть таковым и вновь возвращается к повседневным занятиям. Пример микролидерства: человек, добровольно взявший слово, чтобы выразить свое несогласие с остальными. Это может быть любая рассмотренная выше роль ситуативного лидерства.

**Командное или тактическое лидерство (макролидерство).** Это второй уровень. У лидера есть постоянная команда, и он ею управляет, вдохновляет, берет в свои руки инициативу на протяжении большого промежутка времени. Чувствует ответственность за свою команду и ее членов. Примеры макролидерства: предприниматель, нанявший помощников; организовавший командную работу политик.

**Системное или стратегическое лидерство (металидерство).** Лидер руководит другими лидерами (руководителями) и всей системой в целом. Это тот самый лидер, который стоит во главе компании, определяет стратегические цели, формирует видение, далеко идущие планы и перспективы развития. Он даже не мотивирует, он вдохновляет. Примеры металидерства: предприниматель, создавший разветвленную сеть компаний; политик, вышедший на федеральный или международный уровень.

**Карьерный путь и лидерство.** Карьера — это понятие, которое находится на стыке внешнего и внутреннего миров. Чтобы построить карьеру, человеку приходится постоянно соотносить свои возможности и приоритеты с реальностью и корректировать траекторию. В каждой организации есть разные условия и возможности для карьерного роста. Основных карьерных путей три: деловая карьера; горизонтальная карьера; вертикальная карьера.

*Деловая карьера* основывается на приумножении знаний и навыков. Такую карьеру строят обычно работники, которые сосредоточены на самом процессе труда. Они предпочитают индивидуальную деятельность, хорошо знают выпускаемый продукт или процесс производства. Вместе с ростом профессионализма повышается их влияние, авторитет в коллективе, неформальная власть. Такие работники становятся деловыми лидерами.

*Горизонтальная карьера* — это смена выполняемых сотрудником функций внутри организации, а также переход из одной отрасли в другую. Например, начальник производственного подразделения переходит на должность руководителя службы управления качеством. Такую карьеру часто выбирают работники с высоким лидерским потенциалом. Они интересуются разными аспектами работы организации, пробуют свои силы на разных направлениях. Если руководство вовремя заметит такого сотрудника и включит его в программу развития лидерства, организация получит очень эффективного руководителя среднего звена. Но сам лидер должен помнить, что, переходя в новый коллектив, его путь завоевания лидерства каждый раз будет начинаться «с нуля».

*Вертикальная карьера* — это движение по должностным позициям, повышение разряда в квалификационной лестнице, рост уровня материального вознаграждения. Вертикальная карьера — это путь к руководству, но не обязательно путь к лидерству.

*Скрытая (центростремительная) карьера* — это самая неочевидная карьера для окружающих. Данная возможность предоставляется сотрудникам, имеющим обширные деловые связи или тесные личные контакты с руководством вне организации. Она выражается в приближении работника к руководству организации. Его приглашают на недоступные другим встречи и совещания, предоставляют доступ к неформальным источникам инфор-

мации. Это и есть лидер, который не является менеджером. Он занимает невысокую должность, но в то же время играет значимую роль в компании: принимает участие в решении важных для организации вопросов, выполняет особые поручения начальства, воздействует на других сотрудников. Такие работники тоже быстро попадают в программу развития лидерства и могут подняться до высоких уровней. Если этого захотят.

Таким образом, различные карьерные траектории ведут к различным лидерским ролям в организации: от ситуационного лидерства внутри своей рабочей группы до металидерства на уровне высшего руководства. Какой путь вы для себя выберете и реализуете, зависит только от вас: от вашего лидерского потенциала и желания его развивать.

### **Задания для закрепления материала**

Решите кейс.

В подразделение крупной компании с солидной историей и высоким уровнем централизации власти устроился молодой сотрудник. Руководитель, который возглавлял отдел уже на протяжении 15 лет, с первых дней отметил его коммуникабельность и компетентность во многих вопросах. Старожилы поначалу отнеслись к новичку настороженно, присматривались. Что может предложить «этот мальчик», если он «в сыновья годится»? Но постепенно недоверие сменилось уважением и заслуженным авторитетом у коллег. Особенно после того, как благодаря оптимизации нескольких технических процессов, произведенных по совету нового работника, в отделе значительно снизился объем рутинного ручного труда и число ошибок «по невнимательности». Это позволило коллективу значительно повысить свое место в рейтинге организации и несколько раз подряд получить существенную премию.

Однако в связи с разразившимся кризисом организация была вынуждена прибегнуть к сокращению персонала. Топ-менеджер предложил руководителям подразделений самостоятельно определить, кто покинет компанию. И в списке кандидатов на увольнение первую строчку занял молодой перспективный сотрудник.

Объясните возможные причины поведения руководителя.

### **Вопросы для самопроверки**

1. От каких факторов зависит вероятность появления лидеров в организации?
2. Обычно авторитарному стилю управления противопоставляется демократический. А как правильнее выстроить континуум стилей?
3. Как сочетаются характеристики индивидуального стиля деятельности у руководителя, работающего в стабильных условиях и в условиях кризиса или жесткой конкуренции?

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)