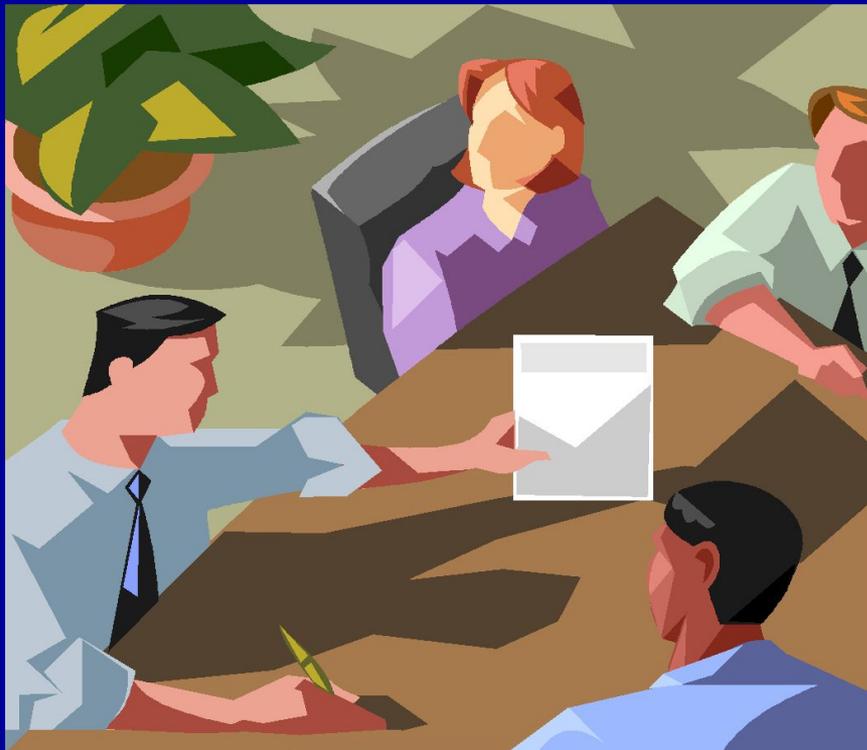


# Тема **14.** Лидерство



# План лекции

- Природа, определение и содержание понятия лидерства
- Теории лидерских качеств
- Поведенческий подход к изучению лидерства
- Ситуационный подход к изучению лидерства
- Новые теории лидерства

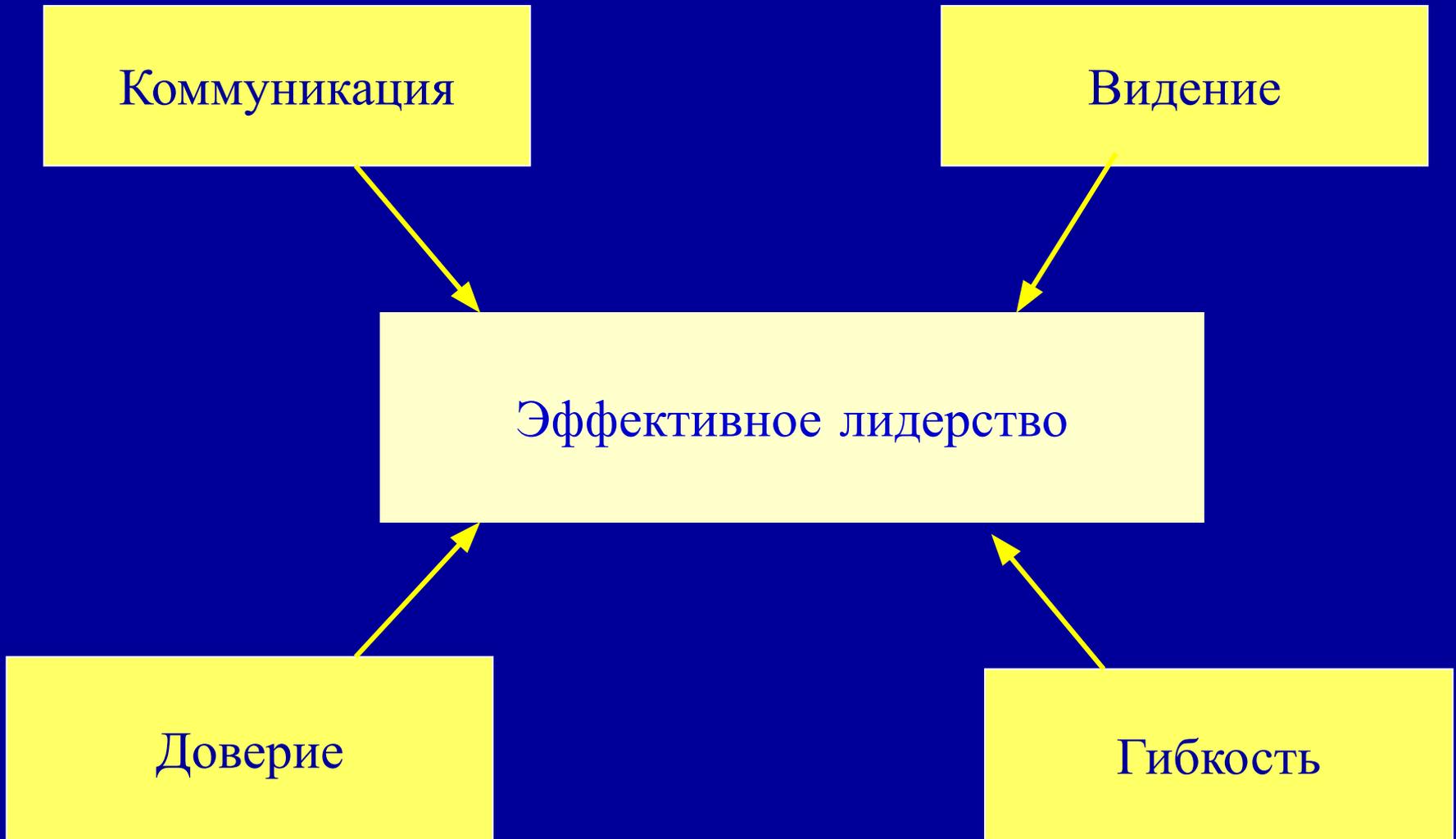
Природа, определение и  
содержание понятия  
лидерства

Лидерство – это воздействие  
на группы людей,  
побуждающее их к достижению  
общей цели  
(Дж. Терри)

Лидерство – межличностное взаимодействие, проявляемое в определенной ситуации с помощью коммуникационного процесса и направленное на достижение специфической цели или целей (Р.Танненбаум, И.Вэшлер и Ф.Массарик)

Лидерство – это тип  
управленческого взаимодействия,  
основанный на наиболее эффективном  
для данной ситуации сочетании  
различных источников власти и  
направленный на побуждение людей к  
достижению общих целей

# Черты эффективного лидерства



# Основные качества лидера

- Мечтательность
- Нравнодушие
- Творчество
- Гибкость
- Умение вдохновить людей
- Новаторство
- Решительность
- Воображение
- Склонность к экспериментам
- Инициатива в осуществлении перемен
- Обладание личной властью

# Основные качества менеджера

- Рациональность
- Склонность давать советы
- Настойчивость
- Умение решать проблемы
- Трезвость мышления
- Аналитический склад ума
- Применение структурного подхода
- Осторожность
- Властность
- Умение стабилизировать ситуацию
- Обладание должностными полномочиями

# Подходы к изучению лидерства



# Теории лидерских качеств

# Теории лидерских качеств

**Личные качества** – множество атрибутов индивида, включая различные аспекты его личности, темперамент, потребности, мотивы и ценности

**Навыки** – способность эффективно выполнять различные виды когнитивной или поведенческой деятельности

# Ральф Стогдилл

**1948** год

## Качества лидера:

- Ум или интеллектуальные способности
- Господство или преобладание над другими
- Уверенность в себе
- Активность и энергичность
- Знание дела

# Ральф Стогдилл, 1974

| Личные качества                                      | Навыки                                 |
|--|--|
| Способность адаптироваться к ситуации, доминирование | Концептуальные навыки, интеллект       |
| Внимание к социальной среде                          | Организованность                       |
| Амбициозность, ориентация на достижение цели         | Понимание стоящей перед группой задачи |
| Энергичность, упорство                               | Изобретательность                      |
| Настойчивость, решительность                         | Дипломатичность                        |
| Сотрудничество, надежность                           | Быстрая речь                           |
| Уверенность в себе, устойчивость к стрессу           | Убедительность                         |
| Готовность брать ответственность                     | Социальные навыки                      |

# Уоррен Беннис

- **Управление вниманием** – способность так представить сущность результата, цели или направления движения, чтобы это было привлекательным для последователей;
- **Управление значением** – способность так передать значение созданного образа, идеи или видения, чтобы они были поняты и приняты последователями;

## Уоррен Беннис (продолжение)

- **Управление доверием** – способность построить свою деятельность с таким постоянством и последовательностью, чтобы получить полное доверие подчиненных;
- **Управление собой** – способность настолько хорошо знать и вовремя признавать свои сильные и слабые стороны, чтобы для усиления своих слабых сторон умело привлекать другие ресурсы, включая ресурсы других людей

# Поведенческий подход к изучению лидерства

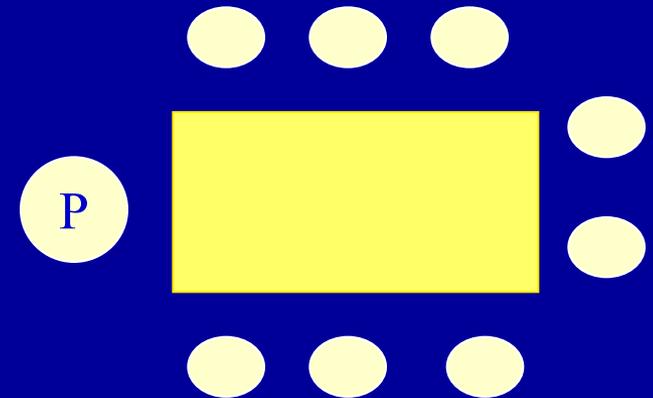
Стиль руководства – это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным с целью оказания на них влияния и побуждения их к достижению целей

## Стиль руководства отражает:

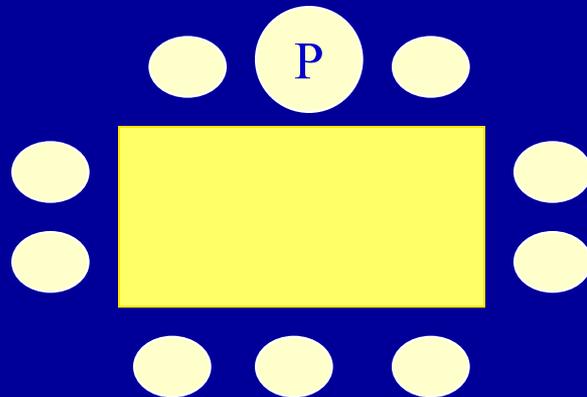
- степень, до которой руководитель делегирует полномочия подчиненным;
- используемые типы власти;
- о чем прежде всего заботится: о хороших отношениях или о выполнении задач

# Курт Левин

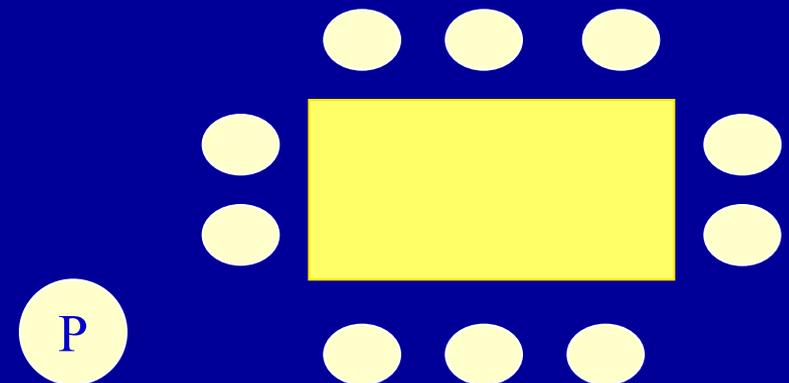
- Авторитарный стиль



- Демократический стиль



- Либеральный стиль



# Дуглас Макгрегор

## «ТЕОРИЯ X»

- Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы
- У людей нет честолюбия и они стараются избежать ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили (больше всего люди желают личного спокойствия)
- Людей следует принуждать к труду, контролировать, руководить ими, угрожать им наказаниями

# Дуглас Макгрегор

## «ТЕОРИЯ У»

- Затраты физических и духовных сил на работе столь же естественны, что и при игре или отдыхе
- Если люди приобщены к организационным целям, то они будут использовать самоуправление и самоконтроль
- Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели
- Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично

# Системы управления Ренсиса Лайкерта

Система **1** – Эксплуататорско-авторитарная

Система **2** – благосклонно-авторитарная

Система **3** – Консультативно-  
демократическая

Система **4** – Основанная на участии

# Исследования университета штата Огайо

**высокое**

Низкая степень  
инициирования  
структуры и высокая  
степень внимания к  
людям

Высокая степень  
инициирования  
структуры и высокая  
степень внимания к  
людям

**Внимание к  
подчиненным**

Низкая степень  
инициирования  
структуры и низкая  
степень внимания к  
людям

Высокая степень  
инициирования  
структуры и низкая  
степень внимания к  
людям

**низкое**

**низкое**

**Инициирование структуры**

**высокое**

# Управленческая сетка Блейка и Моутон

ВЫСОКИЙ

Интерес к людям

НИЗКИЙ



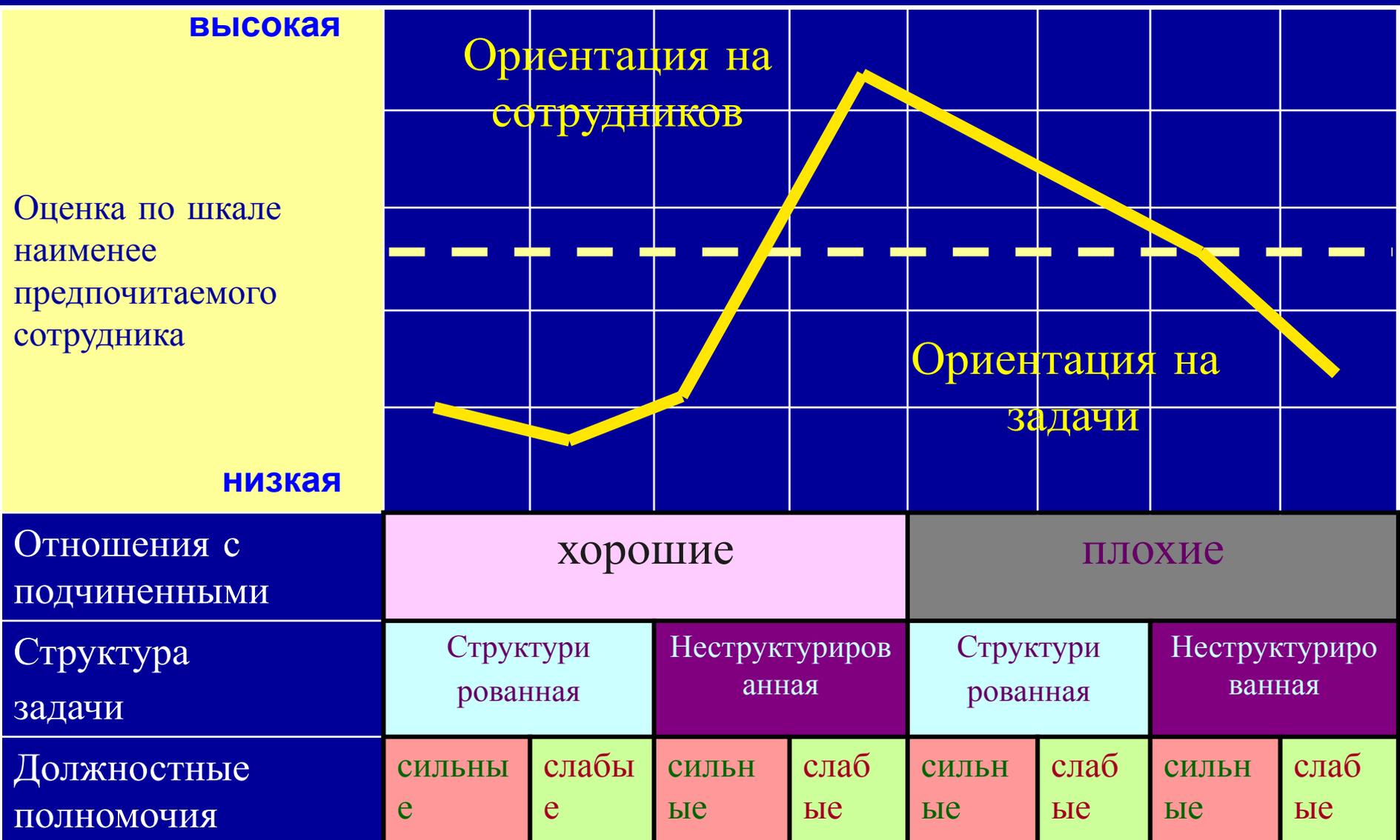
НИЗКИЙ

Интерес к работе

ВЫСОКИЙ

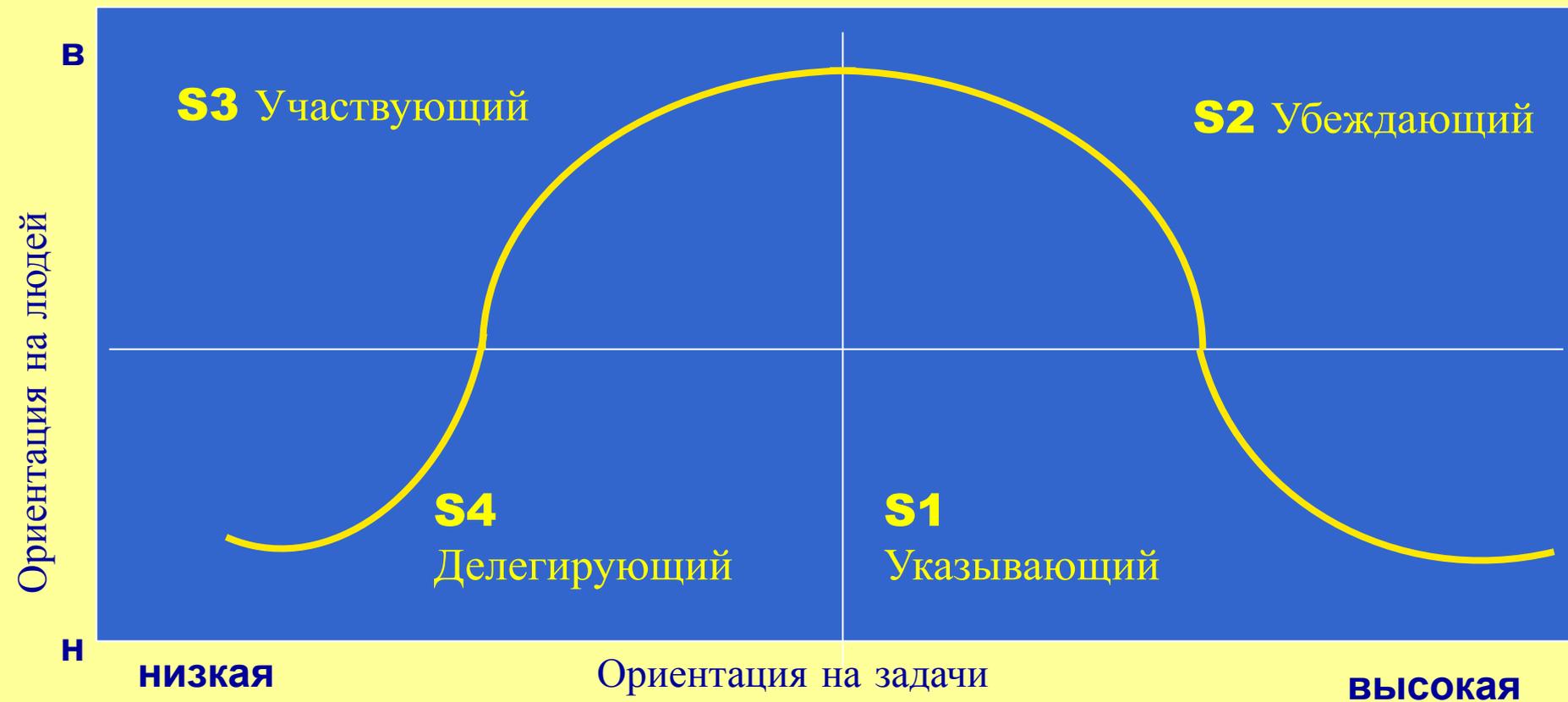
# Ситуационный подход

# Модель Фидлера





# Модель Херси и Бланшарда



|               |                       |                    |                     |
|---------------|-----------------------|--------------------|---------------------|
|               | Зрелость подчиненного |                    |                     |
| высокая       | умеренная             |                    | низкая              |
| <b>R4</b>     | <b>R3</b>             | <b>R2</b>          | <b>R1</b>           |
| Хочет и может | Может, но не хочет    | Хочет, но не может | Не хочет и не может |

# Модель «путь-цель» Митчелла и Хауза

## Поведение руководителя

Директивное Поддерживающее  
Участвующее

Ориентированное на достижения

Характеристики  
работников

Способности

Возможности контроля

Авторитаризм



Характеристики рабочего места

Структура задания Официальные  
полномочия Первичная рабочая  
группа



Результаты

Выполнение работы

Удовлетворение работой

Мотивация

Принятие руководителя

# Модель Танненбаума-Шмидта

Авторитарный стиль



Демократический стиль

Ориентация на работу



Ориентация на отношения



Лидер принимает решение и объявляет о нем

Лидер убеждает последователей в своих решениях

Лидер выдвигает идеи и предлагает их обсудить

Лидер предлагает вариант решения проблемы

Лидер формулирует проблему, изучает предложения и принимает решение

Лидер определяет условия и предлагает группе принять решение

Лидер определяет условия в которых его последователи имеют право принятия решения

# Модель Стинсона-Джонсона

Структурированность работы

низкая

высокая

высокие

Низкий интерес к отношениям и низкий интерес к работе

Высокий интерес к работе и высокий интерес к отношениям

низкие

Высокий интерес к работе и низкий интерес к отношениям

Высокий интерес к отношениям и низкий интерес к работе

Возможности последователей

## Заменители лидерства

С. Керр и Дж. Джермейер выдвинули предположение о наличии **заменителей лидерства**, имеющих свойство сводить на нет потребность в лидерском влиянии на уровень работы, подчиненных и их удовлетворенность

Субституты (заменители) руководства делают ненужным или излишним руководство менеджера

Нейтрализаторы руководства препятствуют менеджеру продемонстрировать определенные образцы поведения

Усилители руководства – факторы, способствующие увеличению влияния лидера на работников

# Субституты и нейтрализаторы лидерства

| Переменная   |  | Лидерство, ориентированное на задачу   | Лидерство, ориентированное на сотрудников                                  |
|--|--|--|--|
| <b>Организационные переменные</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Сплоченность коллектива</li> <li><input type="checkbox"/> Формализация</li> <li><input type="checkbox"/> Жесткость</li> <li><input type="checkbox"/> Ограниченная должностная власть</li> <li><input type="checkbox"/> Физическая удаленность</li> </ul> |  | Заменяет<br><br>Заменяет<br>Нейтрализует<br>Нейтрализует<br><br>Нейтрализует | Заменяет<br><br>Не влияет<br>Не влияет<br>Нейтрализует<br><br>Нейтрализует |
| <b>Характеристики рабочих задач</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Высокоструктурированная задача</li> <li>❖ Автоматическая обратная связь</li> <li>❖ Внутреннее удовлетворение</li> </ul> | Заменяет<br><br>Заменяет<br><br>Не влияет                                    | Не влияет<br><br>Не влияет<br><br>Заменяет                                 |
| <b>Характеристики коллектива</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Профессионализм</li> <li>✓ Обучение/опыт</li> </ul>   | Заменяет<br>Заменяет   | Заменяет<br>Не влияет  |

Ситуационный анализ  
характера эффективного лидера

# Концепция атрибутивного лидерства



# Спираль лидерского взаимодействия



# Этика и харизма

## Неэтический харизматический лидер

- Использует власть только в личных целях
- Продвигает только свое личное видение
- Пресекает критику в свой адрес
- Требует беспрекословного выполнения своих решений
- Коммуникация от себя вниз
- Полагается на удобные внешние моральные стандарты для удовлетворения своих потребностей

## Этический харизматический лидер

- Использует власть в интересах других
- Строит свое видение в соответствии с нуждами последователей
- Считается с критикой и извлекает из нее уроки
- Стимулирует у последователей творческий подход к делу и своим взглядам
- Двусторонняя и открытая коммуникация
- Полагается на внутренние моральные стандарты для удовлетворения организационных и общественных интересов

# Концепция преобразующего лидерства



Организационным изменениям,  
приложению последователями больших усилий,  
появлению у них большей удовлетворенности

Бернс выделяет два типа лидерства:

- переходный
- преобразующий

**Переходный тип** предполагает взаимодействие между лидером и последователями на основе обмена, в то время как **преобразующий тип** основан на изменении ценностей, убеждений и потребностей группы под влиянием лидера.

# Переходные лидеры

- 1.** Награда по труду: награждает за приложенные усилия, обещает награду за хорошую работу, признает достоинства
- 2.** Управление по отклонениям (активное): наблюдает и ищет отклонения от правил и стандартов, вносит исправления.
- 3.** Управление по отклонениям (пассивное): вмешивается, только когда что-то не соответствует стандартам
- 4.** Попустительство: отказывается от ответственности, избегает принятия решений

# Преобразующие лидеры

- 1.** Харизма: обеспечивает видение перспективы и осознание миссии, вселяет гордость, завоевывает уважение и доверие.
- 2.** Вдохновение: возбуждает высокие ожидания, использует символы для концентрации усилий, доступно выражает важные цели.
- 3.** Интеллектуальная стимуляция: поощряет интеллектуальные усилия, рациональное и вдумчивое решение проблем.
- 4.** Индивидуальный подход: уделяет внимание каждому работнику и имеет к каждому индивидуальный подход, помогает советом.

# Качества эффективного преобразующего лидера

- 1)** Считают себя носителями перемен
- 2)** Обладают смелостью и мужеством
- 3)** Верят в людей
- 4)** Ими движут фундаментальные ценности
- 5)** Учатся всю жизнь
- 6)** Способны справляться со сложностями, неопределенностью и двусмысленностью
- 7)** Обладают видением перспективы

«Внедрение преобразующего лидерства с помощью подбора, расстановки, продвижения, обучения и развития лидеров окупится здоровьем, благополучием и эффективностью организации»»

**Bernard M. Bass**

# Интерактивные лидеры

ИДЕЯ: стремление к достижению целей организации расширяет возможности работников в достижении их частных целей

Интерактивный руководитель заботится о достижении консенсуса, участии в работе всех членов коллектива, их взаимодействии и взаимопонимании, а источником его влияния являются взаимоотношения, а не должностные полномочия и власть

# Сервисные руководители

- Концепция руководства как обслуживания предполагает, что в основе управления лежит забота менеджера об удовлетворении потребностей работников
- Руководители сервисного типа служат достижению целей и потребностей своих подчиненных и реализации общей цели или задачи организации в целом

# Коучинг

- Роль руководителя заключается в правильном подборе игроков, в обучении и развитии подчиненных
- Руководители-тренеры воспринимают свой стиль управления как поддерживающий, но временами им необходимо грубо «встряхнуть» подчиненных, отправить кого-то на «скамейку запасных», проявить жесткость

Ольга работает над задачей, которая была обсуждена и согласована с менеджером на прошлой неделе. Она встретила с проблемами и подошла к менеджеру

**Ольга:** я сделала то, что мы согласовали, но это не работает.

**Менеджер:** Должно быть Вы сделали что-то неправильно! Сделайте как следует вместо...

### • КОУЧИНГ

**Ольга:** я сделала то, что мы согласовали, но это не работает.

**Менеджер:** Сейчас я должен пойти поговорить с Сергеем одну минуту. Посмотрите, нельзя ли установить точно, где и когда произошло блокирование, а я вернусь, чтобы помочь Вам найти решение.

**Через десять минут менеджер возвращается.**

**Ольга:** Я нашла решение. Сейчас все работает нормально.

**Менеджер:** Здорово. Что Вы сделали? Это не скажется на чем-нибудь другом?

**Ольга:** Проблема была вот в этом, и я обошла ее следующим образом...побочные эффекты отсутствуют, я проверила.

**Менеджер:** По-моему, великолепно. Видите, как хорошо получается, если Вы стараетесь!

# Иерархия лидерских способностей (Джим Коллинз)

**Уровень 5:** Лидер пятого уровня  
Скромнен и профессионален, создает организацию, способную долгое время оставаться действительно великой

**Уровень 4:** Эффективный руководитель  
Создает всеобщую преданность четкому и правильному лидерству, стимулирует людей на высокопроизводительную работу

**Уровень 3:** Компетентный менеджер  
Составляет планы и организует людей для производительного и эффективного достижения целей

**Уровень 2:** Активный член команды  
Вносит вклад в достижение целей команды, эффективно работает с другими членами группы

**Уровень 1:** Способный работник  
Продуктивный сотрудник, самостоятельно применяет свои способности, знания, навыки

Спасибо за внимание!

