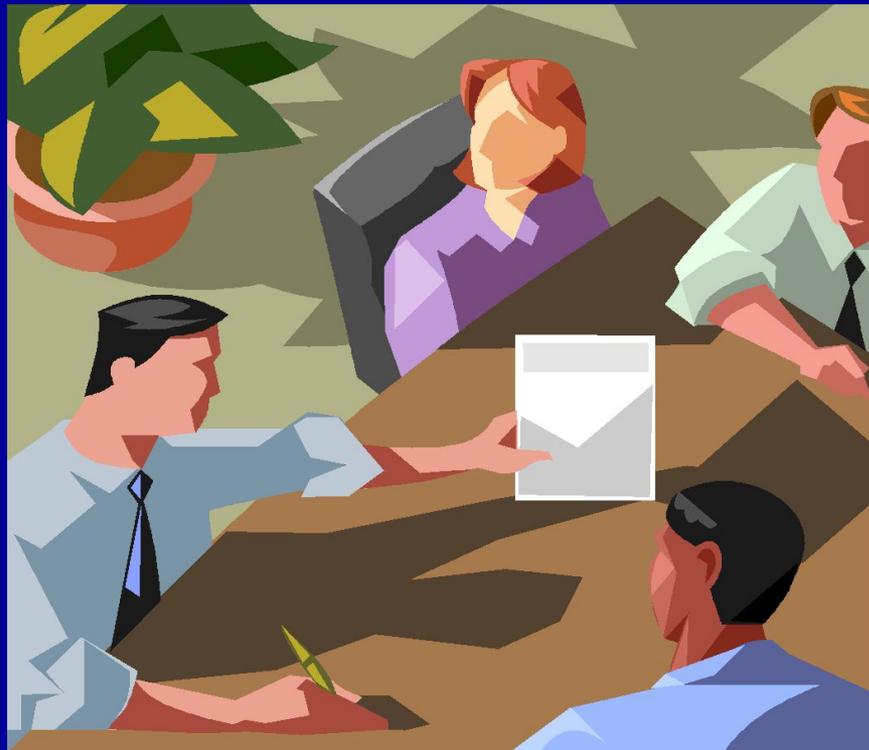


Тема **12.** Лидерство



План лекции

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

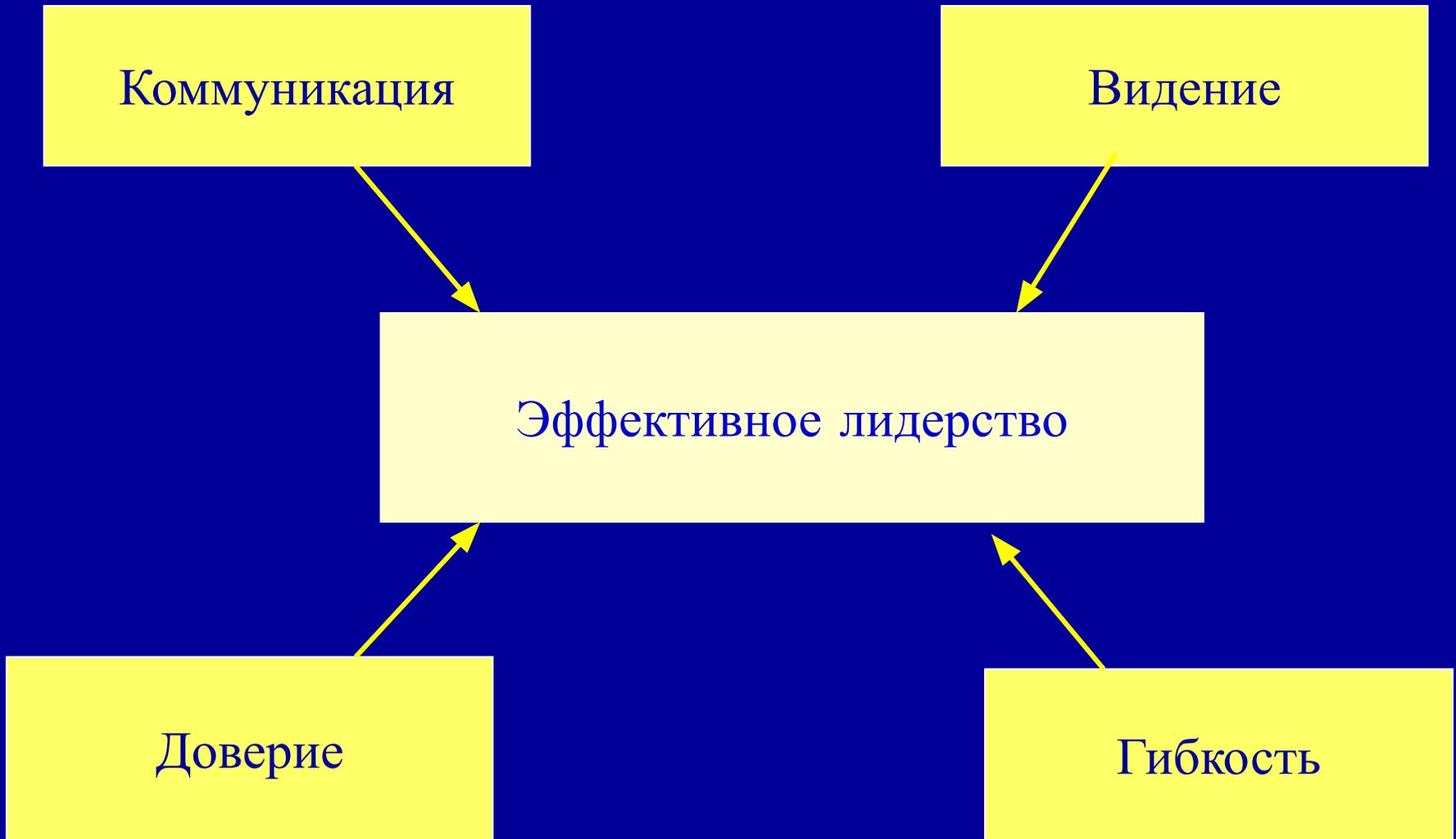
Природа, определение и
содержание понятия
лидерства

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

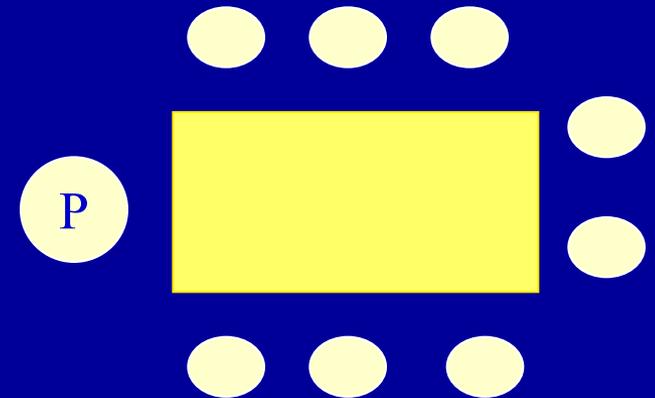
Стиль руководства – это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным с целью оказания на них влияния и побуждения их к достижению целей

Стиль руководства отражает:

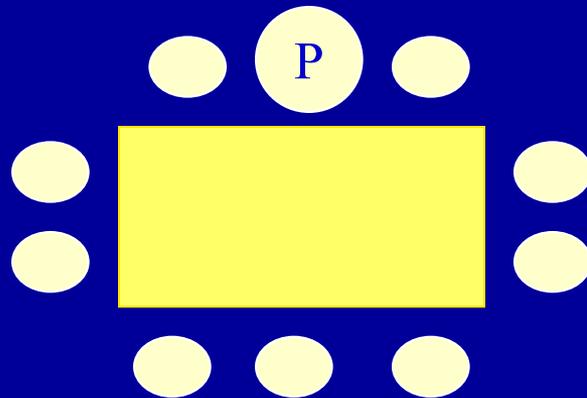
- степень, до которой руководитель делегирует полномочия подчиненным;
- используемые типы власти;
- о чем прежде всего заботится: о хороших отношениях или о выполнении задач

Курт Левин

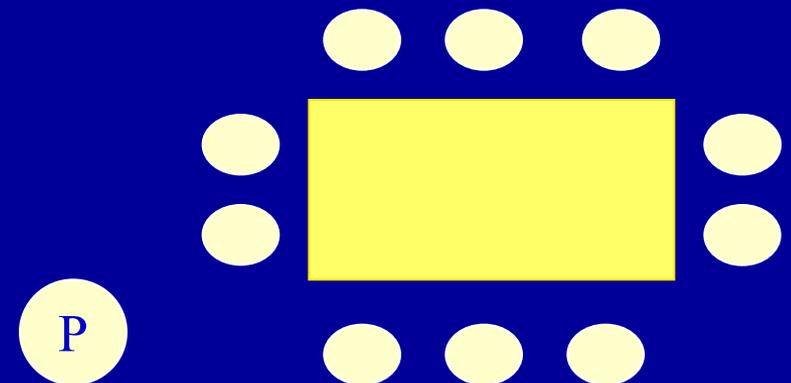
- Авторитарный стиль



- Демократический стиль



- Либеральный стиль



Дуглас Макгрегор

«ТЕОРИЯ Х»

- 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



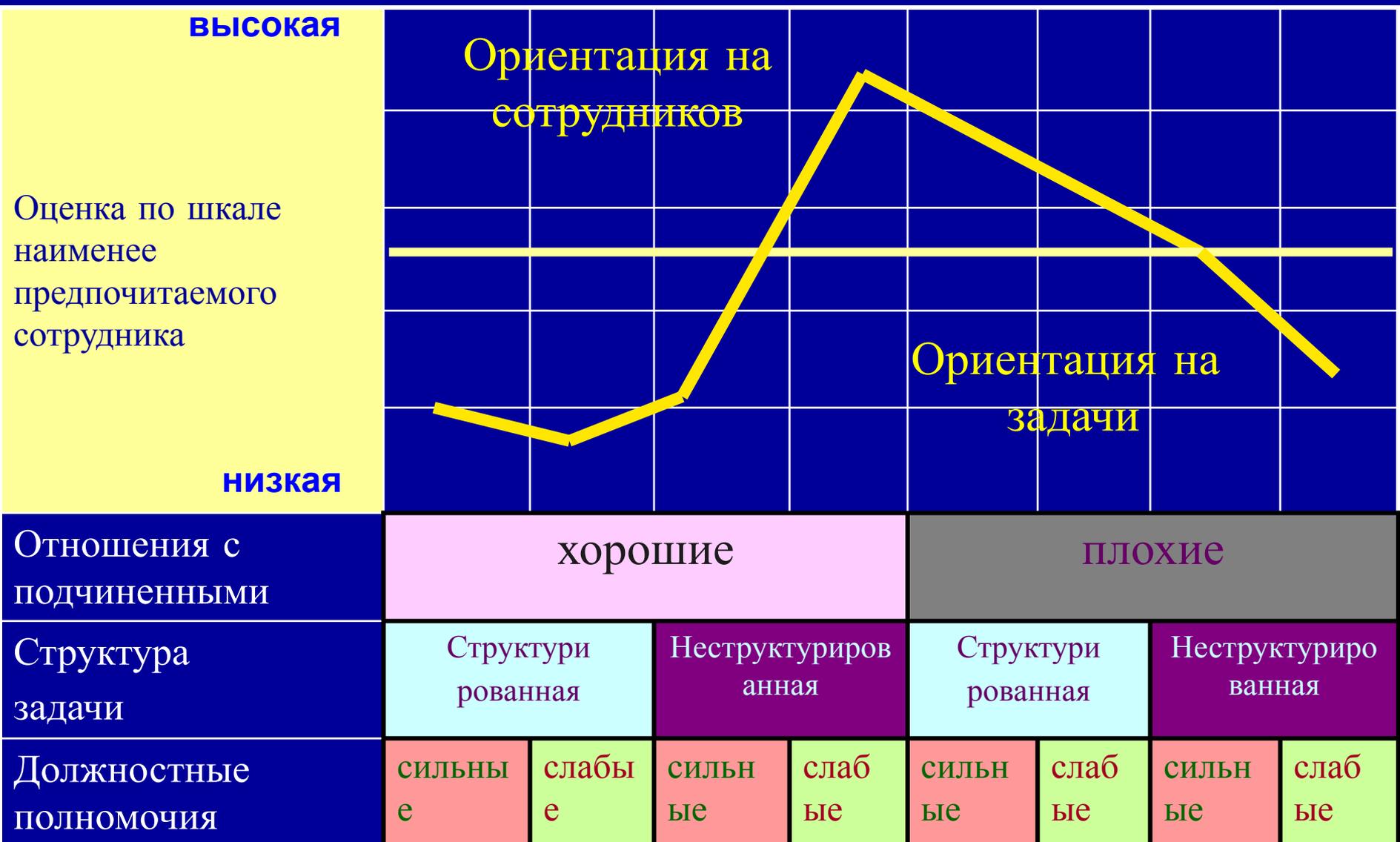
НИЗКИЙ

Интерес к работе

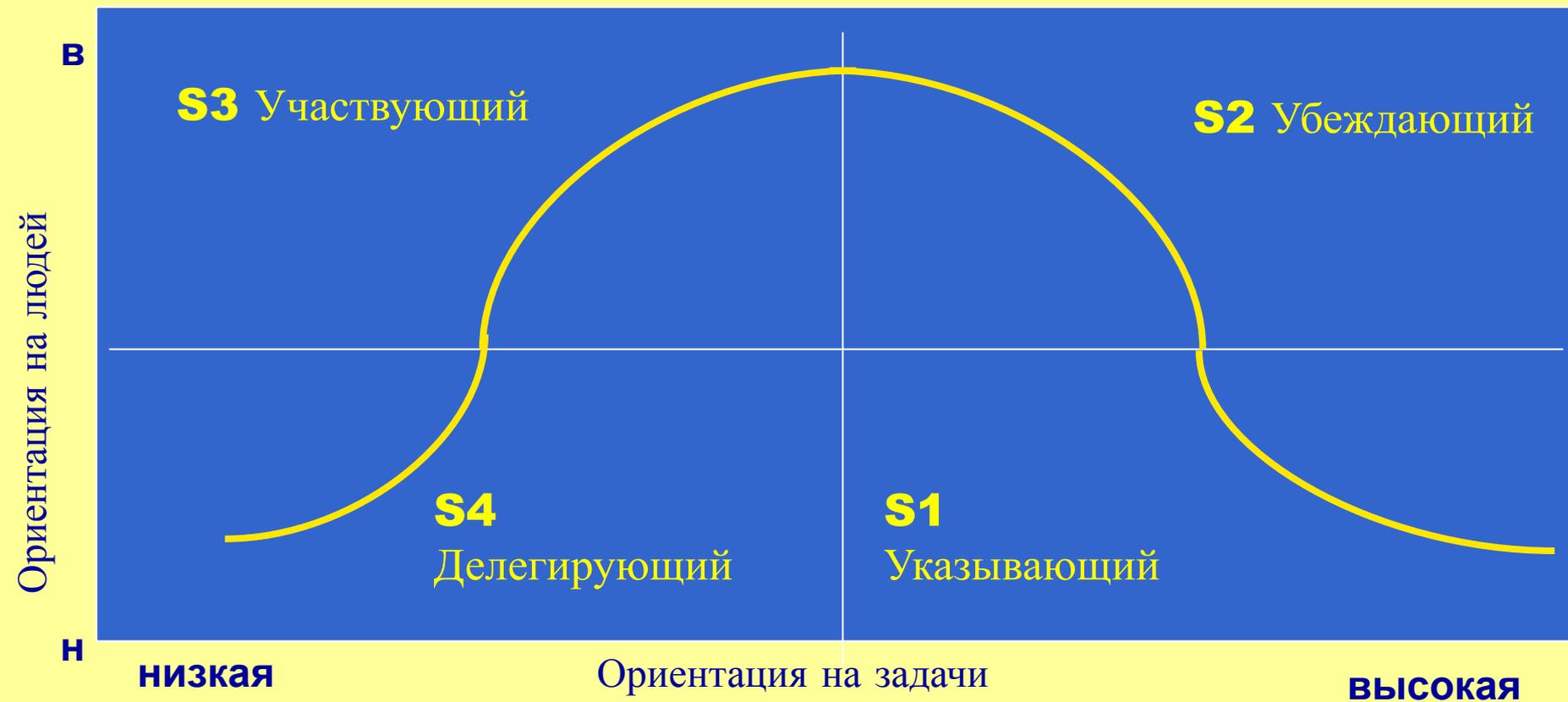
ВЫСОКИЙ

Ситуационный подход

Модель Фидлера



Модель Херсея и Бланчарда



высокая	Зрелость подчиненного умеренная		низкая
R4	R3	R2	R1
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

Новые теории лидерства

Концепция атрибутивного лидерства



Спираль лидерского взаимодействия



Этика и харизма

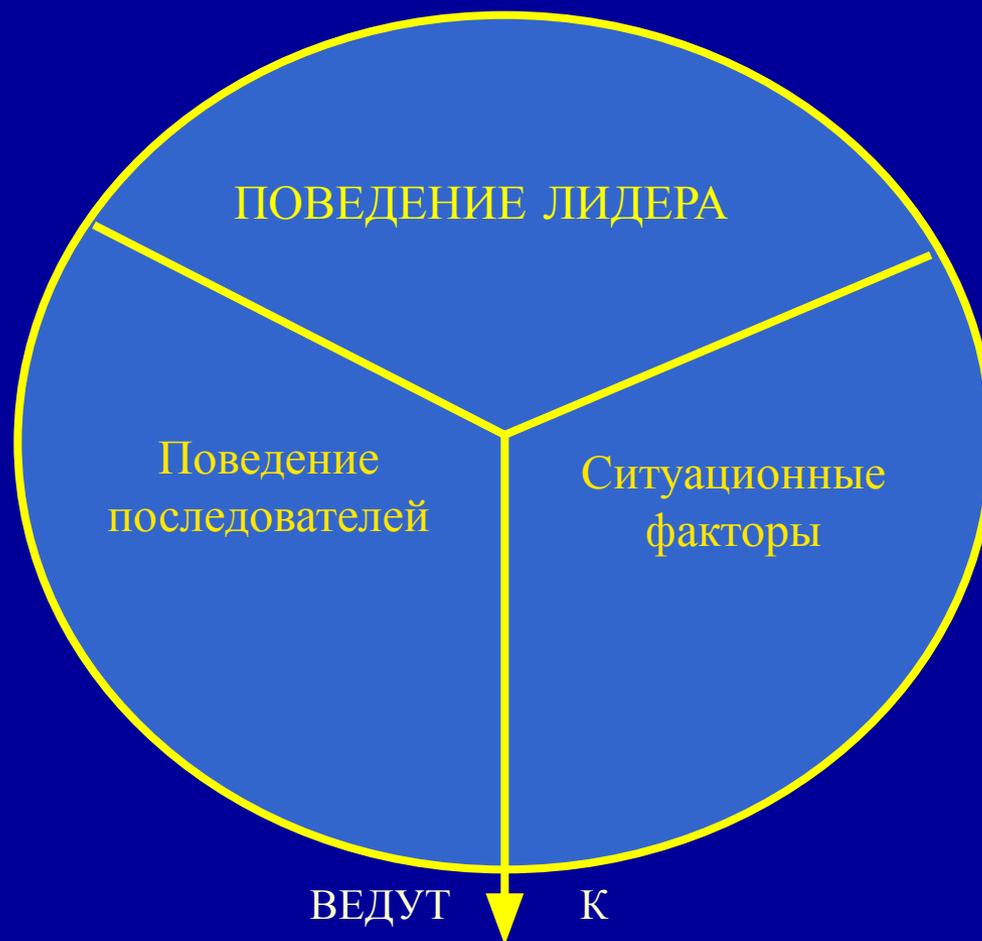
Неэтический харизматический лидер

- **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

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

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

Спасибо за внимание!

