

Лидерство в организации





Под понятием лидер подразумевается человек, играющий доминирующую роль в структуре межличностных отношений

Лидерство – это процесс влияния на индивидуумов или групп лиц для достижения поставленных целей. Лидерство является важнейшим фактором в системе управления организационным управлением



Признаки лидеров:

- высоко активен и инициативен при решении группой основных задач;
- способен оказывать влияние на других членов группы;
- хорошо информирован о решаемой задаче, о членах группы и о ситуации в целом;
- поведение соответствует социальным установкам, ценностям и нормам, принятым в данной группе;
- обладает личными качествами, являющимися эталонными для данной группы;
- способен выходить за рамки признанных норм и эталонных ценностных ориентаций.

Лидер - это лицо, которое может оказывать реальное влияние на поведение работников.

В отличие от лидера руководитель - это официальное лицо, облеченное полномочиями и связанное с организацией основной деятельности группы. Формальный руководитель не всегда является лидером. На выдвижение лидера оказывают влияние объективные и субъективные факторы.





Виды лидерства

- **Лидер-организатор** (умение быстро находить эффективные пути и средства решения задач);
- **Лидер-творец** (привлекает к себе способностью видеть новое, браться за решение проблем, которые могут показаться неразрешимыми)
- **Лидер-борец** (волевой, уверенный в своих силах человек. Готов отстаивать то, во что верит, и не склонен к уступкам)
- **Лидер-дипломат** (опирается на превосходное знание ситуации, в курсе сплетен и пересудов и поэтому хорошо знает, на кого и как можно повлиять)
- **Лидер-утешитель** (готов поддержать в трудную минуту)



Типы лидерства по содержанию лидерской деятельности

- 1. Деловое лидерство.** Оно характерно для групп, возникающих на основе производственных целей. В его основе лежат такие качества, как высокая компетентность, умение лучше других решать организационные задачи, деловой авторитет, опыт и т.п. Деловое лидерство наиболее сильно влияет на эффективность руководства.
- 2. Эмоциональное лидерство.** Оно возникает в социально-психологических группах на основе человеческих симпатий, притягательности межличностного общения. Эмоциональный лидер вызывает у людей доверие, излучает теплоту, вселяет уверенность, снимает психологическую напряженность, создает атмосферу психологического комфорта.
- 3. Информационное лидерство (мозг группы)** все обращаются с вопросами, потому что он эрудит, все знает, может объяснить и пом найти нужную информацию.



Теории лидерства

1. *Теория черт*
2. *Концепции харизматического лидерства*
3. *Поведенческий подход*
4. *Ситуационный подход*
5. *Современный подход*



1. Теория черт: лидерами рождаются, а не становятся

Р. Стогдилл (1948 г.) выделил

5 основных качеств:

- ум или интеллектуальные способности;
- господство или преобладание над другими;
- уверенность в себе;
- активность и энергичность;
- знание дела.



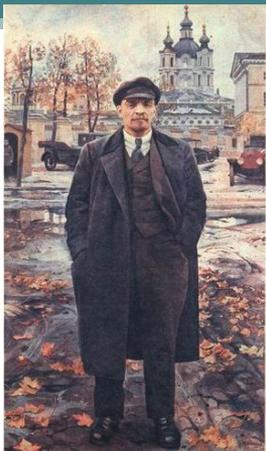
Теория черт обладает рядом недостатков:

- Во-первых, перечень потенциально важных лидерских качеств оказался практически бесконечным. По этой причине стало невозможно создать «единственно верный» образ лидера.
- Во-вторых, не удалось установить тесную связь между рассмотренными качествами и лидерством и помочь практическому выявлению последнего.





Сталин (164 см.)



Ленин (162 см.)



Дмитрий Медведев (162 см.)



Юрий Гагарин (157 см.)



Гитлер (158 см.)



Никита Хрущев (166 см.)



Дени Де Вито (152 см.)



Наполеон (161- 162 см.)



2. Концепции харизматического лидерства

Харизматическим считается тот лидер, который в силу своих личностных качеств способен оказывать глубокое воздействие на последователей.

Лидеры этого типа испытывают высокую потребность во власти, имеют сильную потребность в деятельности и убеждены в моральной правоте того, во что они верят.



Харизма является формой влияния на других посредством личной привлекательности, вызывающей поддержку и признание лидерства, что обеспечивает обладателю харизмы власть над последователями. Многие считают, что получение харизмы связано со способностью лидера находить своих обожателей и почитателей и даже менять их состав в зависимости от ситуации. Другие определяют харизму как набор специфических лидерских качеств и поведения лидера

Концепции харизматического лидерства

Исследования свидетельствуют, что у харизмы есть **негативная сторона**, связанная с узурпацией личной власти или **полным фокусом лидера на самого себя**, и **позитивная** – связанная с **упором на разделяемую власть и тенденцией к делегированию части ее последователям**. Это помогает объяснить разницу между такими лидерами, как Гитлер, Ленин, Сталин, и такими, как Сахаров, Мартин Лютер Кинг и им подобным. В целом харизматическому лидеру приписывают наличие уверенности в себе, высокой чувствительности к внешнему окружению, видения решения проблемы за пределами статус-кво, умения свести это видение до уровня, понятного последователям и побуждающего их к действиям; неординарного поведения в реализации своего видения.



3. Поведенческий подход (1940-50-е гг.) акцентирует внимание на стиле лидерства



Курт Левин

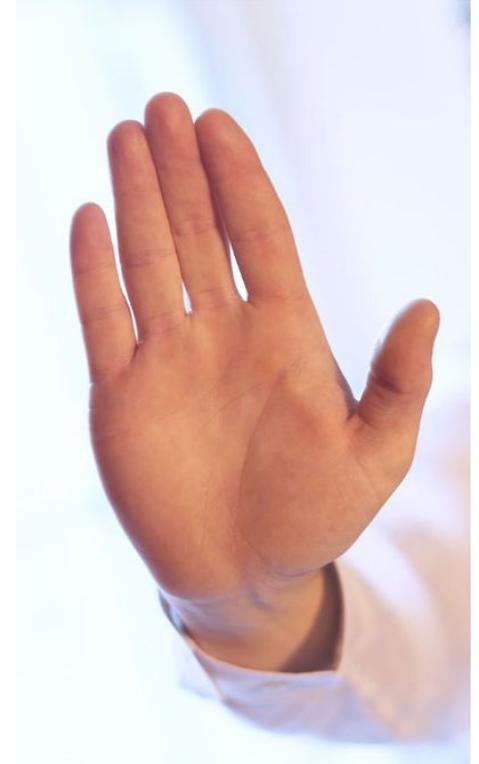
(немецкий психолог)



Авторитарный стиль



Демократический стиль



Попустительский стиль

Критерий	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Попустительский стиль
Природа стиля	<p>Сосредоточие всей власти и ответственности в руках лидера</p> <p>Прерогатива в установлении целей и выборе средств</p> <p>Коммуникационные потоки идут преимущественно сверху</p>	<p>Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидеров</p> <p>Принятие решений отдельно по уровням на основе участия</p> <p>Коммуникация осуществляется активно в двух направления</p>	<p>Снятие лидером с себя ответственности и отречение от власти в пользу группы/ организации</p> <p>Представление возможности самоуправления в желаемом для группы режиме</p> <p>Коммуникация в основном строится на «горизонтальной» основе</p>
Сильные стороны	Внимание срочности и порядку, возможность предсказания результата	Усиление личных обязательств по выполнению работы через участие в управлении	Позволяет начать дело так, как это видится и без вмешательства лидера
Слабые стороны	Имеется тенденция к сдерживанию индивидуальной инициативы	Демократический стиль требует много времени	Группа может потерять скорость и направление движения без лидерского вмешательства

Дуглас Мак-Грегор



Теория X:

- испытывает отвращение к труду;
- нуждается в контроле, принуждении, руководстве и угрозе наказания;
- избегает ответственности.

Теория Y:

- относится к труду как способу самореализации своих творческих сил;
- способен использовать свой опыт и навыки в решении проблем организации;
- умеет брать на себя ответственность и при определенных условиях стремится к ней.





Уильям Оучи

Теория Z



- ответственность руководителя за судьбу работника и поэтому – долгосрочный найм кадров;
- групповое принятие решений;
- медленная оценка кадров и их умеренное продвижение;
- неформальный контроль четкими методами;
- неспециализированная карьера, учитывающая внутренние интересы и склонности работника. Подбор работы для работника, а не работника для работы;
- индивидуальная ответственность за групповое решение;
- всесторонняя забота о работниках на основе знания его интересов и потребностей.

4. *Ситуационный подход* (начало 1960-х гг.) утверждает, что решающую роль для эффективности лидерства играют ситуационные факторы, при этом не отвергает важность личностных и поведенческих характеристик.





Модель руководства Ф. Фидлера (стиль руководства и ситуация)

Три фактора, влияющие на поведение руководителя:

- отношения между руководителем и подчиненными (степень доверия и уважения);
- структура задачи (регламентация труда);
- власть руководителя (объем должностных полномочий).



- **Теория жизненного цикла П. Герси и К. Бланшара.** Данная теория утверждает, что эффективный стиль руководства должен быть всегда разным в зависимости от зрелости исполнителей и характера управленческой ситуации. Зрелость определяется квалификацией, способностями и опытом работников, готовностью нести ответственность, желанием достичь поставленной цели, т.е. является характеристикой конкретной ситуации.



Теория устанавливает **четыре стиля лидерства**, соответствующих уровню зрелости персонала:

- высокая ориентация на задачу и низкая на людей (**давать указания**);
- одинаково высокая ориентация на задачу и людей (**продавать**);
- низкая ориентация на задачу и высокая на людей (**участвовать**);
- одинаково низкая ориентация на задачу и людей (**делегировать**).

Практическое значение ситуационных теорий лидерства:

- множественность оптимальных стилей лидерства в зависимости от ситуации
- указывают на отсутствие единого универсального стиля управления
- устанавливают эффективность руководства в зависимости от ситуационных факторов
- менеджер должен уметь проявить гибкость и найти оптимальное решение, не полагаясь только на интуицию или привычную манеру поведения, а приспособиваясь к требованиям конкретной ситуации.

В настоящее время прочно утвердилось мнение, что эффективность лидерства имеет ситуационный характер и зависит от предпочтений, личностных качеств подчиненных, степени их веры в свои силы и возможности воздействовать на ситуацию.

5. *Современные подходы (1990-е гг.)* -
эффективность адаптивного руководства,
ориентированного на реальность. Оно
означает применение всех известных стилей
управления, методов и способов влияния на
людей, сообразуясь с конк





**Оптимальная модель
руководства - лидерства
представляет собой единство
стилей, техники и средств
управления**

Различия лидера и руководителя:



- лидер в основном призван осуществлять регуляцию межличностных отношений в группе, в то время как руководитель осуществляет регуляцию официальных отношений группы как некоторой социальной организации;
- лидерство можно констатировать в условиях микросреды (каковой и является малая группа), руководство – элемент макросреды, т.е. оно связано со всей системой общественных отношений;
- лидерство возникает стихийно, руководитель всякой реальной социальной группы либо назначается, либо избирается;
- явление лидерства менее стабильно, выдвижение лидера в большой степени зависит от настроения группы, в то время как руководство – явление более стабильное;
- руководство подчиненными в отличие от лидерства обладает гораздо более определенной системой различных санкций, которых в руках лидера нет;
- процесс принятия решения руководителем значительно более сложен и опосредован множеством различных обстоятельств и соображений, в то время как лидер принимает более непосредственные решения, касающиеся групповой деятельности;
- сфера деятельности лидера – в основном малая группа, где он и является лидером, сфера действия руководителя шире, поскольку он представляет малую группу в более широкой социальной системе



Менеджер или лидер?



Делает правильное дело
Обожаем
Полагается на людей
Использует только доводы
Контролирует
Доверяет
Поддерживает движение
Работает по целям других
Поручает
План – основа действий
Дает импульс движению

Профессионален
Энтузиаст
Уважаем
Делает дело правильно
Администратор
Инноватор
Работает по своим целям
Полагается на систему
Видение - основа действий
Использует как доводы,
так и эмоции
Вдохновляет



Менеджер

- Администратор
- Поручает
- Работает по целям других
- План - основа действий
- Полагается на систему
- Использует только доводы
- Контролирует
- Поддерживает движение
- Профессионален
- Уважаем
- Делает дело правильно



Лидер

- Инноватор
- Вдохновляет
- Работает по своим целям
- Видение - основа действий
- Полагается на людей
- Использует как доводы, так и эмоции
- Доверяет
- Дает импульс движению
- Энтузиаст
- Обожаем
- Делает правильное дело