

Тема 7. Поведенческие аспекты лидерства

1. Понятие лидерства. Черты эффективного лидерства
2. Лидер и менеджер
3. Подходы к изучению лидерства
 - Теория лидерских качеств
 - Концепция лидерского поведения
 - Концепция ситуационного лидерства
4. Современные теории лидерства

ОСНОВЫ ЛИДЕРСТВА

Лидер переводится с английского языка на русский как:

- 1) Ведущий, руководитель;
- 2) Корабль, возглавляющий группу, караван судов;
- 3) Спортсмен или спортивная команда, идущие первыми в соревновании;
- 4) Едущий впереди велосипедиста мотоциклист (гонка за лидером).

В менеджменте лидерство является ключевой ситуационной переменной, определяется качествами руководителя, и подчиненных, ситуацией.

Основы лидерства

- **Лидерство**

Управленческие взаимоотношения между руководителем и последователями, основанные на эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленные на побуждение людей к достижению общих целей.

Лидерство

- **Лидерство** - один из механизмов интеграции групповой деятельности, когда индивид или часть группы объединяет, направляет действия всей группы
- **Лидер** - член группы, занимающий в ней ведущее положение.
- Различают формальных и неформальных лидеров;
 - формальный - официально назначенный руководитель
 - неформальный - это человек, обладающий высокими личными качествами и авторитетом в коллективе

- **Лидер** - особый статус члена группы, характеризующийся отношениями доверия, признанием авторитета, высокого уровня квалификации, готовностью поддерживать во всех начинаниях, личными симпатиями, стремлением учиться и перенимать опыт
- лидер обладает четким видением будущего и путей движения к нему
- Отношения лидерства могут совпадать с формальными полномочиями менеджера. В этом случае соединяются должность и лидерство. Если не совпадают, возникает конфликтная ситуация.

- Лидер управляет примером, убеждением, воодушевлением.
- Проблемы лидерства являются важнейшими для достижения организационной эффективности. Метод управления на основе лидерства позволяет оперативно решать сложные задачи в неожиданных ситуациях
- Лидерство преимущественно строится на отношениях «лидер - последователи», а не «начальник - подчиненные»

Роль лидера в управлении

- **Лидерство** — это явление, характерное в первую очередь для неформальных групп. Нередко случается, что лидером становится человек, который занимает в организации далеко не первое место. При этом его «выдвигают» другие люди, сам он может не прикладывать для этого никаких усилий.
- Лидера не назначают, лидером можно только стать, завоевав доверие и уважение сотрудников.
- **Лидерство** — очень сложная ноша. Обычно члены формальной или неформальной группы скрыто требуют от лидера соответствия тем идеальным чертам, которые они ему приписывают. По этой причине малейшее несоответствие этим идеалам может стать причиной утраты лидерских позиций.

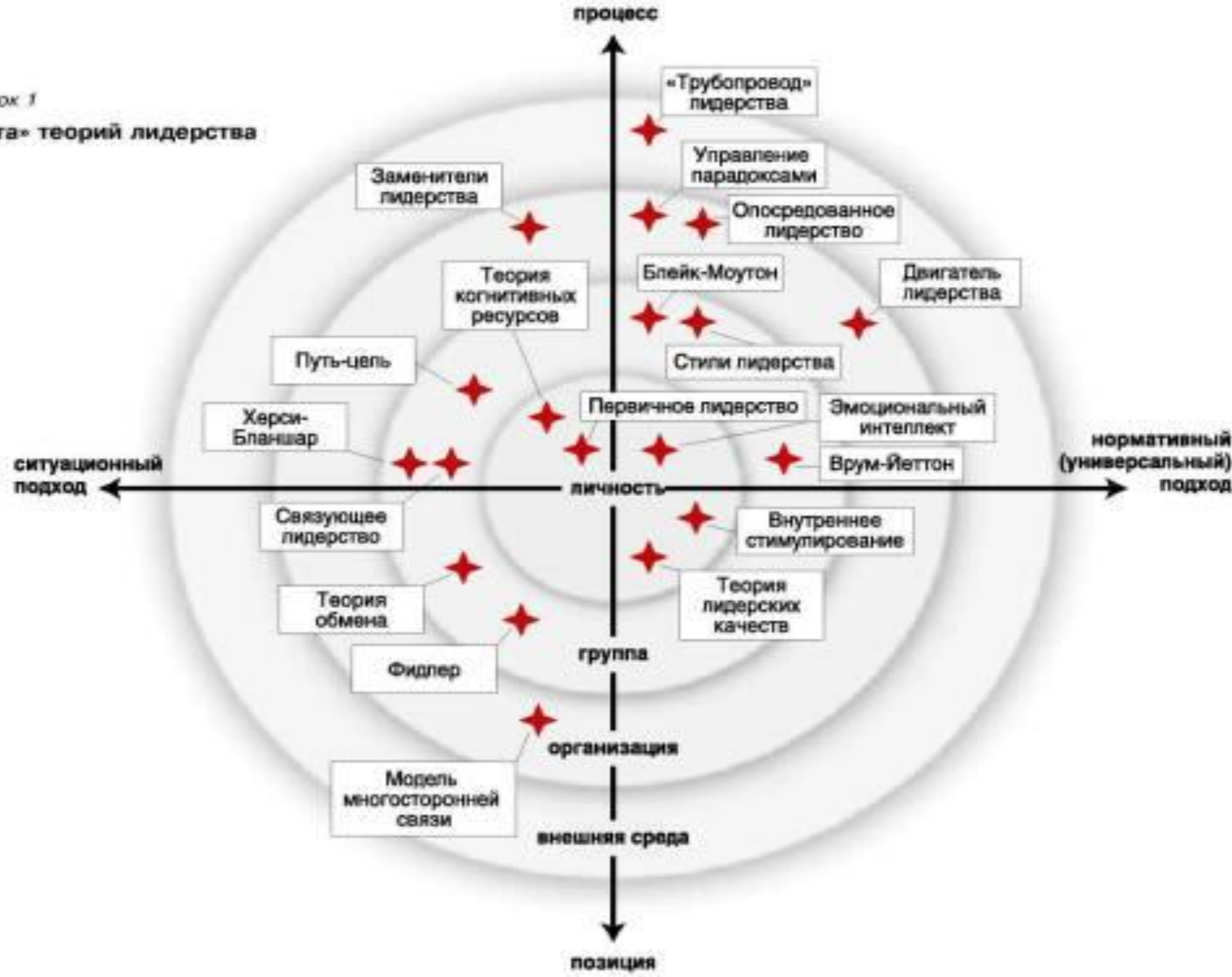
Менеджер и лидер

| | |
|--------------------------------------|---|
| Менеджер | Лидер |
| Администратор | Новатор, инноватор |
| Командует | Вдохновляет |
| Работает по целям и указаниям других | Работает по собственным целям |
| В основе действий лежит расчет, план | В основе действий лежит видение, интуиция |
| Полагается на систему, организацию | Полагается на людей |
| Использует доводы | Использует эмоции |

Менеджер и лидер

| | |
|--|---|
| Контролирует | Доверяет |
| Убеждает | Призывает |
| Поддерживает движение | Дает импульс движению |
| Профессионален | Энтузиаст |
| Принимает решения | Реализует решения |
| Больше использует жесткие, вертикальные связи, отношения и структуры | Использует преимущественно мягкие связи и отношения |
| Делает все правильно | Делает правильное дело |
| Уважаем | Обожаем |

Рисунок 1
«Карта» теорий лидерства



Подходы к изучению лидерства

- **С позиции личностных качеств** (теория великих людей, согласно ей выбирают образец для подражания).
- **поведенческий подход** (позволяет наиболее правильно определять стиль поведения, т.к. не существует единого мнения относительно личных качеств)
- **ситуационный** (обуславливает необходимость использования различных стилей в зависимости от конкретных ситуаций, в которых действует лидер)

- Ранние концепции лидерства (личностные и поведенческие) обращали внимание только на личные качества лидера и образцы его поведения. Ситуационные факторы при этом не учитывались
- Современные концепции основаны на ситуационном лидерстве.

Теория «великого человека»

- Физические данные (энергия, внешность, рост)
- качества личности (активность, адаптивность, агрессивность, энтузиазм и самоуверенность)
- качества, связанные с работой (знание дела, стремление к достижениям, упорство и инициативность)
- специальные характеристики (готовность к сотрудничеству, административные способности, коммуникабельность)

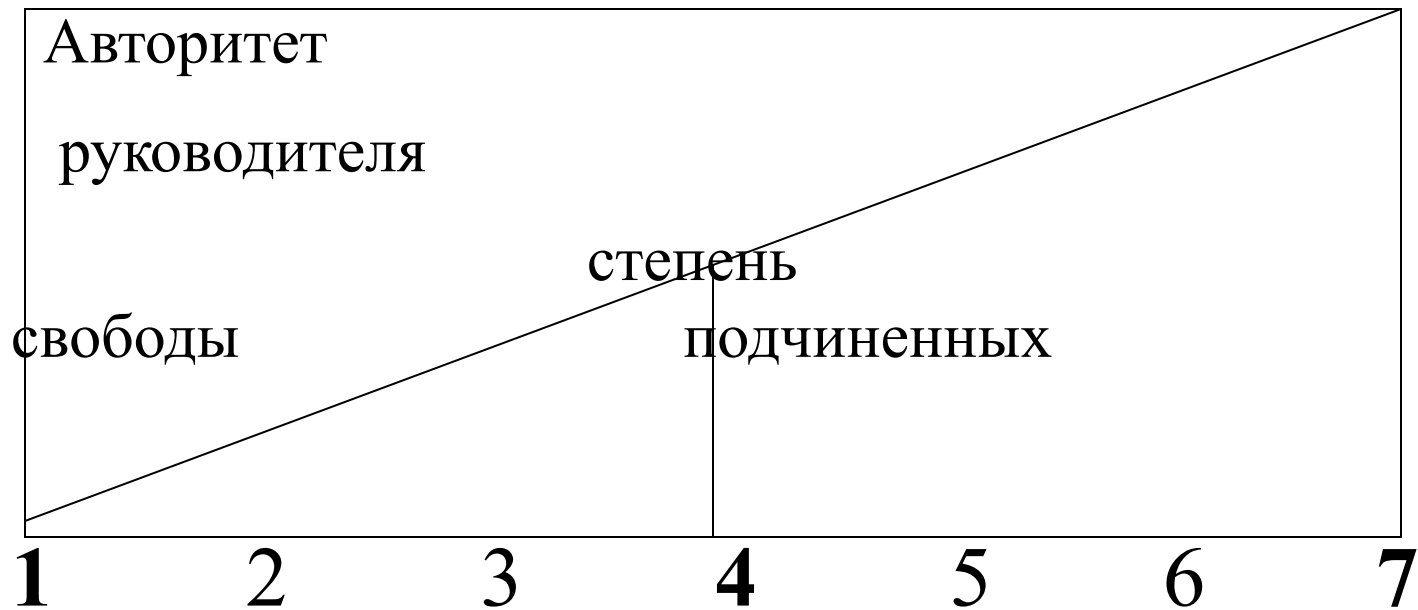
Поведенческий подход

Отказавшись от исследований черт личности, ученые в области теории организации и управления обратились к наблюдениям за тем, что делают руководители, а не какими чертами они обладают, т.е. за поведением руководителя.

- **Стиль** - это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей предприятия.

- Степень делегируемых полномочий, используемые формы власти, забота о человеке и о выполнении задачи - все это отражает стиль руководства

Стили, базирующиеся на использовании власти



Авторитарный

Демократический

Либеральный

В основе этой классификации лежит отношение
между руководителем и подчиненным

Причины применения

- Авторитарный: командовать легче, чем убеждать; существенная недооценка уровня подчиненных
- МИНУС: оказывает разрушительное действие, приводит к стрессу, снижает производительность труда, не способствует творчеству
- демократический: считает, что люди заинтересованы в труде, имеют потребность в самовыражении. Вознаграждение действует лучше, чем принуждение

Рекомендуется

- Автократический:
 - при низком уровне развития подчиненных
 - при высоком уровне квалификации руководителя
- демократический:
 - достаточно высокий уровень зрелости подчиненных
 - в условиях стабильной экономики
- либеральный:
 - при высоком уровне зрелости подчиненных, который может превосходить уровень зрелости руководителя

- Теория Х
- люди изначально не любят трудиться, избегают работы
- у них нет честолюбия.
- Предпочитают, чтобы ими руководили
- нужно использовать принуждение, контроль и угрозу наказания

- Теория У
- работники стремятся работать
- могут использовать самоуправление и самоконтроль
- приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели
- способность к творческому решению проблем

«Решетка менеджмента» Роберт Блэйк и Моутон (США)

| | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|--|---|---|---|---|--|
| В н и м а л н е к ч е л о в е к у | 9 | 1.9. Заинтересованное внимание к человеческим нуждам создает дружественную атмосферу и соответствующий темп производства | | | | | | 9.9. Высокие результаты получают заинтересованные сотрудники, преследующие совместную цель | | |
| | 8 | | | | | | | | | |
| | 7 | | | | | | | | | |
| | 6 | | | | 5.5. Удовлетворительные результаты, средняя удовлетворенность работой, склонность к компромиссам и традициям тормозит развитие оптимистического взгляда | | | | | |
| | 5 | | | | | | | | | |
| | 4 | | | | | | | | | |
| | 3 | | | | | | | | | |
| | 2 | 1.1. Минимальное внимание к результатам производства и человеку | | | | | | 9.1. Достигается крупный производственный результат без внимания к человеческим отношениям | | |
| | 1 | | | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| Внимание к производству | | | | | | | | | | |

1.1. Min ориентации на работу и на человека (работника)

9.1 Max ориентации на работу, min на человека - жесткий стиль управления

1.9 Min на работу, max на человека (популистский стиль)

9.9. Max на работу и max на человека (идеальный, но трудно осуществимый стиль)

5.5. Оптимальный стиль.

Сбалансированное отношение и к людям, и к производству

Ситуационная теория лидерства - в зависимости от зрелости исполнителей (Херси и Бланшар)

- Зрелость не определяется возрастом
- зрелость - это способность нести ответственность за поведение
- желание достигнуть поставленной цели
- образование и опыт в отношении конкретной задачи, которую необходимо ВЫПОЛНИТЬ

«Могу» и «Хочу»

- Эффективность управления человеческими ресурсами является функцией двух переменных «могу» и «хочу».
- Мотивация направлена на вторую переменную «хочу»

Матрица «квалификация – желание».

- **Высокая
квалификация**
- **Низкая мотивация**

- **Высокая
квалификация**
- **Высокая
мотивация**

- **Низкая
квалификация**
- **Низкая мотивация**

- **Низкая
квалификация**
- **Высокая
мотивация**

Стили управления

Стимулирование.

Делегирование.

Инструктирование

Направление.

Стили управления

Выявить причину.

Мотивировать.

Обратная связь.

Не загонять в рамки.

Хвалить.

Дать самостоятельность.

Малый контроль.

Четкая постановка задачи.

Мотивировать.

Создать видения успеха.

**Частое предоставление обратной
связи.**

Обучение подопечного.

**Дать подробные
разъяснения.**

**Профессионально
подготовить.**

Частая обратная связь.

Теория лидерства Фидлера

Учет влияния факторов и взаимосвязи между лидерами и ситуацией

1. Влияние должности (работники подчиняются ему по должности. Руководитель с большими полномочиями гораздо легче ведет за собой работников)
2. Структура задачи (степень четкости описания задачи. Где задачи ясны, качество их выполнения легче проконтролировать)

3. Взаимоотношения между руководителем и членами группы (зависят от того, насколько члены группы доверяют руководителю и готовы следовать за ним)

- два стиля:

1. ориентированный на задание

2. на установление хороших межличностных отношений и достижение видного личного положения

Фидлер проводил подсчет наименее желательных сотрудников и предполагаемого сходства между личностями

Воспроизводство и воспитание лидеров

- Выращивание лидера изнутри
- Это требует значительных сил и инвестиций, но они оправданы. Есть свидетельства, что компании, которые инвестируют в развитие лидерства, успешнее других. В результате инвестиций в лидерство они имеют лояльный и вовлеченный персонал, а это логичным образом ведет к уменьшению текучки персонала, росту числа лояльных клиентов и росту финансовых показателей

Дефицит лидерства в России

- Было не принято воспитывать лидеров, поэтому национальный институт лидерства, как элемент управленческой культуры, не создан
- Сотрудников продвигали иногда за стаж, когда некого было продвинуть или из-за боязни, что сотрудник уйдет. В результате, человек не готов был занять руководящую позицию, а иногда и не хотел
- лидеры уходят, а заменить их некому
- Компании, даже если и понимают важность развития лидеров, не всегда понимают, как это делать эффективно

Харизма

- Исключительная одаренность, наделенность особыми качествами, основанными на свойствах индивида, позволяющих ему осуществлять функцию пророка, вождя или реформатора, вызывающих преклонение перед ним и безоговорочную веру в его возможности
- особый тип организации власти

Концепция харизматического лидерства.

- Charisma (Харизма) -некое качество индивидуальной личности, благодаря которому она выделяется из среды обычных людей и воспринимается как наделенная сверхъестественными, сверхчеловеческими или, по крайней мере, исключительными способностями или качествами.

Характеристики харизматических личностей

- Обмен энергией (лидер излучает энергию и заряжает ею окружающих)
- внушительная внешность
- независимость характера
- хорошие риторические способности
- умение воспринимать восхищение своей личностью (отсутствие надменности или себялюбия)
- достойная и уверенная манера держаться

Черты харизматического поведения

1. Моделирование роли.
2. Создание образа.
3. Упрощение целей.
4. Упор на большие ожидания.
5. Появление доверительности у последователей и т.д.

Однако харизматическое лидерство не всегда требуется для достижения в бизнесе высоких результатов. Для бизнеса важность харизматического лидерства возрастает по мере необходимости проведения в организации радикальных изменений в связи с критичностью ситуации.