

# Руководство и лидерство: теории и модели

## Лекция 6

«Они могут, потому что думают, что  
могут»

*Вергилий*

# Некоторые аргументы «ЗА»

- Лидеры могут четко определять курс для выхода из экономического и социального кризиса, поощрения продвижения кадров, определение оптимального пути в будущее;
- Являются примером желанного руководителя, а также идеального лидера;
- Лидеры выражают рабочую этику и этические ценности, которые объединяют все общество в целом;
- Даже группы сотрудников, работающие на коллегиальной основе, предпочитают руководство своей деятельности, что может осуществить только всеми уважаемый лидер или руководитель;
- Современное общество ощущает увеличивающуюся потребность в выдвигании все новых и новых лидеров в области медицины, образовании, производства, гос. службы, военного дела...

# Некоторые аргументы «Против»

- Часто для решения или постановки задач не требуется личность, которая оказывает влияние на других людей (руководитель, лидер), т.е. задачи могут быть решены при условии компетентного анализа или действия;
- Само понятие «руководство» может противоречить идеалам свободного общества;
- Лидер – это личность, которая находится на особом положении по отношению ко всем остальным... и ассоциируется с такими неприглядными понятиями, как захват власти и получение дополнительных выгод в виде прибылей и доходов.. «зачем тратить деньги на выбор и поощрение лидеров?»
- Вместо того, чтобы определять характерные особенности лидеров, формы их подготовки награды для них, организациям необходимо создавать такие команды работников, которые будут выполнять задания как единый организм

# Причины изучения лидерства и руководства

- в каждой группе одно лицо обязательно имеет большее влияние, чем остальные члены этого маленького коллектива и это лицо играет очень важную роль в каждой группе
- организации будут менее эффективными, деятельность их окажется менее производительной, в экстремальных ситуациях такие группы окажутся не в состоянии выполнять поставленную задачу, если лидеры будут отсутствовать

# Понятия и перспективы лидерства

1. Лидерство - это не то же самое, что управление;
2. Лидерство - это комплексное понятие;
3. Характерные свойства лидерства могут быть развиты путем опыта, обучения и анализа;
4. Эффективность лидерства зависит в основном от соответствия лидера его команде, а также от ситуации;
5. Лидерство может быть заменено во многих ситуациях, поскольку в некоторых случаях оно не вызывает важного или незначительного воздействия.

# Лидер и менеджер: сходства и различия

**Менеджер** - человек, который влияет на других через данную ему власть таким образом, чтобы обеспечить выполнение задач организации для достижения ее целей

**Менеджер** в своем влиянии на работу подчиненных и построении отношений с ними, прежде всего, использует и полагается на должностную основу власти и источники, ее питающие

**Лидер** - человек, способный эффективно сочетать все возможные и имеющиеся у него основы и источники власти в целях воздействия на людей

**Лидер** – человек влияющий на поведение других членов группы без использования принудительных форм власти.

**Менеджер** - это человек, который направляет работу других и несет персональную ответственность за ее результаты

**Лидер** – это человек, который воодушевляет людей и вселяет энтузиазм в работников (может не брать на себя ответственность за результаты работы)



# Различия в функциях лидера и руководителя

Наименование функции	Лидер	Руководитель
Объект управления	Неофициальные межличностные отношения	Официальные межличностные отношения
Субъект управления	Элемент микросреды	Элемент макросреды
	Выявляется стихийно, на эмоциональном фоне	Назначается или избирается целенаправленно, осознанно
Методы влияния	Влияние основано на авторитете, отсутствие формальных властных полномочий	Формальное влияние, включающее определенную систему санкций, Властные полномочия не зависят от членов группы
Среда деятельности	Малая группа в которой выбирают лидера	Малая группа и социальные системы, частью которых она является и которые с ней взаимодействуют

# Отличия менеджера и лидера

Менеджер	Лидер
Администратор	Инноватор
Поручает	Вдохновляет
Работает по целям других	Работает по своим целям
План – основа действий	Видение – основа действий
Использует доводы	Использует эмоции
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Профессионален	Энтузиаст
Уважаем	Обожаем

# Сходства

- Являются субъектами управления социальной общности
- Реализуют процессы социального влияния в группах
- Имеют определенную субординацию отношений

# Различия

- Руководство – это социальный феномен, так как руководитель призван осуществлять регулирование официальных отношений
- Лидерство – это психологический феномен, так как лидер осуществляет регулирование межличностных отношений (неформальных) в группе.

# Власть и влияние

- Власть – это потенциальная способность индивида влиять на поведение других людей.
- Власть – это потенциал, имеющийся у ее пользователя, т.е. она существует не только тогда, когда применяется
- Власть – это способность заставить других выполнить Вашу волю
- Власть – это основной имеющейся в распоряжении руководителя ресурс, позволяющий добиться изменения поведения сотрудников.
- Авторитет – это власть, возникшая на формальной основе (дается сверху), как данная кому-то и принимаемая подчиненными как то, с чем они согласны и считают правильным (получена снизу).

# Власть: основы и источники

- Основой власти называется то, откуда она происходит, а источником власти – то, через что данная основа используется



# Источники власти в организации



# Источники личной власти по Дж. Френчу и Б. Рейвену

Источник власти	Описание
Вознаграждение	Лидер обладает ресурсами, необходимыми для вознаграждения последователей
Принуждение	Источник власти — страх (например, потерять работу)
Легитимность	Поведение лидера согласуется с разделяемыми ценностями последователей, поэтому они "передают" лидеру полномочия
Экспертиза	Основа власти — знания и опыт, относящиеся к заданию
Харизма	Черты личности, делающие лидера привлекательным в глазах

# Стратегии влияния

## Возмездие (принуждение и запугивание)

Общая форма	"Если вы этого не сделаете, вы пожалеете!"
Угроза	"Если вы не подчинитесь, я вас накажу"
Социальное давление	"Другие члены вашей группы согласны; так какое ваше решение?"
Достаточно	"Я перестану к вам придирааться, если вы подчинитесь"
Ощущаемый недостаток и давление времени	"Если вы не начнете действовать прямо сейчас, вы упустите возможность/создадите проблемы другим людям"
Избегайте причинять боль другим	"Если вы не согласитесь, это причинит вред другим"

## Взаимодействие (обмен и интеграция)

Общая форма	"Если вы сделаете X, вы получите Y "
Обещание	"Если вы подчинитесь, я вас вознагражу"
Уважение	"Люди, мнением которых вы дорожите, будут думать лучше (хуже) о вас, если вы подчинитесь (не подчинитесь)".
"Кредит"	"Я сделаю для вас что-нибудь, чего вы хотите; вы тогда сделаете это для меня?" "Вы обязаны подчиниться мне, поскольку в прошлом я оказал вам услуги" (Даже если я не беру на себя никаких обязательств в отношении будущего...)
Обязательство	"Я снизил мое первоначальное предложение/цену, и теперь я надеюсь, что вы ответите тем же" (не важно, насколько неразумным было мое первоначальное предложение)
Взаимный компромисс	"Я заинтересован только в небольшом обязательстве с вашей стороны" (Но потом я потребую больше)
Рост обязательств	

## Обоснование (убеждение, основанное на фактах, потребностях и личных ценностях)

Общая форма	"Я хочу, чтобы вы сделали X, поскольку это согласуется с /хорошо для/ необходимо для..."
Доказательство	"Эти факты /мнение экспертов демонстрируют достоинства моей позиции/ просьбы" "Вот что мне надо, вы поможете ?"
Потребность	"Уступчивость поможет вам достичь своей личной цели"
Достижение цели	"Это действие соответствует вашей приверженности X"
Схожесть ценностей Готовность	"Мы бы предприняли эту попытку, если бы могли положиться на ваши способности/опыт" "Поскольку мы друзья, вы сделаете это?"
Лояльность	"Группе нужна ваша поддержка, сделайте это для общего блага"
Альтруизм	

# Подходы к изучению лидерства



# Традиционные концепции лидерства.

## 1-Этап. Теория лидерских качеств или этап изучения «великого человека» 1930 – 1950 гг.

**Р.Стогдилл, Р.Манн, У.Беннис, О.Тид и др.**

*«Быть большим – это далеко не всегда достоинство. И маленьким тоже. Но и то и другое может быть преимуществом. Умеете ли Вы извлекать пользу из обоих вариантов?»*

*Дж.Левинсон*

# Ральф Стогдилл 1948

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

# О.ТИД

- Физическая и эмоциональная выносливость
- Понимание назначения организации и направление её деятельности
- Энтузиазм
- Дружелюбие и привязанность
- Порядочность

# Г.Юкл

- Креативность
- Организаторские способности
- Способность убеждать
- Дипломатичность
- Тактичность
- Риторические способности
- Понимание задачи

# Четыре группы лидерских качеств по У. Беннису

- Физиологические (рост, вес, сложение, внешний вид и т.д.)
- Психологические или эмоциональные (честность, смелость, независимость)
- Умственные или интеллектуальные (ум, логика, рассудительность, образованность, речевая развитость)
- Личные деловые (такт, дипломатичность, умение брать на себя ответственность)

# Недостатки теории лидерских качеств

- Попытки определить особый набор черт характера и умственных способностей идеального руководителя имели ограниченный успех
- Перечень потенциально важных качеств руководителя может оказаться бесконечным и его выбор определяется достаточно субъективно
- Существуют различные пути измерения личностных качеств руководителя
- Не удалось установить связь между рассмотренными качествами и лидерством

# Традиционные концепции лидерства.

## 2 Этап. Концепции лидерского

поведения

1940-1970 гг.

**Д.МакГрегор, К.Левин, Р. Лейкерт, П.Блейк, Д.  
Мутон и др.**

*«В исследованиях лидерства необходимо  
сконцентрироваться на динамике  
взаимодействия между лидером и его  
«войском»*

**Цель этапа – найти единственный  
эффективный стиль руководства**

# Хронология исследований

1. К. Левин (университет штата Айова) и три стиля руководства
2. Исследования университета штата Огайо (двухфакторная теория руководства)
3. Исследования Мичиганского университета
4. Р. Ликерт и системы управления
5. Управленческая сетка Р.Блейка и Дж. Моутона (Техасский университет)
6. Заменители лидерства



# Стили руководства по К. Левину

- Диктаторский (авторитарный)
- Демократический
- Попустительский (либеральный)



# Университет штата Огайо

## «Двухфакторная теория руководства»

- **Структура отношений:** определение ролей, установление коммуникативных потоков, правил, процедур работы, ожидаемых результатов
  - **Отношения в структуре:** дружелюбность, взаимное доверие и уважение, симпатия гармония, чувствительность к друг другу

# Университет штата Огайо

## четыре стиля руководства согласно исследованию

<b>Высокое</b>	Лидер уделяет меньше внимания структурированию заданий для работников, а больше занимается удовлетворением их потребностей и желаний	Лидер в значительной мере обеспечивает руководство работой, уделяя одновременно большое внимание установлению наилучших отношений с работниками
<b>Внимание отношениям в структуре</b>	Лидер не справляется с необходимым структурированием работы, не стремясь компенсировать это приложением максимальных усилий по установлению наилучших отношений с работниками	Лидером уделяется основное внимание структурированию работы и всего того, что с ней связано, при слабом учете нужд и желаний работников
<b>Низко</b>		
<b>Низко</b>	<b>Внимание к структуре отношений</b>	<b>Высокое</b>

# Мичиганский университет

## четыре стиля руководства согласно исследованию

<b>Высокое</b>	Устанавливает предельно высокий уровень выполнения работы и напряженные задания	Использует групповой, а не индивидуальный подход к управлению работниками
<b>Концентрация внимания на работ</b> е	Лидер не справляется с необходимым структурированием работы, не стремясь компенсировать это приложением максимальных усилий по установлению наилучших отношений с работниками	Имеет тенденцию к оказанию поддержки работникам и развитию хороших отношений с ними
<b>Низко</b> е		
	<b>Низко</b> е	<b>Концентрация внимания на работниках</b>
		<b>Высокое</b>

# Выводы Мичиганского университета

- **ЭЛ.** Должен оказывать поддержку работникам и развивать хорошие отношения с ними
- **ЭЛ.** должен использовать групповой стиль управления
- **ЭЛ.** должен устанавливать МАХ уровень выполнения работы и напряженные задания



# Стили руководства по Рэнсису Лейкерту

- Эксплуататорско - Авторитарный (система 1)
- Благожелательно - Авторитарный (система 2)
- Консультативный (система 3)
- Система группового участия (система 4)





# Системы управления 1,2,3,4

- Система 1 – не уверен и не доверяет (угрозы, наказания и отдельные вознаграждения)
- Система 2 – снисходительная уверенность (мастер – раб). Вознаграждения в определенной мере наказания.
- Система 3 – Значительная уверенность (начальник – подчиненный). Вознаграждения, отдельные наказания и в некоторой степени привлечение к участию в управлении.
- Система 4 - Полная уверенность и доверие во всем. Материальное стимулирование, разработанное с учетом участия работников в управлении.



# Управленческая решетка Блейка и Мутона



# Четыре типа лидерского поведения в зависимости от применения вознаграждения или наказания

		Изменение поведения посредством	
		наказания	вознаграждения
Изменение поведения в связи с ситуацией	в связи с ситуацией	<p><b>Наказание за уровень выполнения работы</b></p> <p>Степень, с которой лидер использует жесткие меры при выполнении подчиненным работы на низком уровне</p>	<p><b>Вознаграждение за уровень выполнения работы</b></p> <p>Степень, с которой лидер использует положительное усиление при выполнении подчиненным работы на высоком уровне</p>
	без связи с ситуацией	<p><b>Наказание без учета качества работы</b></p> <p>Степень, с которой лидер использует жесткие меры к подчиненному независимо от того, насколько хорошо тот выполняет свою работу</p>	<p><b>Вознаграждение без учета качества работы</b></p> <p>Степень, с которой лидер вознаграждает подчиненного независимо от того, насколько хорошо тот выполняет свою работу</p>

Заменители, связанные с подчиненными	Психологическая поддержка лидера	Действия лидера, нацеленные на выполнение задания	Психологическая поддержка лидера	Заменители, связанные с заданием
Способности, опыт, обучение, знание		■	■	Работа однозначная и рутинная,
Потребность в независимости	■	■	■	методологически инвариантная,
"Профессиональная" ориентация	■	■	■	обеспечивает собственную обратную связь относительно выполнения,
Равнодушие к организационным вознаграждениям	■	■	■	удовлетворяющая по существу

Заменители, связанные с организацией	Психологическая поддержка лидера	Действия лидера, нацеленные на выполнение задания
--------------------------------------	----------------------------------	---

Формализация (однозначные планы, цели, области работы или ответственность)		■
Негибкость (жесткие, обязательные для исполнения правила и процедуры)		■
Высокоспециализированная поддержка (рекомендации и консультации)		■
Сплоченная рабочая группа	■	■
Организационные вознаграждения находятся вне контроля лидера	■	■
Лидер и подчиненные разделены пространственно	■	■

■ Заменители стремятся нейтрализовать данный аспект лидерства

Переменные или заместители лидерства	Когда не требуется обращать внимание на отношения с подчиненными в рамках структуры	Когда не требуется обращать внимание на структуру отношений и работу
<b>На уровне качеств подчиненных</b>		
Способность, опыт, подготовка, знания		+
Независимость, самостоятельность	+	+
Профессионализм	+	+
Равнодушие к организационным вознаграждениям	+	+
<b>На уровне содержания работы</b>		
Ясность, честность и рутинность		+
Отсутствие альтернативных методов выполнения работы		+
Обеспечивает получение собственной обратной связи		+
Внутренне удовлетворяющая работа	+	+
<b>На уровне организационного окружения</b>		
Формализация		+
Высокоспециализированная поддержка	+	+
Групповой подход, тесная взаимосвязь	+	+
У лидера нет прав вознаграждать	+	+

# Ситуационный подход к лидерству

1960-1990 гг.

Ф.Фидлер, Т.Митчел, Р.Хаус,  
П. Херси, К.Бланшар,  
Танненбаум, Шмидт,  
В. Врум, П.Йеттон и др.

# Ситуационный подход к изучению лидерства

- Исследует взаимодействие различных ситуационных переменных для того, чтобы обнаружить причинно – следственную связь в отношениях лидерства, позволяющую предсказать возможное поведение лидера и последствия этого поведения





# Оценка контролируемости и благоприятности ситуации

1. Отношения между руководителем и членами коллектива. Подразумевают лояльность, проявляемую подчиненными, их доверие к своему руководителю и привлекательность личности руководителя для исполнителей (могут быть либо хорошими, либо плохими).
2. Структура задачи (структурированность работы). Подразумевают привычность задачи, четкость ее формулировки и ее структуризации, а не расплывчатость и бесструктурность (высокая и низкая структурированность).
3. Должностные полномочия (уровень должностной власти). Это - объем законной власти, связанной с должностью руководителя, которая позволяет ему использовать вознаграждение, а также уровень поддержки, который оказывает руководителю формальная организация (широкие и ограниченные, либо сильная или слабая).

# Методика выбора стиля по Ф. Фидлеру

1. Определиться с соответствующим стилем руководства (работа//люди)
2. Идентифицировать ситуацию
3. Выбрать адекватный стиль управления согласно ситуации
4. Изменить ситуацию под себя

# Сводка ситуационных факторов по Фидлеру и соответствие предпочтительных стилей лидерства

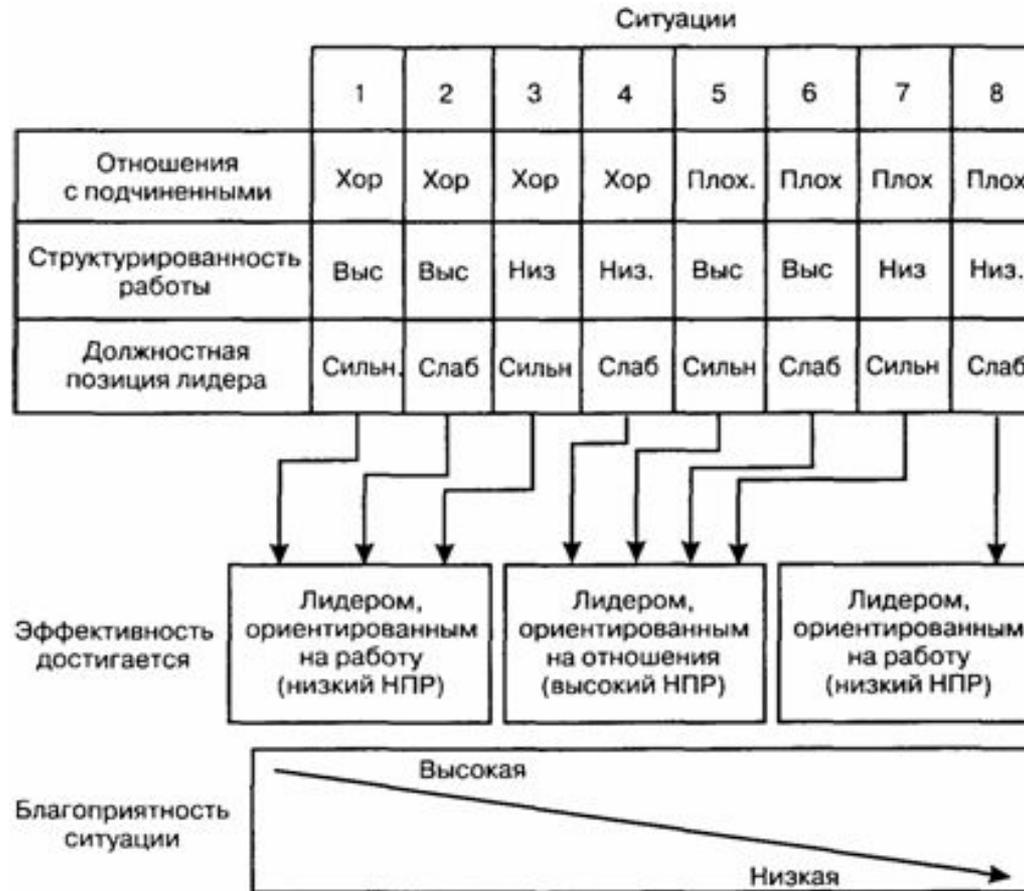


Рис. 46

# Действия лидера по изменению ситуации согласно Ф. Фидлеру

## **Изменение взаимоотношений между лидером и его подчиненными**

1. Проводите больше или меньше времени в неформальной обстановке со своими подчиненными
2. Приглашайте нужных людей для работы в вашей группе
3. Избавляйтесь от тех сотрудников с которыми трудно иметь дело
4. Предлагайте руководству продвижение нужных сотрудников в составе вашей группы
5. Улучшайте моральную атмосферу в группе путем распределения доходов, премий, привлекательной работы.

## **Изменение структуры поставленной задачи**

*Если вы хотите иметь менее распределенные по этапам задания, то вам можно посоветовать следующее:*

1. Просите своего руководителя дать вам сложное и необычное задание и сами рассказывайте об этапах его выполнения
2. При разработке этапов выполнения заданий приглашайте к сотрудничеству своих подчиненных

*Если вы хотите иметь более детальный план работ, то вам можно посоветовать действовать следующим образом:*

1. Просите руководителя дать вам более структурированное задание или детальные инструкции
2. Разделяйте задание на мелкие этапы субзаданий, которые могут быть высоко структурированы.

## **Изменение власти руководителя**

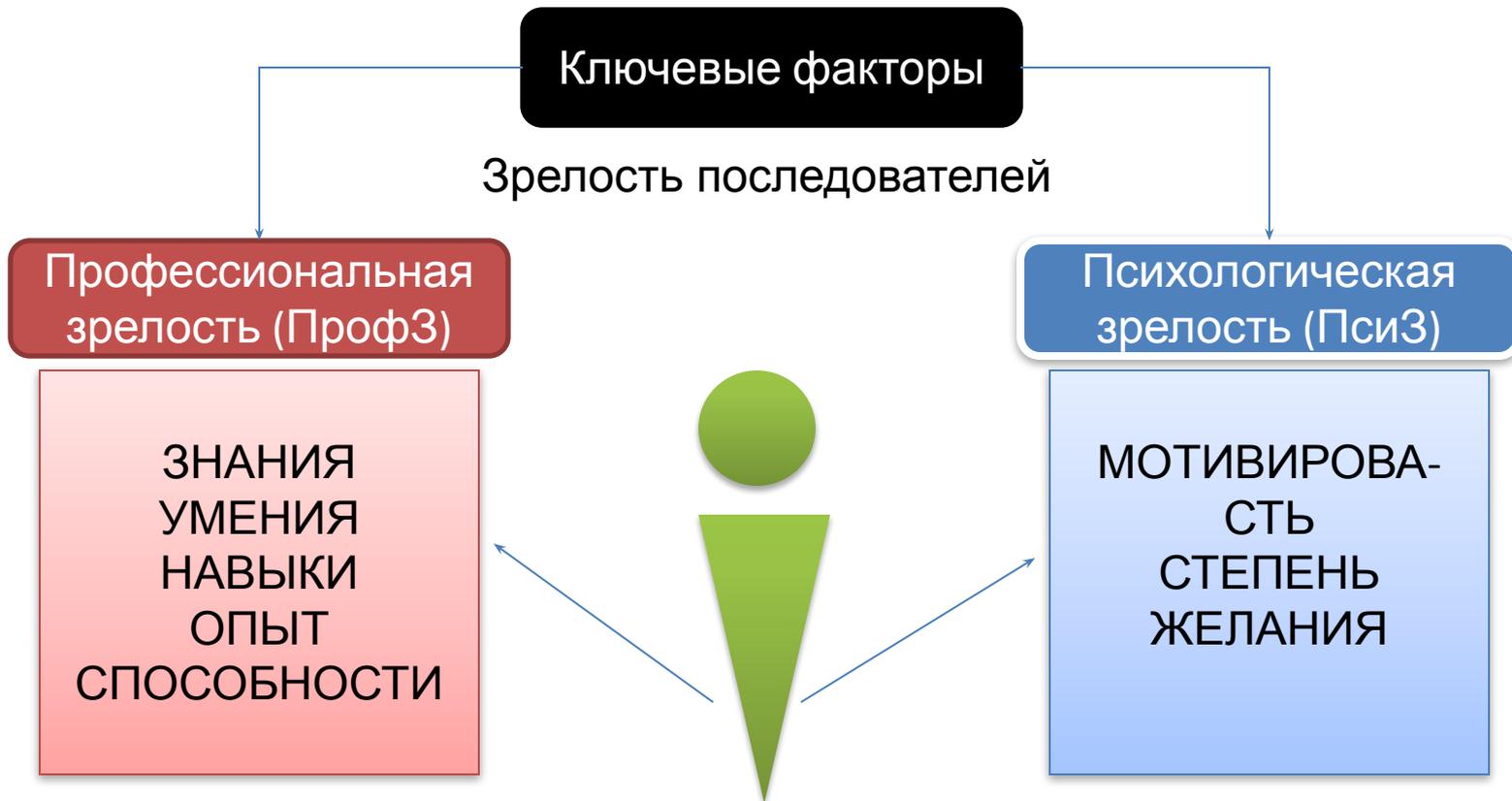
*Для усиления властной позиции действуйте следующим образом:*

1. С помощью организационных мероприятий неустанно показывайте подчиненным, кто есть босс
2. Вы должны быть уверены, что вы в курсе всех событий в коллективе

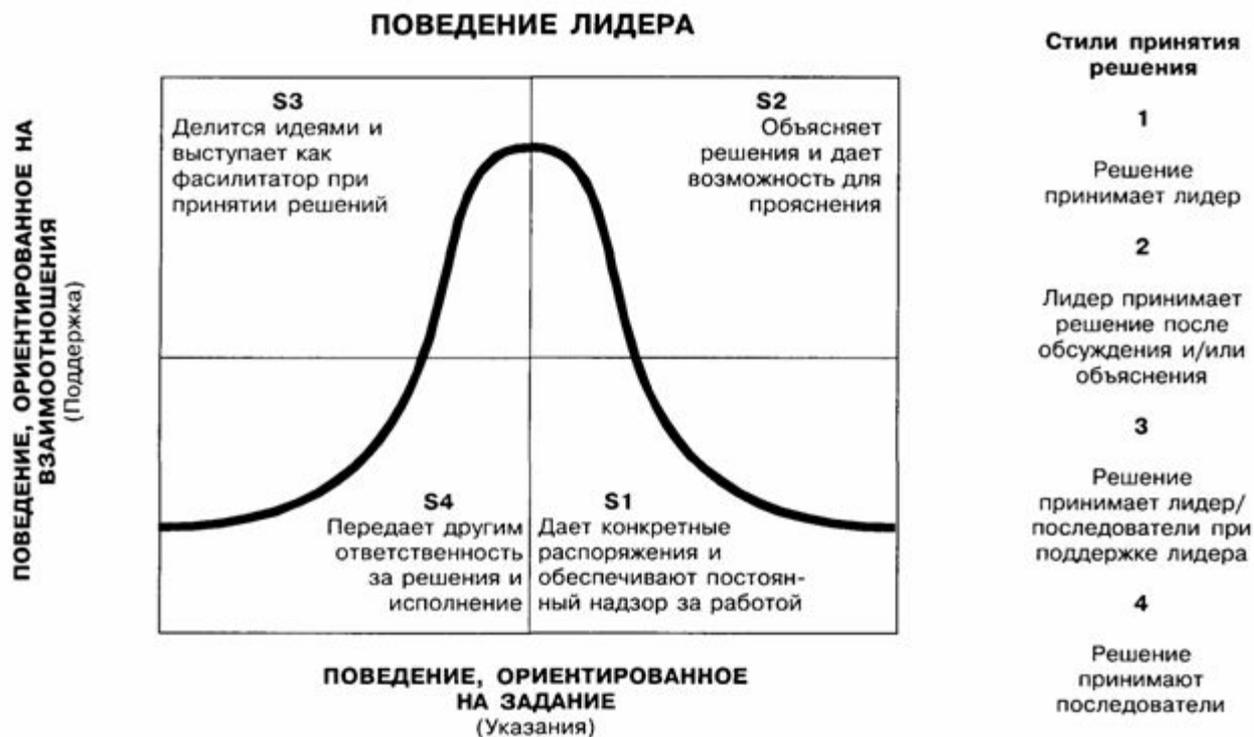
*Для ослабления вашей властной позиции делайте следующее:*

1. Приглашайте своих подчиненных для составления плана работ и принятия решений.
2. Позвольте своим подчиненным пользоваться большей властью

# Модель ситуационного лидерства Херсея Бланшарда



# Ситуационная модель Херси-Бланшара



**S1** Говорить Указывать Направлять Устанавливать

**S 2** "Продавать" Объяснять Прояснять Убеждать

**S3** Участвовать Поощрять Сотрудничать Проявлять преданность

**S 4** Делегировать Наблюдать Отслеживать Завершать

# "Вероятность успеха" при выборе стиля лидерства по Херси-Бланшару

Тип готовности	Вероятность успеха			
	Высокая	Низкая		
R1 не могу, не хочу	S1 Указывать	S2	S3	S4
R2 не могу, но хочу	S2 Убеждать	S1	S3	S4
R3 могу, не хочу	S3 Участвовать	S2	S4	S1
R4 могу и хочу	S4 Делегировать	S3	S2	S1

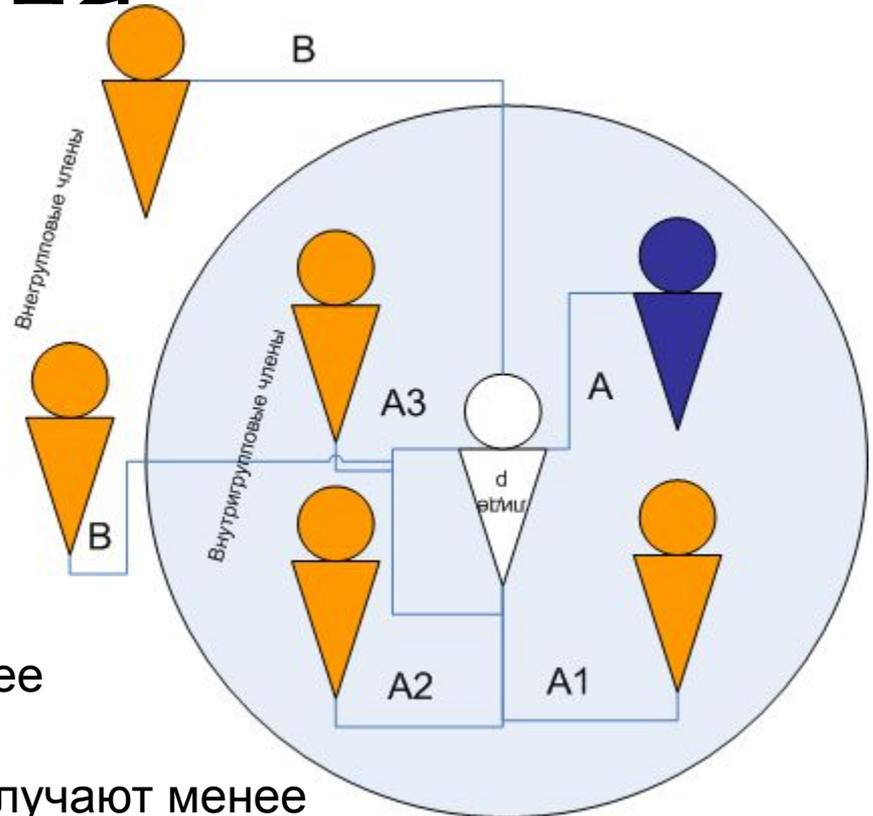
# Подход на основе вертикальной парной связи

## Грича

Грин предложил теорию лидерства основанную на вертикальной парной связи (ВПС), согласно которой не существует последовательного одинакового отношения лидера ко всем подчиненным. Он может быть весьма участливым по отношению к одному подчиненному и весьма строгим и жестким в отношениях с другим подчиненным.

Внутригрупповые члены имеют шанс получить более важные задания и более существенное вознаграждение.

Внегрупповые члены получают менее ответственные задания и менее позитивные подкрепления, работа им надоедает и они уходят из организации.



# Модель Стинсона-Джонсона

Возможности последователей	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

Модель Стинсона-Джонсона убеждает ее пользователей, что характеристики последователей (их потребность в достижении и независимости и их уровень знаний и опыта) являются критическими при выборе лидером эффективного стиля.

# 1973 г. ситуационная модель Врума-Йеттона-Яго

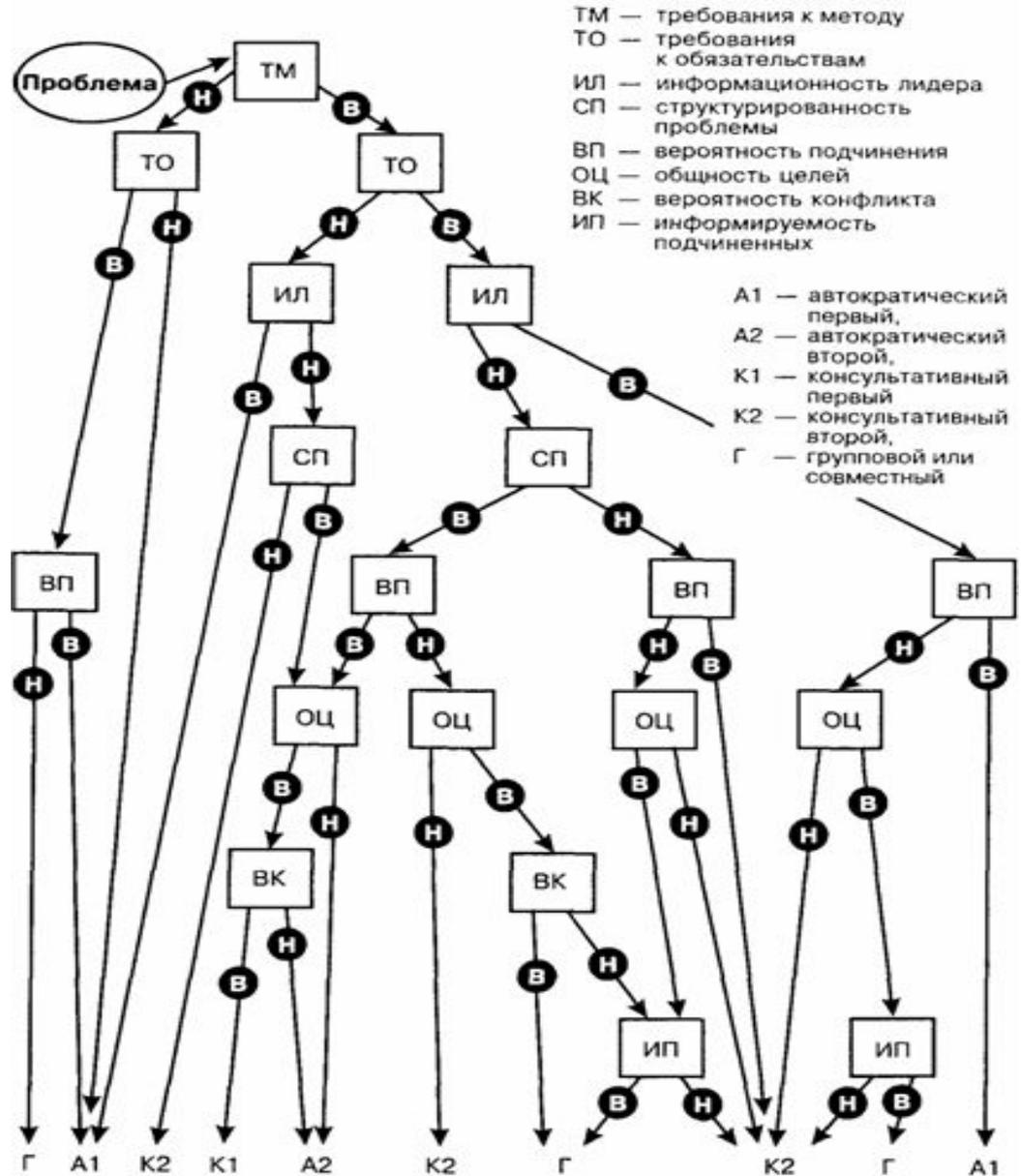


Рис. 48

# Комплексный подход. Новое в теория лидерства

Конец XX века

- Концепция атрибутивного лидерства
- Концепция харизматического лидерства
- Концепция преобразующего лидерства

# Комплексный подход

Задача: необходимо увязать традиционные подходы с позиции личностных качеств и образцов поведения и ситуационными подходами к изучению лидерства

# Концепция атрибутивного лидерства Н.Н.Kelley или «почему люди ведут себя так, а не иначе?»

Атрибутивная задача лидера – разделить на категории причины поведения подчиненных, согласно трем направлениям:

1. Особенности личности
2. Специфика работы – сама работа
3. Организационное окружение или обстоятельства – контекст ситуации

***Т.о. знание причин, создавших ситуацию, усиливает лидерское понимание и способность предсказывать реакцию людей на ситуацию.***

# Модель атрибутивного лидерства



# Выводы атрибутивной теории:

- подчиненные склонны видеть причины их плохой работы вне, а руководители — в подчиненных;
- руководители, склонные отдавать предпочтение внутренним причинам при объяснении плохой работы подчиненных, обычно проявляют большую пунктуальность и направляют свое воздействие непосредственно на подчиненных,
- плохая работа подчиненного в прошлом, согласно всем трем типам информации, скорее всего приведет к выявлению руководителем внутренних причин;
- серьезность сложившейся ситуации приводит руководителя скорее всего к выявлению внутренних причин и к высокой степени пунктуальности в ответных мерах;
- уклонение (с объяснением) подчиненного от ответственности или его извинение за случившееся делает руководителя менее суровым и пунктуальным в ответном поведении;
- неизменный уровень выполнения работы переключает внимание руководителя с причин, связанных со способностями подчиненного, на причины, имеющие отношение к количеству прилагаемых усилий.

# Концепция харизматического лидерства

- Харизма является формой влияния на других посредством личностной привлекательности, вызывающей поддержку и признание лидерства, что обеспечивает обладателю харизмы власть над последователями
- Лидер с положительной харизмой (власть в интересах работников, поощрение открытой коммуникации, развитие инициативы и т.д.)
- Лидер с отрицательной харизмой (власть в личных целях, не учитывает потребности работников, общение сверху-вниз и т.д.)

# Стадии харизматического лидерства



# Этика и харизма

Неэтический харизматический лидер	Этический харизматический лидер
Использует власть только в личных целях	Использует власть в интересах других
Продвигает только свое видение	Строит свое видение в соответствии с нуждами и стремлениями последователей
Пресекает критику в свой адрес	Считается с критикой и извлекает из нее уроки
Требует беспрекословного выполнения своих решений	Стимулирует у последователей творческий подход к делу и своим взглядам
Коммуницирует только в одном направлении: от себя вниз	Поощряет открытую и двухстороннюю коммуникацию
Нечувствителен к потребностям и нуждам последователей	Научает, развивает и поддерживает последователей, делит свою славу с другими
Полагается на удобные внешние моральные стандарты для удовлетворения своих интересов	Полагается на внутренние моральные стандарты для удовлетворения организационных и общественных интересов

# Концепция преобразующего (трансформативного) лидерства

Лидер реформатор – это преобразователь, а не спаситель, он проявляет творчество, а не кудесничество, за ним стоят реалии, а не мифы, он ведет последователей от результата к результату, а не от обещания к обещанию, он ориентирует людей на труд, а не на дивиденды, его цель не изменить мир, а измениться в мире через развитие.

# Трансформационное лидерство

- Способность вдохновлять и стимулировать ведомых для достижения результатов, превышающих первоначально планируемые и обеспечивающих внутренне поощрение

# Модель преобразующего или реформаторского лидерства



Л - Лидер

П - Последователь

