

лидерства
(исследуется поведение

Основу лидерства (в первую очередь в малой группе) составляет процесс межличностного влияния, разворачивающийся между **лидером** (наиболее активным и влиятельным членом группы) и **последователями** (остальными членами группы, или ведомыми), в котором иницилирующей групповые действия стороной выступает лидер.



Лидерство имеет место лишь тогда, когда другие с готовностью принимают на время цели группы как свои собственные.

Понятия “стиль” и “лидерство”



- **СТИЛЬ** -это совокупность приемов управления, манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющая **заставить** их делать то, что в данный момент нужно



- **ЛИДЕРСТВО** - это тип **взаимодействия** между людьми, в основе которого лежат доверие, авторитет, признание, личные симпатии, стремление учиться, побуждающие людей к достижению общей цели

Стиль лидерства – это решение лидером одной и той же задачи

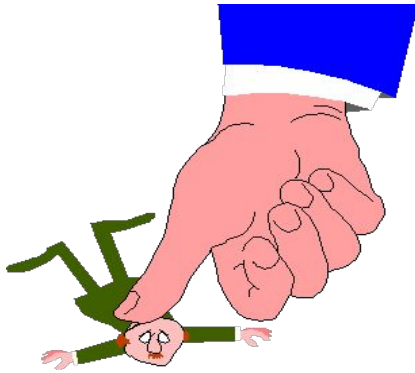
различными способами, т.е. стилями

Стиль руководства -

привычная манера поведения руководителя по отношению к подчинённым с целью оказания влияния и побуждения к достижению целей организации, который отражается в

- степени делегирования полномочий
- типах используемой власти
- заботе о человеческих отношениях
- заботе о выполнении задачи и т.д.

Исследования Курта Левина



Автократический лидер

- это лидер, который стремится централизовать власть, основывая ее на должностном положении, контроле за распределением вознаграждений и принуждений.

Демократический лидер – передает властные полномочия другим, поощряет активное участие в корпоративной деятельности, опирается на профессиональные знания подчиненных и находится в зависимости от того, какое влияние он на них оказывает

3 стиля руководства Курта Левина (1)

	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Пассивный (либеральный) стиль
<i>Природа стиля</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Концентрация всей власти и ответственности в руках лидера 2. Прерогатива в установлении целей и выборе средств 3. Коммуникационные потоки идут преимущественно сверху вниз 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера 2. Принятие решений разделено по уровням на основе участия 3. Коммуникация осуществляется активно в двух направлениях 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Снятие лидером с себя ответственности и отречение от власти в пользу группы / организации 2. Предоставление возможности самоуправления в желанном для группы режиме 3. Коммуникация строится на "горизонтальной" основе

3 стиля руководства Курта Левина (2)

	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Пассивный (либеральный) стиль
<i>Сильные стороны</i>	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
<i>Слабые стороны</i>	Имеется тенденция к сдерживанию индивидуальной инициативы	Демократический стиль требует много времени	Группа может потерять скорость и направление движения без лидерского вмешательства



- **АВТОРИТАРНЫЙ (ДИКТАТОРСКИЙ) СТИЛЬ**

Лидер рассеивает страхи, указывая четкое направление движения в непредвиденных условиях

Воздействие на климат в организации:
крайне негативное, особенно в случае злоупотребления им

Уместно использовать: в кризисной ситуации, когда острый дефицит времени, либо при управлении трудными сотрудниками

Авторитарный стиль

```
graph TD; A[Авторитарный стиль] --> B[Важен только результат]; A --> C[Мотивация, основанная на беспрекословном подчинении]; A --> D[Подчинение не привлекается к управлению]; A --> E[Жёсткая требовательность];
```

Важен только
результат

Мотивация,
основанная на
беспрекословном
подчинении

Подчинение
не
привлекается
к управлению

Жёсткая
требовательность



- **ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ**

Лидер оценивает вклад сотрудников в работу и с помощью активного вовлечения их в процесс управления добивается преданности

Воздействие на климат в организации:
ПОЗИТИВНОЕ

Уместно использовать: чтобы добиться поддержки, единодушия, получить от сотрудников предложения по развитию дела

Демократический

стиль

Важно участие
всех
в работе над
проектом. Расчет
на инициативу

Внимательность
и
уважение
мнения
каждого

Мотивация
основана
на самореализации
потенциала
личности

Подчиненные
активные
участники
управленческого
процесса

Типология стилей

- **Авторитарный стиль** – стиль принуждения или вознаграждения
- **Демократический стиль** – стиль убеждения, разумной веры в исполнительность и мастерство подчиненных
- **Делегирующий (либеральный) стиль** – стиль предоставления свободы действий подчиненным

Руководство к действию

- Чтобы стать эффективным лидером, используйте демократический стиль для развития у подчиненных навыков принятия самостоятельных решений.
- Применяйте автократический стиль, когда испытываете дефицит времени или когда подчиненные, слабо владеющие профессиональными навыками, нуждаются в руководстве.

Исследования университета штата Огайо (в основе характеристики поведения лидера

- **Внимательной поведение** - показывает насколько чутко лидер относиться к подчиненным, насколько уважает их мнение и чувства и в какой степени ему удастся добиться взаимного доверия (**Ориентация на сотрудников**)
- **Иницилирующее поведение** – показывает насколько лидер ориентирован на выполнение заданий и склонен направлять деятельность подчиненных на достижение корпоративных ценностей. (**Ориентация на работу**)

Исследования Университета штата Огайо

Вывод 1

Усиленное внимание на работу дает эффект, если:

- существует сильное давление, оказываемое кем-то (кроме лидера) с целью получения соответствующих результатов
- задание удовлетворяет работников
- работники зависят от лидера в получении информации и указаний о том, как делать работу
- работники психологически подготовлены быть полностью инструктированными лидером
- соблюдается эффективный масштаб управляемости

Исследования Университета штата Огайо

Вывод 2

Усиленное внимание К ОТНОШЕНИЯМ дает эффект, если:

- задания являются рутинными и непривлекательными для работников
- работники предрасположены и готовы к участию в управлении
- работники должны сами научиться чему-то
- работники чувствуют, что их участие в принятии решений влияет на уровень выполнения работы
- не существует значительных различий в статусе между лидером и работниками

Результаты исследований Мичиганского университета

Эффективный лидер использует
групповой, а не индивидуальный
подход к управлению
работниками:

1. имеет тенденцию к оказанию поддержки работникам и развитию хороших отношений с ними
1. устанавливает предельно высокий уровень выполнения работы и напряжённые задания

Управленческая сетка Блейка и Моутон

Интерес к людям	9	1,9 УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДЬМИ				9,9 УПРАВЛЕНИЕ УЧАСТИЕМ				
	8	Вдумчивое и внимательное отношение к потребностям и нуждам людей в целях установления отношений удовлетворенности, ведущих к созданию удобной и дружественной атмосферы и темпа работы в организации				Эффективность работы исходит из обязательств людей и их взаимодействия; взаимозависимость в работе строится на наличии общих интересов в рамках организационной цели; отношения строятся на доверии и уважении				
	7									
	6									
	6	5,5 УПРАВЛЕНИЕ ПОСЕРЕДИНЕ								
	5	Адекватное выполнение работы основывается на балансе усилий по необходимости завершить работу с одновременным поддержанием морали в коллективе на удовлетворительном уровне								
	4									
	4	1,1 МАЛО УПРАВЛЕНИЯ				9,1 УПРАВЛЕНИЕ РАБОТОЙ				
	3	Приложение минимальных усилий во всех направлениях в попытке сохранения занимаемой позиции				Производительность операций исходит из организации работы таким образом, что человеческому фактору уделяется минимум внимания				
	2									
1										
0										
0	1	2	3	4	5	6	7	8		



Руководство к действию

Чтобы стать настоящим лидером, проявляйте интерес и к заданиям и к людям. Помните, что ориентация на людей позволяет избежать многих проблем с персоналом, а ориентация на задание способствует повышению производительности

Использование **обеих форм поведения в различных ситуациях поможет вам стать **успешным лидером****

Концепции стилей руководства

1. три стиля руководства (Курт Левин)
2. исследования Университета штата Огайо
3. исследования Мичиганского университета
4. управленческая сетка (решетка) (Блейк и Моутон)



Исследования, посвященные поведению лидера

Поведение	Ориентация на людей	Ориентация на задание
Университет Огайо	Внимательность	Инициирование
Университет Мичиган	Ориентация на сотрудников	Ориентация на работу
Университет Техаса «Решетка лидерства»	Внимание к людям	Внимание к производству