



# *Лидерство*

*Ситуационные теории лидерства*

Лидерство

Преимущества лидерства

Проявления лидерства в повседневной жизни

Ключевые качества лидера по Роберту Дилтсу

Властные каналы коммуникации

Сравнительная характеристика менеджеров и лидеров

Анализ подходов к изучению лидерства

Управленческая решетка Блейка–Моутона

Модель ситуационного лидерства Фидлера

Модель принятия решений В. Врума, Ф. Йеттона и А. Яго

Модель ситуационного лидерства Херши-Бланшара

Структура презентации

# Лидерство

- Лидерство – это умение одного человека увлечь делом или идеей многих.
- Лидерство – это готовность нести ответственность не только за себя, но за целую группу людей.
- Лидерство – это активное устремление к успеху.
- Лидерство – это умение так организовать взаимодействие с людьми, чтобы каждый из них искренне захотел достичь поставленной лидером цели.
- Лидерство – это сила характера + воля к победе + прекрасный дар убеждения.
- Лидерство – это умение равно позитивно взаимодействовать с теми, кто слабее духом, с равными и сильнейшими.



# Преимущества лидерства

- Лидерство даёт свободу – от необходимости подчиняться чужой воле и добиваться целей, поставленных другими людьми.
- Лидерство даёт уважение – только уважаемый человек способен увлечь за собой многих.
- Лидерство даёт радость – видеть, как твои мысли отзываются в душах и проявляются в действиях других людей.
- Лидерство даёт признание – оно исходит от людей, которые пошли за лидером.
- Лидерство даёт уверенность – в себе и своих возможностях.



# Проявления лидерства в повседневной жизни

- *Политика. Каждый успешный политик – лидер определенной группы людей; чем многочисленнее группа, тем удачливей политик.*
- *Бизнес. Во главе каждого успешного дела стоит лидер – человек, который поставил цель и сумел увлечь ею своих подчинённых.*
- *Спорт. Каждое спортивное состязание – ни что иное, как гонка за лидерством в виде золотой медали, кубка или почётной грамоты.*
- *Семейные отношения. Вопрос «кто является главой семьи?» - есть вопрос о лидерстве.*
- *Экстремальные ситуации. В непредвиденных ситуациях в любой группе людей стихийно выявляется лидер – так как только организующее начало (лидерство) может привести в итоге к контролю над ситуацией.*



# Ключевые качества лидера по Роберту Дилтсу

- **Видение.** Настоящий лидер умеет смотреть вперёд. Он умеет предвидеть будущее, видеть перспективы и, исходя из своего видения, направлять свою команду вперёд к цели.
- **Мотивация.** Лидер умеет стимулировать себя и свою команду. В любой, даже самой безвыходной ситуации лидер верит в то, что выход существует. Лидер должен уметь вдохновлять и побуждать других к действию.
- **Распознавание слабых сигналов (высокая чувствительность).** Современный мир — мир перемен. Эффективный лидер внимателен к изменениям, происходящим во внешнем мире, в его команде, в нём самом. Умение получать обратную связь и быстро реагировать на изменения- значит быть на полшага впереди всех.
- **Гибкость в поведении.** Лидер умеет быстро реагировать, кроме того он обладает различными стратегиями поведения. К каждому человеку он имеет свой подход и старается взаимодействовать с ним из позиции выигрыш-выигрыш где обе стороны получают взаимную выгоду



# Властные каналы коммуникации

Формальные каналы власти	Неформальные каналы власти
Власть принуждения	Власть влияния
Власть должностного положения	Власть компетенции
	Власть информации
	Власть авторитета
	Власть награждения



# Сравнительная характеристика менеджеров и лидеров

Характеристика менеджера	Характеристика лидера
Администрирует	Осуществляет инновации
Следует стереотипам	Оригинален
Поддерживает	Развивает
Ориентирован на систему и структуру	Ориентирован на людей
Полагается на контроль	Действует на основе доверия
Рассматривает краткосрочную перспективу	Рассматривает долгосрочную перспективу
Оглядывается назад	Смотрит в перспективу
Подражает	Создает





# Анализ подходов к изучению лидерства (ч. 1)

## ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПОДХОД

*Анализ лидерства через изучение личных качеств лидера*

1 **ПОТЕНЦИАЛ**

2 **СТРЕМЛЕНИЕ К РАЗВИТИЮ**

3 **ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**

4 **УЧАСТИЕ И ВОВЛЕЧЕННОСТЬ**

5 **СТАТУС**

6 **СИТУАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ**



# Анализ подходов к изучению лидерства (ч. 2)

## ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ ПОДХОД

*Изучается поведение лидера, оказывающего помощь коллективу в достижении цели*

- |   |   |
|---|---|
| 1 | Поведение лидера при принятии решения:<br><b>ДЕСПОТИЧНОЕ ЛИДЕРСТВО; ДЕМОКРАТИЧНОЕ ЛИДЕРСТВО;<br/>НОМИНАЛЬНОЕ ЛИДЕРСТВО</b>                            |
| 2 | Поведение лидера, направленного на достижение целей и организацию внутригруппового взаимодействия:<br><b>УЧЕТ МНЕНИЙ; СТРУКТУРИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b> |
| 3 | Лидерство через анализ внимания к производству и внимания к людям:<br><b>«РЕШЕТКА ЛИДЕРСТВА» БЛЕЙКА - МОУТОНА</b>                                     |



# Анализ подходов к изучению лидерства (ч. 3)

## ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД

*Лидерство, как процесс развития отношений между лидером и подчиненными*

- |   |   |
|---|---|
| 1 | <b>Теория трансформирующего лидерства</b> |
| 2 | <b>Теория вертикальной парной связи</b>   |



# Анализ подходов к изучению лидерства (ч. 4)

## СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД

*Лидерство – функция ситуации*

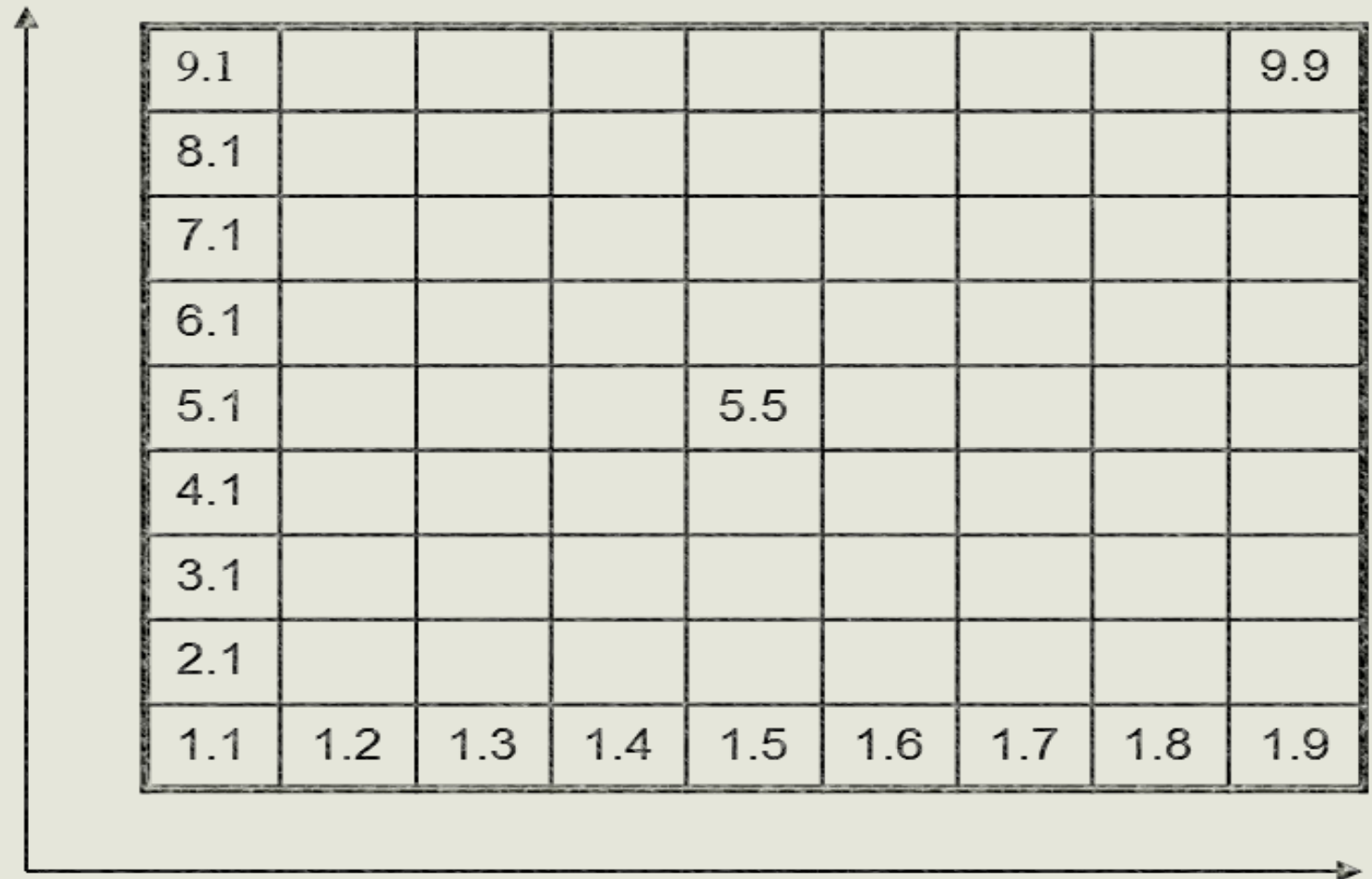
- |   |   |
|---|---|
| 1 | <b>Модель случайного лидерства Фидлера</b> – эффективность лидерства зависят от ситуации, благоприятность которой определяется: отношениями лидер – члены группы ; структурированностью задач; объемом полномочий лидера  |
| 2 | <b>Модель Херши – Бланшарда</b> - основана на двух типах поведения: «направленность на задачу» и «направленность на отношения», учитывающих готовность (определяется способностью и желанием) подчиненных идти за лидером |
| 3 | <b>Нормативная модель Врума - Йеттона – Яго:</b> помогает решить проблему вовлечения подчиненных в процесс принятия решений   |



# Управленческая решетка Блейка– Моутона (ч.1)

*Дает возможность оценить характер управления на предприятии. Положение в решетке определяет степень развития методов управления предприятием.*

*Одна ось отражает ориентацию руководителя на коллектив, а вторая – производственную направленность деятельности руководящего состава.*



# Стили и типы лидерского поведения

решетка Блейка – Моутона (ч.2)



Верхняя левая диагональ		Правая верхняя диагональ	
9.1	«Управление по методу загородного клуба», демократ	9.9	«Групповое управление», организатор
8.2	Коллективист	8.8	Деловой тип
7.3	«Свой парень»	7.7	Компетентный
6.4	Соглашатель	6.6	Соглашатель
Левая нижняя диагональ		Правая нижняя диагональ	
1.1	«Обедненное управление», пессимист	1.9	«Авторитарность», диктатор
2.2	Либеральный тип	2.8	Авторитарный тип
3.3	Невмешивающийся	3.7	Директивный тип
4.4	Соглашатель	4.6	Соглашатель

# Модель ситуационного лидерства Фидлера

*Ситуационный подход получил развитие в теории лидерства Фидлера. Главной его идеей было предположение, что лидерское поведение должно быть разным в различных ситуациях.*

*Для оценки стиля лидерства Фидлер использовал восьмибалльную шкалу, позволяющую построить профиль наименее предпочитаемого работника (коллеги) (НПР). Лидеры, набравшие высокие баллы, т.е. описавшие своего НПР очень позитивно, ориентированы на отношения (лидер с высоким НПР), а менеджеры, набравшие более низкие баллы, имеют стиль, ориентированный на работы (лидер с низким НПР). На практике, согласно теории Фидлера, лидерский стиль остается относительно постоянным и почти не меняется от ситуации к ситуации, так как в стиле отражены основы мотивации индивида: мотивированность на отношения и мотивированность на работу.*



*Модель ситуационного лидерства Фидлера включает три ситуационные переменные:*

- отношения между руководителем и коллективом: хорошие - плохие (эта переменная отражает уровень лояльности, доверительности, поддержки и уважения, т.е. признание лидера в коллективе);*
- структурированность работы: высокая - низкая (ясность цели; множественность средств по достижению целей; обоснованность решений);*
- властные полномочия (должностная власть): сильная - слабая (уровень формальной власти лидера, необходимой для использования адекватных способов стимулирования (вознаграждение - наказание)).*





Фидлер выявил, что эффективность достигается, если:

- в наименее благоприятной ситуации и в наиболее благоприятной ситуации наиболее эффективны лидеры, которые демонстрируют стиль, ориентированный на работу (стиль с низким НПР);
- в промежуточной ситуации умеренной благоприятности более эффективен стиль, ориентированный на отношения (стиль с высоким НПР). Задачи структурированы, но должностная позиция у лидера достаточно слабая. Соответственно, в этих условиях лидер вынужден проявлять интерес к эмоциям подчиненных.



## *Анализ благоприятности ситуации*



<b>ОЧЕНЬ НЕБЛАГОПРИЯТНАЯ</b>	<b>НЕБЛАГОПРИЯТНАЯ</b>	<b>БЛАГОПРИЯТНАЯ</b>	<b>ОЧЕНЬ БЛАГОПРИЯТНАЯ</b>
<b>min</b>	<b>ДОВЕРИЕ</b>		<b>max</b>
<b>min</b>	<b>СЛОЖНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ ЗАДАЧ</b>		<b>max</b>
<b>Min</b>	<b>ПОЛНОМОЧИЯ</b>		<b>max</b>

## Кривая эффективности лидерства

- По горизонтали (слева – направо): благоприятность ситуации (очень неблагоприятная, неблагоприятная, благоприятная, очень благоприятная)
- По вертикали (от центра: вверх – ориентация на задание, вниз – ориентация на человеческие отношения)



## ***Недостатки модели:***

- - *респонденты в разное время давали разную оценку;*
- - *руководители могут изменять свой стиль руководства.*



# Модель принятия решений В. Врума, Ф. Йеттона и А. Яго

Одной из наиболее современных в объяснении ситуационного руководства является модель, предложенная Виктором Врумом и Филиппом Йеттоном в 1973 году, существенно дополненная в 1988 году с участием Артура Яго. Модель позволяет руководителю определить, в какой степени он должен привлечь подчиненных к разработке и принятию управленческих решений. При этом предполагается, что он должен концентрироваться и на проблеме, которая должна быть решена, и на ситуации, в которой принимается решение.

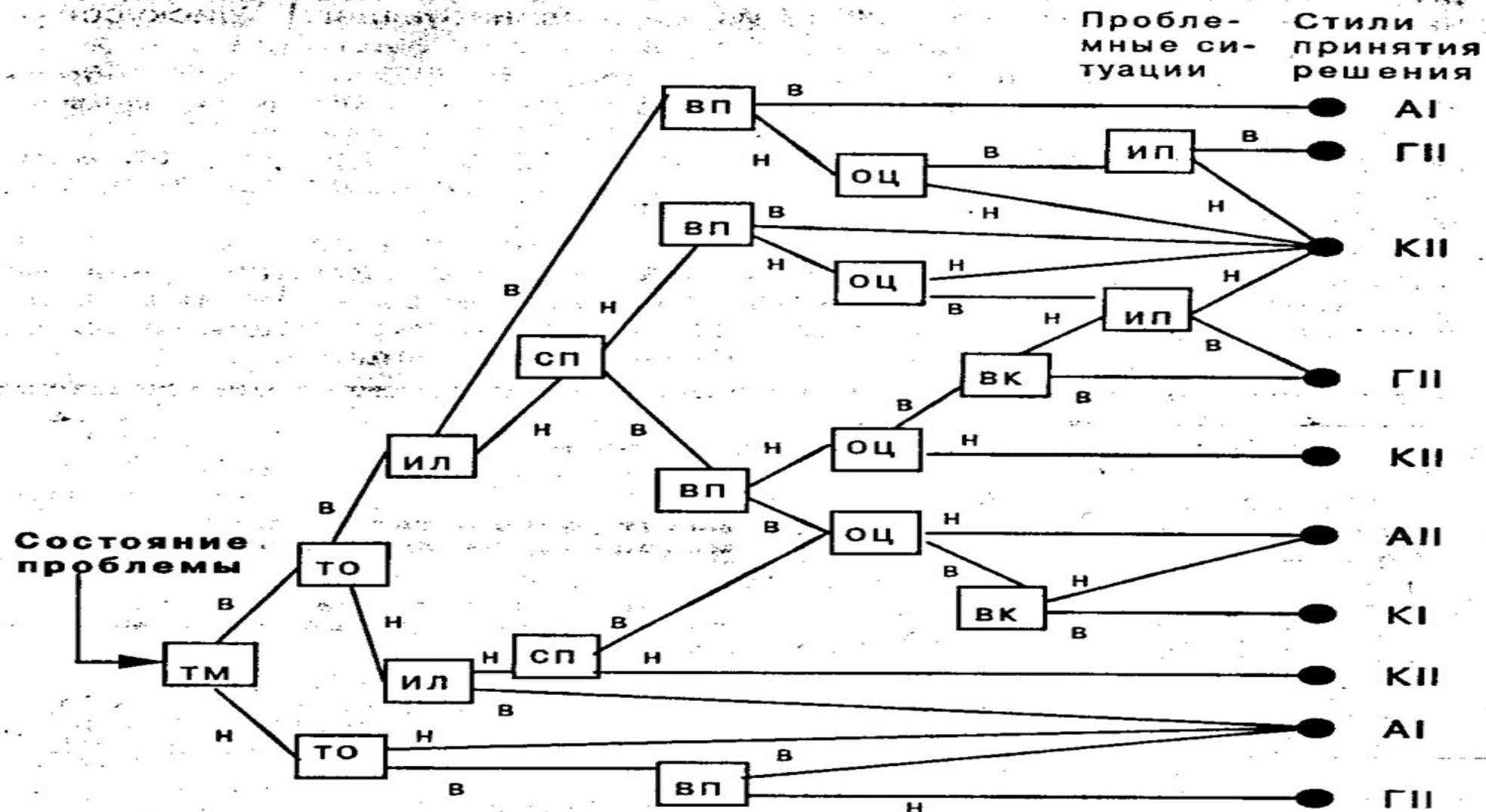


*В. Врум и Ф. Йеттон предположили, что степень привлечения подчиненных к участию в принятии решений зависит от определенных факторов ситуации. Таких факторов было выделено семь:*

- *требования к качеству принятия решения (ТК);*
- *требования к приверженности подчиненных (ТП);*
- *информированность руководителя (ИР);*
- *структура задачи (СЗ);*
- *вероятность поддержки подчиненных (ВП);*
- *согласованность целей организации и ее членов (СЦ);*
- *конфликт между подчиненными (КП).*
- *В процессе пересмотра модели В. Врум и А. Яго добавили еще три фактора:*
- *информированность подчиненных (ИП);*
- *ограничение во времени (ОВ);*
- *географический разброс подчиненных (ГР).*



Состояние проблемы



Условные обозначения.

В - высокий/ высокая  
 Н - низкий/ низкая ;  
 АII - стили принятия решений



- аспекты проблемы ;



проблемные ситуации



Для принятия решений в модели в зависимости от ситуации и степени привлечения подчиненных В. Врум и Ф. Иеттон предложили использовать пять стилей, расположенных в континууме от крайне авторитарного до выраженного группового (партнерского) подхода:

- авторитарный I (AI): руководитель принимает решение самостоятельно;
- авторитарный II (AII): руководитель получает необходимую информацию от своих подчиненных и затем самостоятельно принимает решение;
- консультативный I (CI): руководитель советуется с каждым подчиненным индивидуально, а затем сам принимает решение;
- консультативный II (CII): руководитель советуется с группой, а затем самостоятельно принимает решение;
- групповой (партнерский) II (GII): руководитель излагает задачу группе и вместе с ней принимает решение.

В раннем варианте модели существовал еще стиль GI, однако позже он был исключен, поскольку мало отличался от стиля GII.





Описывая приведенные выше стили принятия решения, авторы подчеркивают, что в любом случае руководитель сохраняет за собой должностные полномочия и несет полную ответственность за принятое решение. При этом степень участия подчиненных зависит не от личности руководителя, а от характера ситуации. Действительно, может быть, следует больше говорить об авторитарной ситуации и ситуации участия, чем об авторитарном руководителе или участвующем руководителе.

Экспериментальные исследования модели показали, что в случае, когда руководители принимают решение с использованием рекомендованного стиля, эффективность принятия решений в 65% случаях оказывается выше, чем в случае принятия решений другим способом.



*Вместе с тем, модель имеет ряд существенных недостатков:*

- Во-первых, большая часть исследований, проводившихся для проверки модели, опиралась на воспоминания и самоотчеты руководителей, что не исключает необъективной оценки.*
- Во-вторых, подчиненные, как правило, предпочитают групповой стиль принятия решений даже в тех случаях, когда ситуация к этому не располагает. Поэтому эффективность авторитарного стиля может быть ниже даже в самых жестких ситуациях.*
- В-третьих, модель рассчитана, главным образом, на руководителей, а не на подчиненных. Исследование реакции подчиненных на принятие решения с использованием модели показали, что последние не видят зависимости между описанными в модели ситуациями и стилем принятия решения.*



# Модель ситуационного лидерства Херши-Бланшара

**Херши и Бланшар предложили оценивать лидеров по двум параметрам:**

- Ориентация на отношения
- Ориентация на выполнение задания

max	Ориентация на задачу: предоставление директивы		min	min Ориентация на общение: обеспечить поддержку max
<b>S1 Стиль инструктирования</b> Высокая директивность, низкая степень общения		<b>S4 Стиль делегирования</b> Низкая директивность, низкая степень общения		
<b>S2 Стиль поддержки</b> Высокая директивность, высокая степень общения		<b>S3 Стиль привлечения</b> Низкая директивность, высокая степень общения		
min	Готовность исполнителей		max	



*Исходя из осей были сформированы 4 стиля лидерства:*

- S1 — Telling (Директивный стиль) — Приходим и раздаём задания*
- S2 — Selling (Продающий стиль) — Ответственность за решения на вас, но задания вы пытаетесь команде продать*
- S3 — Participating (Поддерживающий стиль) — Ответственность за решения на вас, но решения в данном случае вырабатываются командой*
- S4 — Delegating (Делегирующий стиль) — Ответственность и выработка решения полностью на команде*



Готовность подчиненных пойти за лидером складывается из их

## СПОСОБНОСТИ и ЖЕЛАНИЯ

**СПОСОБНОСТЬ** (готовность к работе) – **ОБЪЕКТИВНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ**,  
включает: *ОБЩИЕ СПОСОБНОСТИ, ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ НАВЫКИ, ЗНАНИЯ И  
НЕОБХОДИМЫЙ ОПЫТ*

min

max

**ЖЕЛАНИЕ** (психологическая готовность) – **СУБЪЕКТИВНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ**,  
включает: *ЕДИНСТВО УВЕРЕННОСТИ, НЕОБХОДИМОСТИ И ПОЛЕЗНОСТИ РАБОТЫ*

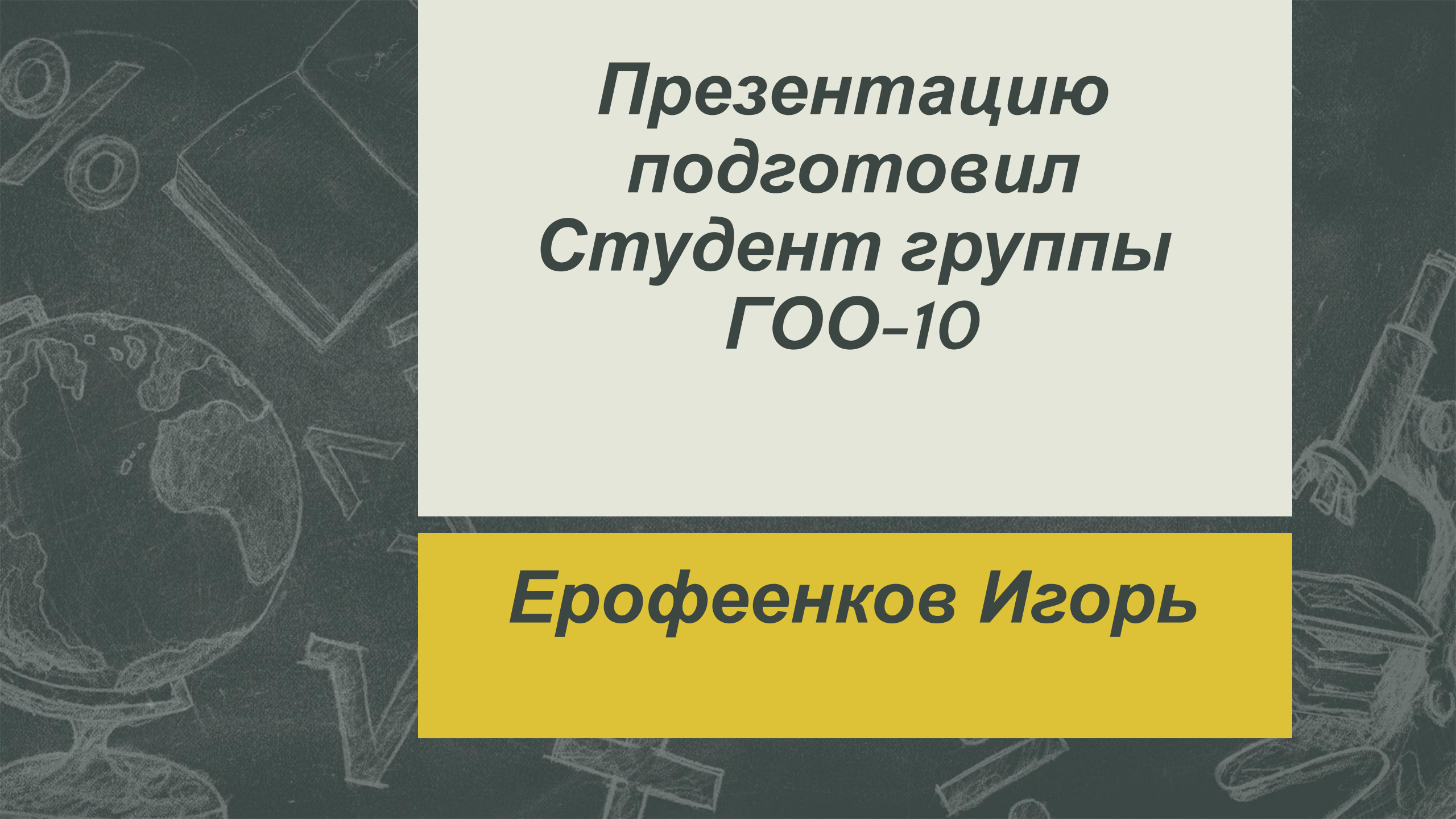
min



max

Менеджеры проявляют большой интерес к этой модели в связи с ее относительной простотой и гибкостью в выборе необходимого стиля в соответствии со степенью зрелости последователей. Вместе с тем модель не лишена недостатков. В частности, она не объясняет, что делать, если зрелость последователей в группе очень разная. Неясно также, достаточно ли иметь только один ситуационный фактор зрелости последователей, чтобы полностью определить характер ситуации, или же все лидеры могут своевременно менять стиль в зависимости от ситуации.





**Презентацию  
подготовил  
Студент группы  
ГОО-10**

**Ерофееенков Игорь**