



Основы менеджмента. Практический менеджмент.

Новокрещенов И.В.

Директор ГБОУ Школы №2095 «Псковский квартал»

ТЕМА 2-ОМ. Лидерство

- ✓ Лидерство в системе менеджмента.
- ✓ Концепции лидерства.

Концепции лидерства

Ральф Мелвин Стогдилл в своей работе «Справочник по лидерству» (1974) сгруппировал основные представления о лидерстве в соответствии с одиннадцатью ключевыми идеями, отражающими различные подходы к пониманию и исследованию этого феномена на протяжении XX века.

Классификация концепций лидерства Р. Стогдилла

1. Лидерство как центр групповых интересов и процессов.
В этой концепции лидер рассматривается как духовно-эмоциональный центр группы, определяющий ее структуру, атмосферу, идеологию и групповые процессы. Подобное представление о лидерстве заключено в наиболее ранних определениях С. Кули, Е. Мамфорда, Л. Бернарда и других авторов. В частности, С. Кули представлял лидера как ядро групповой идеи, а Л. Бернард — как центр, на который направлены потребности, энергия, желания и внимание последователей, преобразующиеся в нем в желаемом для них направлении.

Классификация концепций лидерства Р. Стогдилла

2. Лидерство как проявление личностных черт. Основной идеей данного подхода является убеждение, что лидер обладает определенными качествами, отличающими его от других и позволяющими ему успешно добиваться и удерживать лидерские позиции. Так, В. Бингэм представлял лидера как индивида, вобравшего в себя наибольшее количество желаемых личностных качеств. О. Тид рассматривал лидерство как комбинацию таких характеристик индивида, которые подталкивают других к выполнению поставленной задачи.

Классификация концепций лидерства Р. Стогдилла

3. Лидерство как искусство достижения согласия. В данной концепции под лидерством понимается способность лидера организовать людей на эффективное сотрудничество. Здесь акцент делается на присущее эффективному лидеру умение улаживать конфликты и добиваться согласия со стороны ведомых. В частности, Б. Мур определял лидерство как возможность индивида влиять на последователей и достигать повиновения, лояльности, уважения и сотрудничества с их стороны. Схожие определения лидерства встречаются у Ф. Филипса, У. Бенниса, Ф. Оллпорта и др.

Классификация концепций лидерства Р. Стогдилла

4. Лидерство как действие и поведение. В этом случае акцент делается на поведенческих аспектах лидерства, в том числе действиях, предпринимаемых лидером для управления и координации работы группы. Так, Дж. Хемфилл предлагал понимать под лидерством поведение индивида, направленное на управление деятельностью группы.

Классификация концепций лидерства Р. Стогдилла

5. Лидерство как инструмент достижения цели и результата. В этих определениях лидерство напрямую связывается с деятельностью, направленной на достижение определенных результатов. К. Дэвис представлял лидерство как человеческий (субъективный) фактор, который сплачивает группу и мотивирует ее на достижение определенного результата. В этом подходе признается инструментальная ценность лидера как средства интеграции членов группы и формирования согласованности их действий для получения желаемого результата.

Классификация концепций лидерства Р. Стогдилла

6. Лидерство как результат группового взаимодействия. В этом случае лидерство понимается как эффект и результат группового взаимодействия, в процессе которого люди добровольно объединяются вокруг более успешного человека, чувствуя в нем личную заинтересованность и признавая, что он является важным носителем целей, программ и методов действия, а также ценностей и норм группы. Необходимым условием эффективного лидерства здесь является осознание и поддержка лидера со стороны членов группы.

Классификация концепций лидерства Р. Стогдилла

7. Лидерство как умение убеждать. Здесь подчеркивается различие между лидерством и управлением. Если последнее, с точки зрения сторонников этого подхода, является искусством принуждения и использования силы для того, чтобы заставить людей следовать в определенном направлении, то лидер управляет с помощью убеждения и поощрения. Например, С. Шенк подчеркивал, что суть лидерства состоит в управлении людьми с помощью силы убеждения и побуждения, а не с помощью принуждения.

Классификация концепций лидерства Р. Стогдилла

8. Лидерство как осуществление влияния. В данной концепции лидерство рассматривается как процесс влияния на деятельность группы в целом и отдельных последователей в частности. Согласно этой концепции, лидеры в процессе взаимодействия оказывают влияние на свое близкое окружение, группу, организацию, социальные институты или на общество в целом (если речь идет о политическом лидерстве). Так, по определению Р. Стогдилла, лидерство — это процесс оказания влияния на деятельность группы для достижения общей цели.

Классификация концепций лидерства Р. Стогдилла

9. Лидерство как властные отношения. Лидеры в своих действиях используют власть, в связи с чем некоторые авторы рассматривают лидерские отношения прежде всего как властные отношения. По их мнению, основная задача лидера состоит в том, чтобы заставить других подчиниться и действовать в желаемом для него или организации направлении. При этом лидер, являясь инициатором взаимодействия, стимулирует последователей и устанавливает над ними контроль, изменяя при этом их первоначальные намерения.

Классификация концепций лидерства Р. Стогдилла

10. Лидерство как результат ролевой дифференциации. Согласно этой концепции, все члены общества, а также группы и общественные организации занимают определенное место в системе социальной иерархии, и каждый участник взаимоотношений лидерства-подчинения играет определенную роль. Соответственно, лидерство может рассматриваться как ролевая дифференциация, в основе которой лежит процесс взаимодействия и взаимовлияния.

Классификация концепций лидерства Р. Стогдилла

11. Лидерство как инициация и конструирование структуры группы. Здесь лидерство рассматривается как процесс, порождающий и поддерживающий ролевую структуру группы. Можно сказать, что лидер стремится изменить поведение последователей и развить их потребности таким образом, чтобы сконструировать определенную структуру группы, легитимизирующую его лидерский статус. По убеждению сторонников этой концепции, процессы лидерства особенно важны на этапах становления новых коллективов, структура которых еще не устойчива.

Дополнения Е.В. Кудряшовой

12. Лидерство как видение перспективы. Многие современные исследователи считают, что главное отличие лидера от последователей состоит в том, что он обладает видением перспективы, благодаря чему развивает и определяет деятельность своей группы.

13. Лидерство как следование особым ценностям. Приверженность лидера особым, наиболее притягательным для последователей ценностям является основой его авторитета, то есть является важным определяющим лидерство фактором.

Задание 1. Публичное выступление

- 1. Лидерство как центр групповых интересов и процессов.**
- 2. Лидерство как проявление личностных черт.**
- 3. Лидерство как искусство достижения согласия.**
- 4. Лидерство как действие и поведение.**
- 5. Лидерство как инструмент достижения цели и результата.**
- 6. Лидерство как результат группового взаимодействия.**
- 7. Лидерство как умение убеждать.**
- 8. Лидерство как осуществление влияния.**
- 9. Лидерство как властные отношения.**
- 10. Лидерство как результат ролевой дифференциации.**
- 11. Лидерство как инициация и конструирование структуры группы.**
- 12. Лидерство как видение перспективы.**
- 13. Лидерство как следование особым ценностям.**

КРИТЕРИИ «ИКДЛ»

Истина

Красота

Доброта/Добротность

Любовь

Концепция Роберта Блэйка и Джейн Моутон



Стили управления

Авторитарный стиль

Отличительными чертами данного стиля являются: концентрация абсолютной власти в руках руководителя, подчиненные не влияют на принятие решений, проводится жесткий контроль работы, в случае каких либо ошибок или нарушения рабочих процессов, применяется система штрафов и дисциплинарных взысканий.

+ | -

Авторитарный стиль

Преимущества: 1. Данный метод позволяет быстро организовать работу, поэтому часто применяется во время кризисных ситуаций, когда каждая секунда для принятия решения на счету. 2. Авторитарный стиль, позволяет дисциплинировать сотрудников, т.к. они понимают, что за малейшую ошибку, последует незамедлительное наказание. 3. Руководитель в курсе всего, что делают подчиненные, т.к. контролирует все процессы и имеет целостное представление о том, как делается работа.

Недостатки: 1. При авторитарном подходе начальника, подчиненные теряют инициативу. 2. Многие сотрудники будут искать новую работу, что повлечет за собой текучку кадров. 3. Принимая решение самостоятельно, вероятность допустить ошибку намного больше, также контролируя все подразделения одному, очень тяжело, эта работа у вас станет отнимать много времени, которое необходимо для выполнения более важных задач.

Стили управления

Демократический – все проблемы
решаются сообща, руководитель
интересуется мнением подчиненных, а
каждый сотрудник имеет право голоса при
принятии решений.

+ | -

Демократический стиль

Преимущества: 1. Сотрудники осознают, что их пожелания учитываются руководителем, соответственно растет моральный дух внутри коллектива. 2. Нет постоянной текучести кадров, как при авторитарном стиле. 3. Управляющий, прислушиваясь к рациональным замечаниям окружающих, допустит намного меньше ошибок, чем при единоличном принятии решений.

Недостатки: 1. Принятие важных действий, будет затягиваться во времени. 2. Использовать демократический стиль руководства, необходимо очень аккуратно, т.к. может упасть дисциплина в коллективе и демократический стиль, плавно перейдет в анархический.

Стили управления

Либеральный, его иногда называют анархическим стилем. Используя данный стиль, руководитель даёт широкие полномочия подчинённым. Они действуют автономно. При этом контроль над действиями сотрудников слабый. Чаще контроль ограничивается определёнными показателями работы. Например, сотрудник должен сдать работу к такому-то сроку или принести в месяц определённую сумму от продаж.

+ | -

Либеральный стиль

Преимущества. Данный стиль управления идеально подходит для ситуаций стремительного роста. Нет смысла тратить время на совещания или прописывание инструкций, нужно успеть собрать деньги, так как благоприятные ситуации долгими не бывают. Способ хорошо подходит для управления творческими людьми, индивидуалистами, высокоорганизованными личностями. Правда, для творческих людей нужен гибкий подход к показателям. Например, их сложно ограничивать по срокам.

Недостатки. Для многих категорий сотрудников возможно снижение дисциплины. Недостаток контроля может привести к служебным нарушениям, кражам, о которых станет известно не скоро. Стиль совершенно не подходит для управления производством, складами, а также теми видами работ, где важно придерживаться стандартов, регламентов.

Командная задача №2

Опишите идеальный коллектив для одного из трех стилей руководства

Группа 1. Авторитарный стиль.

Группа 2. Демократический стиль.

Группа 3. Либеральный стиль.

КРИТЕРИИ «ИКДЛ»

Истина

Красота

Доброта/Добротность

Любовь

Публичное выступление

Задание 4

- 1. Посмотреть 5 известных выступлений реальных лидеров*
- 2. Оценить каждое выступление по критериям «ИКДЛ»*
- 3. Назвать характерные черты каждого выступления*

