

# ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ ЛИДЕРСТВА

ПОДГОТОВИЛ:

Альхименок Вадим Леонидович

Лидерство – это социальный феномен, изучение которого интересовало многих ученых разных **ИСТОРИЧЕСКИХ** эпох, от седой древности до сегодняшнего дня.

Актуальность изучения данной проблематики привела к появлению различных подходов и трактовок понимания этого явления.



# ВВЕДЕНИЕ

Теория врожденного величия доминировала в исследованиях по психологии лидерства до тех пор, пока работы Стогдилла не доказали, что никаких четких закономерностей проявления «черт величия» в личности всех известных науке людей нет.

Другие исследователи пришли к заключению, что все характеристики, ассоциирующиеся с «величием», являются приобретенными, а не врожденными. Поэтому изучение психологии лидерства сместилось на изучение поведения лидеров.

**Поведенческая теория лидерства** (Behavioral Theory) в отличие от теории качеств более прогрессивная, поскольку утверждает, что лидерские качества можно приобрести в процессе жизни, научиться им, ведь они не всегда присущи человеку от рождения. Также этот подход детально изучает стили лидерства, что заставляет многих авторов, специализирующихся на проблемах эффективного менеджмента, обращаться к данной теории.

**СТИЛЬ ЛИДЕРСТВА В КОНТЕКСТЕ УПРАВЛЕНИЯ** - это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. По классификации стиль может быть **авторитарным, либеральным и демократическим.**

Начиная с 1945 г. группа ученых, работавшая под эгидой Бюро по исследованиям в области бизнеса в университете штата Огайо, проводила комплексное исследование и выявила серьезную ошибку в концепции разделения руководителей на тех, кто сосредоточен или только на работе, или только на

человеке. **Их главной находкой стало:** люди могут вести себя

так, что это будет одновременно ориентацией и на работу, и на

человека. Они разработали систему, согласно которой поведение

руководителя классифицировалось по двум параметрам: структуре

и вниманию к подчиненным. **Структура подразумевает** такое

поведение, когда руководитель планирует и организует деятельность

группы и свои взаимоотношения с ней. **Внимание к подчиненным**

**подразумевает** поведение, которое влияет на людей, апеллируя к

потребностям более высокого уровня, строя взаимоотношения на основе взаимного уважения, тепла и контакта между руководителем и подчиненными.



Было выявлено, что люди могут вести себя с разной степенью внимания к подчиненным и структурированию проблем; четыре возможных комбинации этих элементов в руководстве представлены на таблице.

<b>Высокая</b>	Низкая степень структурирования	Высокая степень структурирования
	Высокая степень внимания к подчиненным	Высокая степень внимания к подчиненным
<b>Низкая</b>	Низкая степень структурирования	Высокая степень структурирования
	Низкая степень внимания к подчиненным	Низкая степень внимания к подчиненным
	<b>Низкая</b>	<b>Высокая</b>

Несмотря на то, что самая высокая производительность ассоциировалась с руководителем, который владеет и тем и другим стилем поведения, более поздние исследования показали, что эта классификация применима не ко всем ситуациям.

# Концепция типов руководства МакГрегора

Дуглас МакГрегор – автор теории человеческих отношений в плане их эффективности и научного контроля. Он назвал предпосылки авторитарного руководителя по отношению к работникам теорией “Х”.

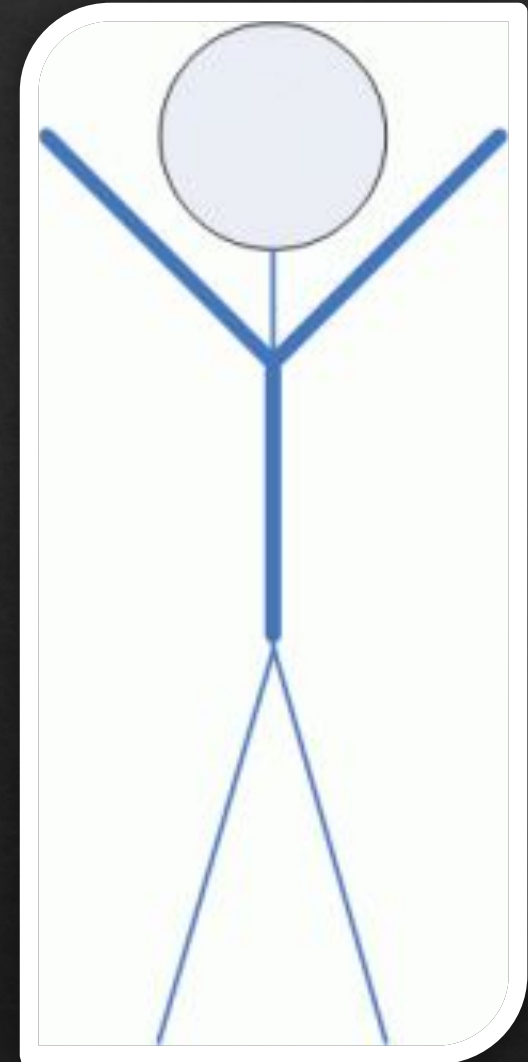
## Согласно теории “Х”:

- ◇ люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы;
- ◇ у людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили;
- ◇ больше всего люди хотят защищенности;
- ◇ чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.



## МакГрегор назвал их теорией “У”:

- ◆ труд - процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней;
- ◆ если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль;
- ◆ приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели;
- ◆ способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.



# Теория стилей руководства К. Левина

Дальнейшее развитие теорий лидерства привело к появлению так называемой классификации **К. Левина**, который выделял уже описанные нами выше три стиля лидерства: демократический, автократический и анархический, или *laissez faire*, чаще переводимый на русский язык как попустительский или либеральный.

В своем знаменитом исследовании Левин обнаружил, что авторитарное руководство добивалось выполнения большего объема работы, чем демократичное. **Однако** на другой чаше весов были низкая мотивация, меньшая оригинальность, меньшее дружелюбие в группах, отсутствие группового мышления, большая агрессивность, проявляемая как к руководителю, так и к другим членам группы, большая подавляемая тревога и одновременно – более зависимое и покорное поведение. По сравнению с демократичным руководством, при либеральном объем работы уменьшается, качество работы снижается, появляется больше игры, и в опросах выражается предпочтение демократичному руководителю.





# Четыре системы Р. Лайкерта

Рэнсис Лайкерт и его коллеги в Мичиганском университете разработали альтернативную систему, сравнивая группы с высокой производительностью труда и группы с низкой производительностью в различных организациях. Они считали, что разницу в производительности может объяснить стиль лидерства. Аналогично континууму по теориям “Х” и “У” Макгрегора, руководители групп с высокой и низкой производительностью классифицировались по континууму, находящемуся в пределах от одной крайности - сосредоточенные на работе (теория “Х”), до другой - сосредоточенные на человеке (теория “У”).

Руководитель, сосредоточенный на работе, также известный как руководитель, ориентированный на задачу, прежде всего, заботится о проектировании задачи и разработке системы вознаграждений для повышения производительности труда.



В противоположность этому, первой заботой руководителя, сосредоточенного на человеке, являются люди. Он сосредоточивает внимание на повышении производительности труда путем совершенствования человеческих отношений: делает упор на взаимопомощи, позволяет работникам максимально участвовать в принятии решений, избегает мелочной опеки и устанавливает для подразделения высокий уровень производительности труда.

На основании своих исследований, Лайкерт сделал вывод, что стиль руководства неизменно будет ориентированным либо на работу, либо на человека.

Четыре системы Лайкерта, как продолжение своих исследований, Лайкерт предложил четыре базовых системы стиля лидерства (табл.).

№ стстемы	Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Характеристика системы	Эксплуататорско-авторитарная	Благосклонно-авторитарная	Консультативно-демократичная	Основана на участии

Лайкерт описывает руководителей, относящихся к системе 1, как эксплуататорско-авторитарных. Эти руководители имеют характеристики автократа.

Система 2 называется благосклонно-авторитарной. Эти руководители могут поддерживать авторитарные отношения с подчиненными, но они разрешают подчиненным, хотя и ограниченно, участвовать в принятии решений.

Руководители системы 3, называемой консультативной, проявляют значительное, но не полное доверие к подчиненным. Имеется двустороннее общение и некоторая степень доверия между руководителями и подчиненными.

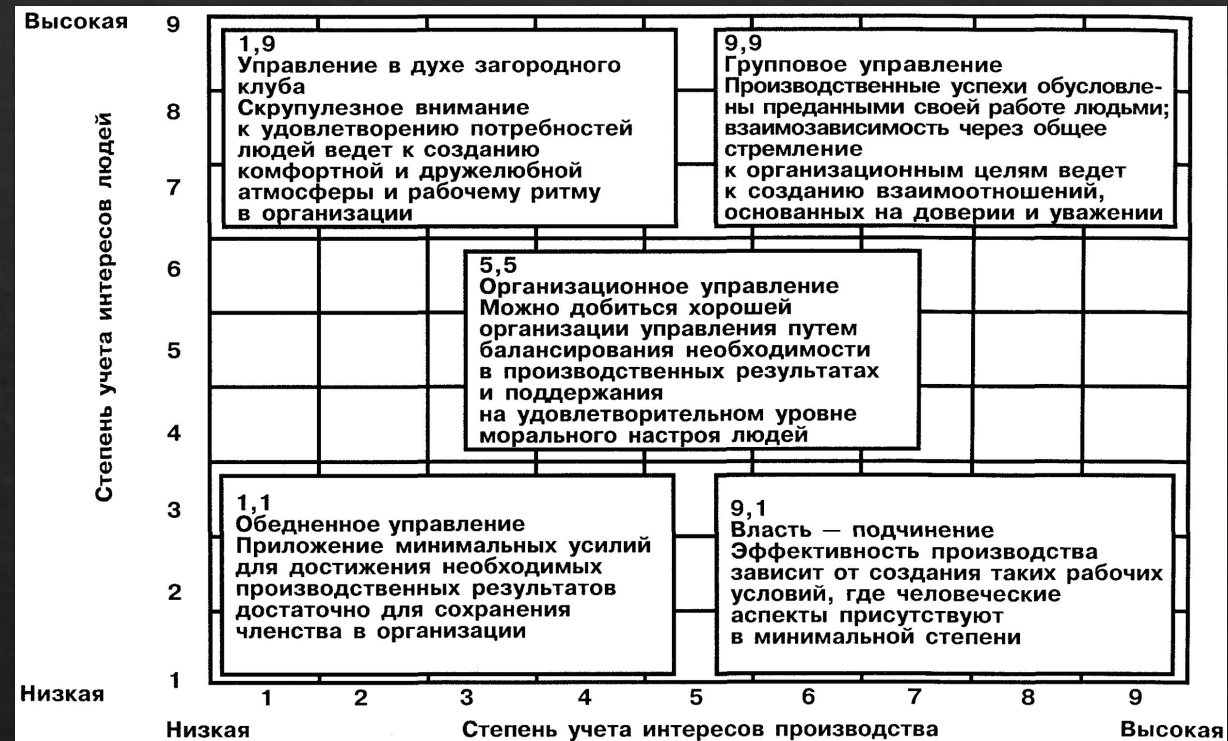
Система 4 подразумевает групповые решения и участие работников в принятии решений. По мнению Лайкерта, она -самая действенная. Эти руководители полностью доверяют подчиненным.

**Исследования Лайкерта показали**, что самые эффективные руководители низового звена уделяли внимание, прежде всего, человеческим аспектам проблем, стоящих перед их подчиненными, и создавали отношения, основанные на взаимопомощи.

# УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ РЕШЕТКА БЛЕЙКА И МУТОНА

ЛОГИЧЕСКИМ ЗАВЕРШЕНИЕМ  
 ПОВЕДЕНЧЕСКИХ ТЕОРИЙ ЛИДЕРСТВА СТАЛА  
 ШИРОКО ИЗВЕСТНАЯ УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ  
 РЕШЕТКА Р. БЛЕЙКА И ДЖ. МУТОНА. НА  
 ЕЕ ОСНОВЕ МОЖНО ВЫДЕЛИТЬ ПЯТЬ СТИЛЕЙ  
 ЛИДЕРСТВА — 1.1, 1.9, 9.1, 5.5 и 9.9.

УПРОЩЕННАЯ ГРАФИЧЕСКАЯ  
 ИНТЕРПРЕТАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ РЕШЕТКИ  
 Р. БЛЕЙКА И ДЖ. МУТОНА



**МИНУС.** Поведенческие теории лидерства имеют относительно низкую практическую ценность при их реальном использовании в системе управления персоналом организации. Рассматривая вопрос о том, "какие бывают руководители", они почти никогда не отвечают на вопрос "что и когда лучше".

Данное обстоятельство дало мощный толчок к развитию ситуационных теорий лидерства, которые в настоящее время в основном и используются в практике управления персоналом организации.

# Заключение

Основной вывод представителей поведенческих теорий лидерства сводится к тому, что поведение, ориентированное на успешное решение производственных задач, при одновременном создании удовлетворенности трудом у подчиненных и их развитии, как правило, сопровождается более высокими показателями работы, дисциплиной и невысокой текучестью, по сравнению с теми подразделениями, которыми руководят лидеры, игнорирующие эти вопросы. Таким образом, задача организации заключается не только в том, чтобы распознать эффективного лидера в процессе отбора персонала, но и в том, чтобы научить его навыкам успешного управления людьми.

Вместе с тем поведенческие теории лидерства, привлекавшие в 40-50е гг. большой интерес, в начале 60х гг. стали рассматриваться как ограниченные, так как они не учитывали целого ряда других важных факторов, определяющих эффективность управленческой деятельности в той или иной производственной ситуации.

# Список использованной литературы

1. Ю.Д. Красовский. Организационное поведение: Учеб. Пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2000.
2. И. Юрасов. Лидерство // Свой и чужой или Лидерство как коммуникативная способность//УП. – 2006. - № 8(138). – с. 32 – 36.
3. В. Тарасенко. Лидерство // Матрица «Типы лидерских групп – направления активности лидеров» как инструмент диагностики организации // УП. – 2005. - № 4(111). – с. 58 – 60.
4. О. Сергеева Лидерство и управление как компетенции руководителей среднего звена // УП. 2005. - № 19(125) – с.57 – 60.
5. Шекшеня С. Лидерство в современном бизнесе. М., 2003. 205 с.
6. Дафт Р.Л. «Уроки лидерства» : Решетка лидерства. Изд.: Эксмо 2006. с. 38 – 41.

**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!!!**