

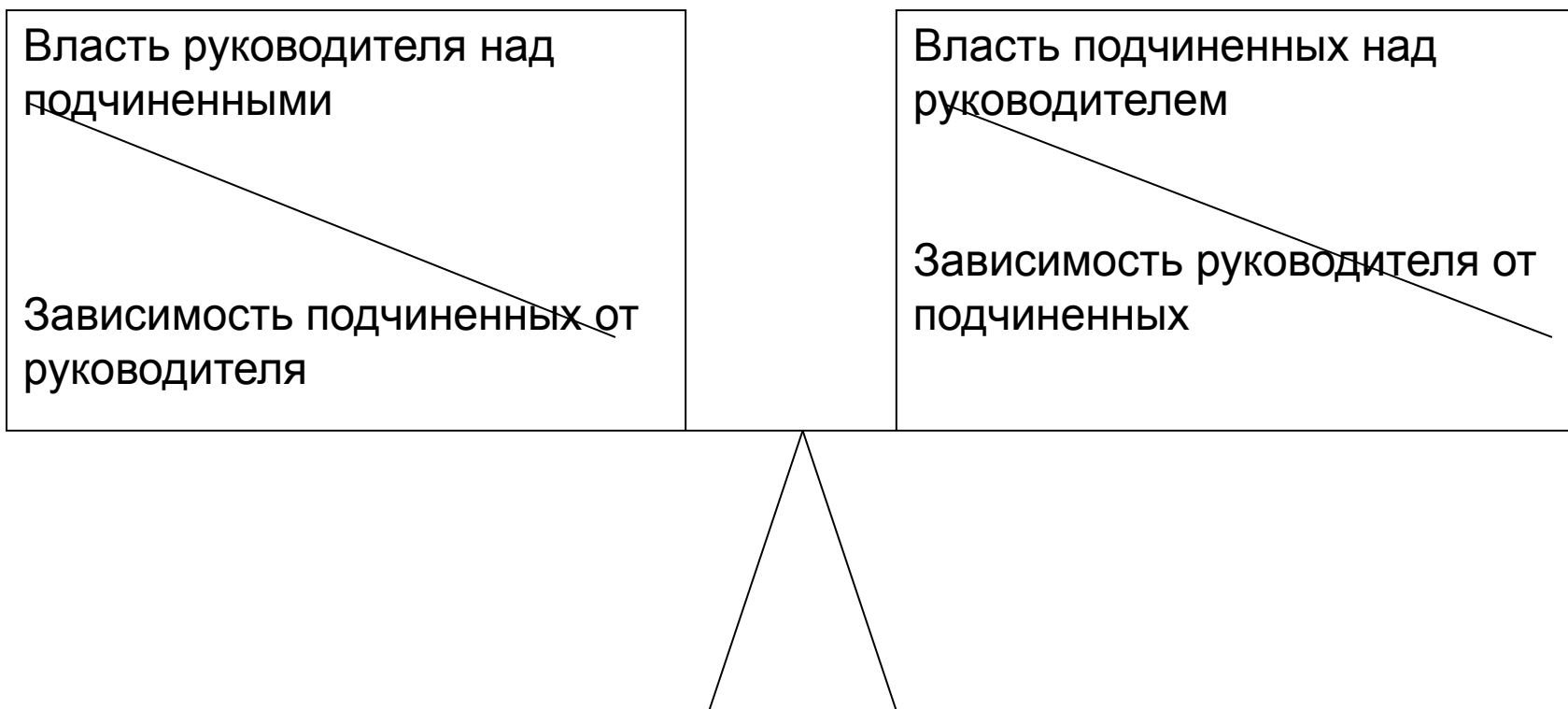
Тема. Власть и лидерство как формы управления поведением

1. Власть как форма управления поведением.
2. Лидерство и руководство
3. Стили лидерства
4. Эмоциональный интеллект

Лидерство и власть

- *ЛИДЕРСТВО* — это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации.
- *ВЛАСТЬ* — это возможность влиять на поведение других.

Модель баланса власти



Типы власти

- власть, основанная на страхе (например, боязнь увольнения, разглашения личной тайны);
- власть, основанная на убеждении (например, презентация нового товара может повлиять на заключение договоров на производство этого товара);
- власть, основанная на вознаграждениях (повышение заработной платы, распределение премий и вознаграждений по итогам тощ присвоение титулов, званий);
- власть, основанная на владении важной информацией.

Основные источники власти

Получение
формальной
власти

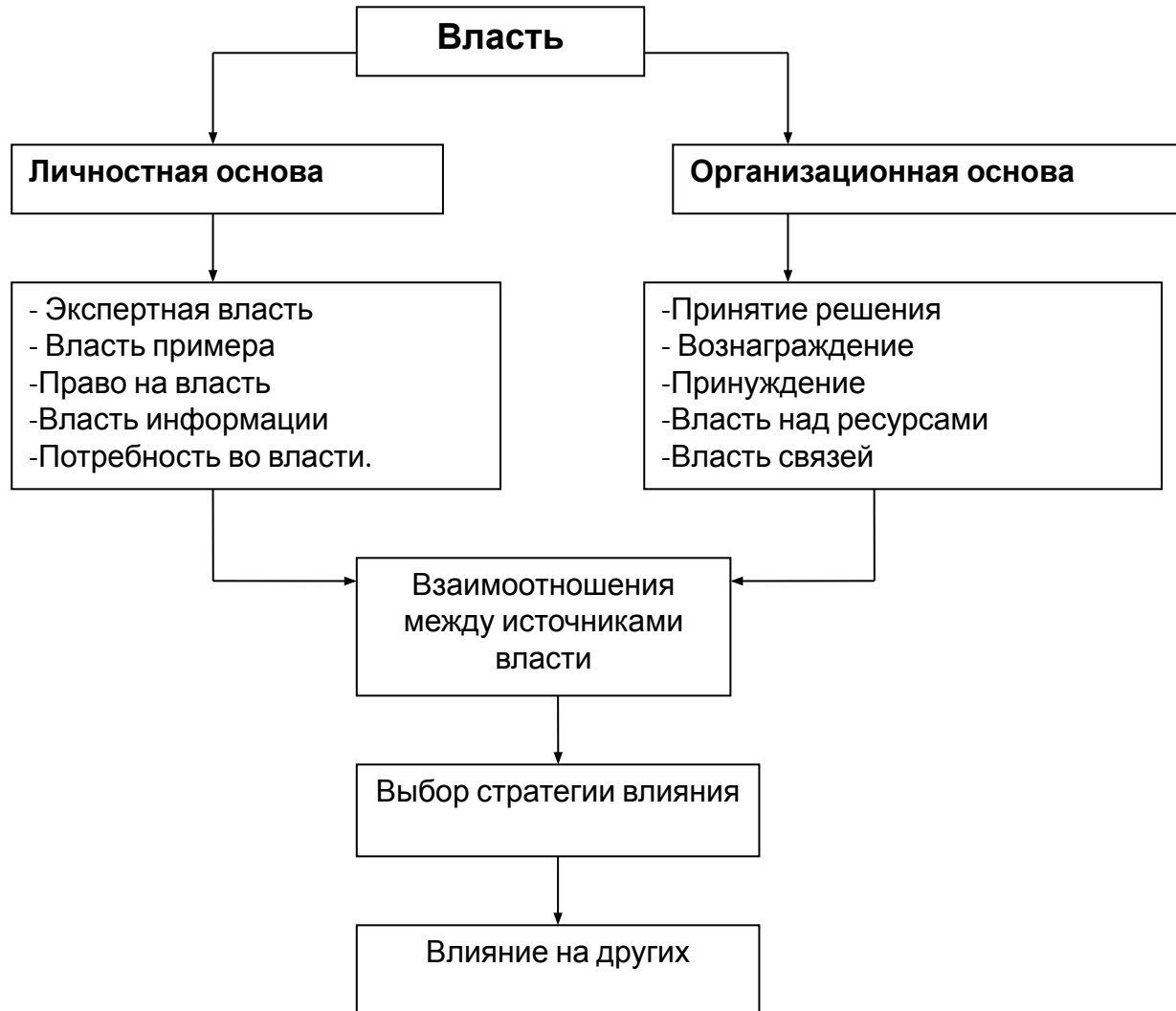
The diagram consists of three blue rectangular blocks, each with a white arrow pointing upwards from its top center. The blocks are arranged in a staggered, ascending pattern from left to right. The first block on the left is the lowest. The second block in the middle is taller and positioned higher than the first. The third block on the right is the tallest and positioned highest. Each block contains white text describing a source of power. At the bottom left, there is a light green rectangular box with a drop shadow, containing the title of the diagram in red italicized text.

Власть,
которую дают
определенные
личностные качества

Власть,
которую
дают
знания

Основы и источники власти

Источники власти в организации



Зависимость и власть

чем сильнее зависимость В от А, тем сильнее может быть власть А над В.

Зависимость увеличивается, когда ресурсы, которые вы контролируете, являются важными, ограниченными и незаменимы

Тактика власти

- убеждение;
- дружелюбие;
- коалиции;
- соглашение;
- требования считаться с установленными правилами;
- обращение к авторитетам;
- применение санкций.

Факторы манипулирования властью

- индивидуальные (мотивация, степень агрессивности и др.);
- организационные («размытая» ответственность, отсутствие четкой системы оценки персонала).

Манипуляции предусматривают:

- селективную подачу информации; акценты на успехах;
- соглашательство;
- лесть;
- перекладывание вины на обстоятельства и других людей;
- «выгодные ассоциации».

Модель уровней власти в организации

Производственная линия

Участие в форме предложений

Участие в исполнении и заданий

Высокая степень участия в исполнении и заданий

Ориентированные на контроль

Ориентированные на участие сотрудников

Управление властью и политическими приемами

□ Исходите из того, что власть и политические приемы сказываются на всех видах организационного поведения и что вам необходимо развивать у себя навыки и умения, позволяющие лучше разбираться во власти и политических приемах и управлять ими.

□ Анализируйте источники власти в функциональных направлениях, подразделениях и организациях, в которых вы работаете, чтобы уметь идентифицировать влиятельных лиц и разбираться в структуре власти.

□ Сформируйте собственную основу властного

На заметку
МЕНЕДЖЕРУ



2. Лидерство и руководство

- **Лидерство – это психологический феномен, тогда как руководство – сугубо управленческий.** Лидер спонтанно занимает доминирующее положение в группе с явного или
- скрытого согласия большинства ее членов. Его влияние и авторитет имеют в основном неформальный характер.
- **Руководитель – это формальный начальник, занимающий официальную должность.**
- В самом широком смысле **лидер – это представитель, доверенное лицо, выразитель основных интересов и ценностей группы.**

Роли менеджера

 Образец для подражания


 Интегратор

 Руководитель

Построение
межличностных
отношений


 Собиратель информации

 Распределитель информации

 Осуществляющий информирование
внешних групп (информатор) и
представительство по отношению к ним

Построение
информационных связей

 Предприниматель

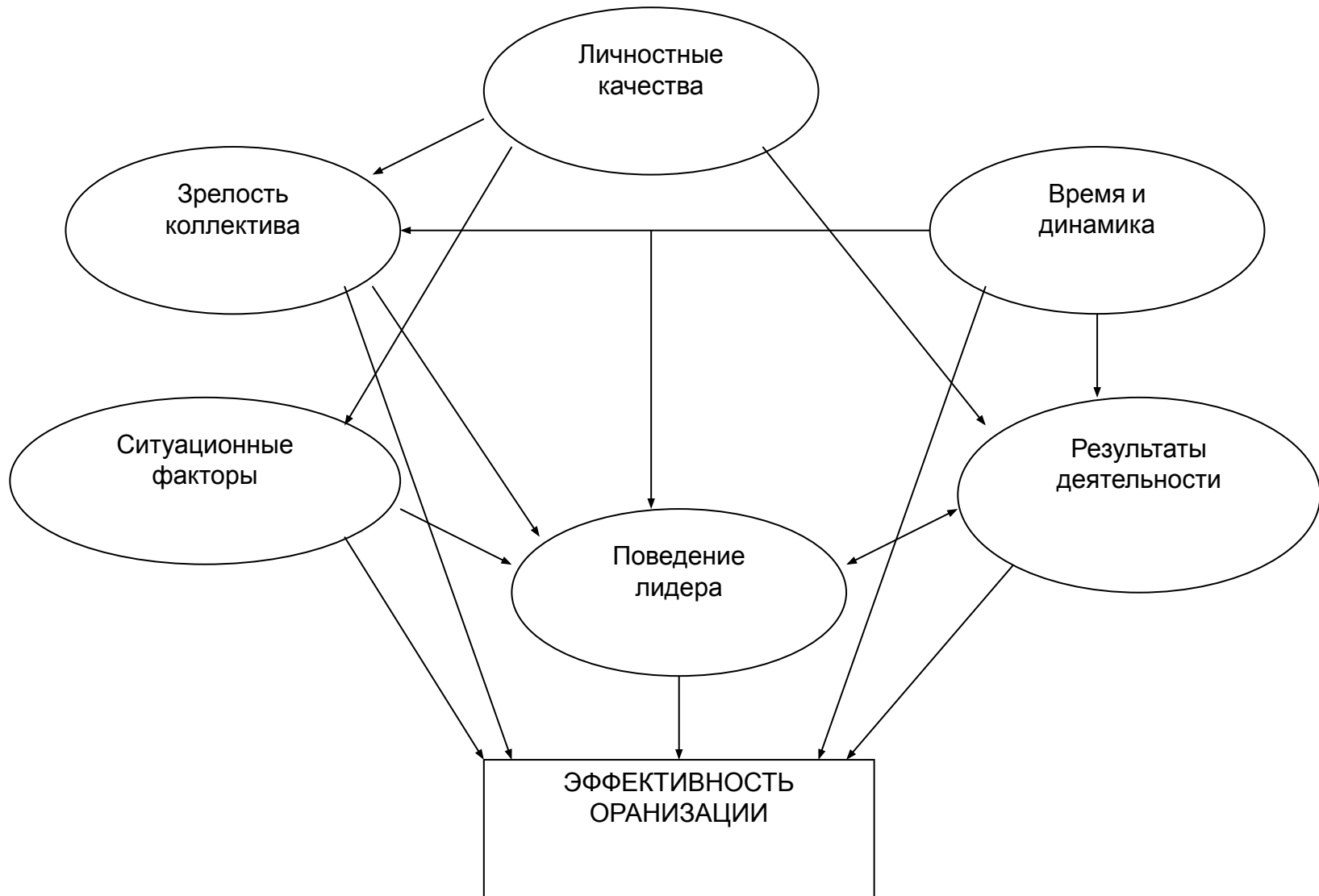
 Преодолевающий трудности. Менеджер
кризисных ситуаций

 Распределитель ресурсов

 Ведущий переговоры

Лицо, принимающее
управленческие решения.

«Когнитивная карта» лидерства



Отличия менеджера от лидера

Менеджер	Лидер
<p>Администратор Поручает Работает по целям другим Основа действий- план Полагается на систему Использует доводы Контролирует Поддерживает движение Профессионален Принимает решения Делает дело правильно Уважаем</p>	<p>Инноватор Вдохновляет Работает по своим целям Основа действий- видение перспективы Полагается на людей Использует эмоции Доверяет Дает импульс движению Энтузиаст Превращает решения в реальность Дает правильное дело Обожаем</p>

Качества, наиболее встречающиеся у успешного лидера

Интеллектуальные способности	Черты характера личности	Приобретенные умения
<ul style="list-style-type: none">• Ум и логика• Рассудительность• Проницательность• Оригинальность• Способность к концептуализации• Образованность• Знание дела• Умение выражать• Свои мысли• Любопытство и способность осваивать новые знания и навыки• Острая интуиция	<ul style="list-style-type: none">• Инициативность• Гибкость• Бдительность• Созидательность и творчество• Честность• Целостность личности• Смелость• Уверенность в себе• Уравновешенность• Независимость• Самостоятельность• Амбициозность• Потребность в достижениях• Настойчивость и упорство• Энергичность• Власть• Работоспособность• Агрессивность• Стремление к превосходству• Обязанность• Участливость	<ul style="list-style-type: none">• Умение заручаться поддержкой• Умение кооперироваться• Умение завоевывать• Популярность и престиж• Такт и дипломатичность• Умение брать на себя риск и ответственность• Умение организовывать• Умение убеждать• Умение изменять себя• Надежность• Умение шутить и понимать юмор• Умение разбираться в людях

3. Стили лидерства

Стиль лидерства- совокупность характерных приемов, методов, используемых примеров, методов, используемых руководителем в процессе управления, которые он использует чаще всего;

Подходы к изучению лидерства

1. *Подход с позиции личных качеств (1930-е гг.)* объясняет лидерство наличием определенного набора общих для всех лидеров личных качеств. Однако практикой наличие стандартного набора качеств, который приводит к достижению успеха во всех ситуациях, не подтверждено.
2. *Поведенческий подход (1940–50-е гг.)* рассматривает лидерство как набор образцов поведения руководителя по отношению к подчиненным.
3. *Ситуационный подход (начало 1960-х гг.)* утверждает, что решающую роль для эффективности лидерства играют ситуационные факторы, при этом не отвергает важность личностных и поведенческих характеристик.
4. *Современные подходы (1990-е гг.)* постулируют эффективность адаптивного руководства, ориентированного на реальность. Оно означает применение всех известных стилей управления, методов и способов влияния на людей, сообразуясь с конкретной ситуацией. Это позволяет трактовать лидерство не только как науку, но и как искусство управления.

Три стиля руководства К.Левина

	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Пассивный стиль
Природа стиля	Сосредоточение всей власти и ответственности в руках лидера	Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера	Снятие лидером с себя ответственности и отречение от власти в пользу группы/ организации
Сильные стороны	<p>Прерогатива в установлении целей и выборе средств</p> <p>Коммуникационные потоки идут преимущественно сверху</p> <p>Внимание срочности порядку, возможность предсказания результата</p>	<p>Принятие решений отдельно по уровням на основе участия</p> <p>Коммуникация осуществляется активно в двух направлениях</p> <p>Усиление личных обязательств по выполнению работы через участие в управлении.</p>	<p>Предоставление возможности самоуправления в желаемом для группы режиме</p> <p>Коммуникация в основном строится на горизонтальной основе</p> <p>Позволяет начать дело так, как это видится и без вмешательства лидера</p>
Слабые стороны	Имеется тенденция к сдерживанию индивидуальной инициативы.	Демократический стиль требует много времени	Группа может потерять скорость и направление движения без лидерского вмешательства

Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Стили руководства			
	авторитарный	демократический	либеральный	смешанный
Методы принятия решений	Единолично решает вопросы	Перед принятием решения советуется с подчиненными	Ждет указаний от руководства или решения совещания	Единолично или коллегиально в зависимости от ситуации
Способы доведения решения до исполнителей	Приказывает, распоряжается, командует	Предлагает, просит	Просит, упрощает	Исходя из ситуации приказывает, предлагает, согласовывает
Распределение ответственности	Берет на себя или перекладывает на подчиненных	Распределяет ответственность в с переданными полномочиями	Снимает с себя всякую ответственность	Чаще всего распределяет ответственность между собой и подчиненными
Отношение к инициативе	Подавляет полностью	Поощряет, использует в интересах дела	Отдает инициативу в руки подчиненных	Подавляет, когда уверен в правоте, поощряет, если нужно коллегиальное решение

Отношение к недостаткам знаний	“Все знает и умеет”, редко повышает квалификацию	Постоянно повышает свою квалификацию, учитывает критику	Пополняет свои знания и поощряет это среди подчиненных	Старается быть в курсе современных проблем, периодически повышает квалификацию
Стиль общения	Держит дистанцию, не общителен	Дружески настроен, любит общение	Вступает в контакт с подчиненными только по их инициативе	Чаще всего зависит от темперамента, преимущественно коммуникабельный
Характер отношений с подчиненными	Жесткий, диктуется настроением	Ровная манера общения, Постоянный самоконтроль	Мягко, покладист	Преимущественно доброжелательный
Отношение к дисциплине	Приверженец формальной, жесткой дисциплины и строгого распорядка	Сторонник разумной дисциплины, осуществляет дифференцированный подход к людям	Не требует соблюдения формальной дисциплины, терпим к нарушениям	Поддерживает формальную дисциплину, хотя, иногда «покрывает нарушения»

Стили менеджмента

Линейная (одномерная)
модель стиля менеджмента

Демократический
стиль
менеджмента



Либеральный
(никакой) стиль
менеджмента

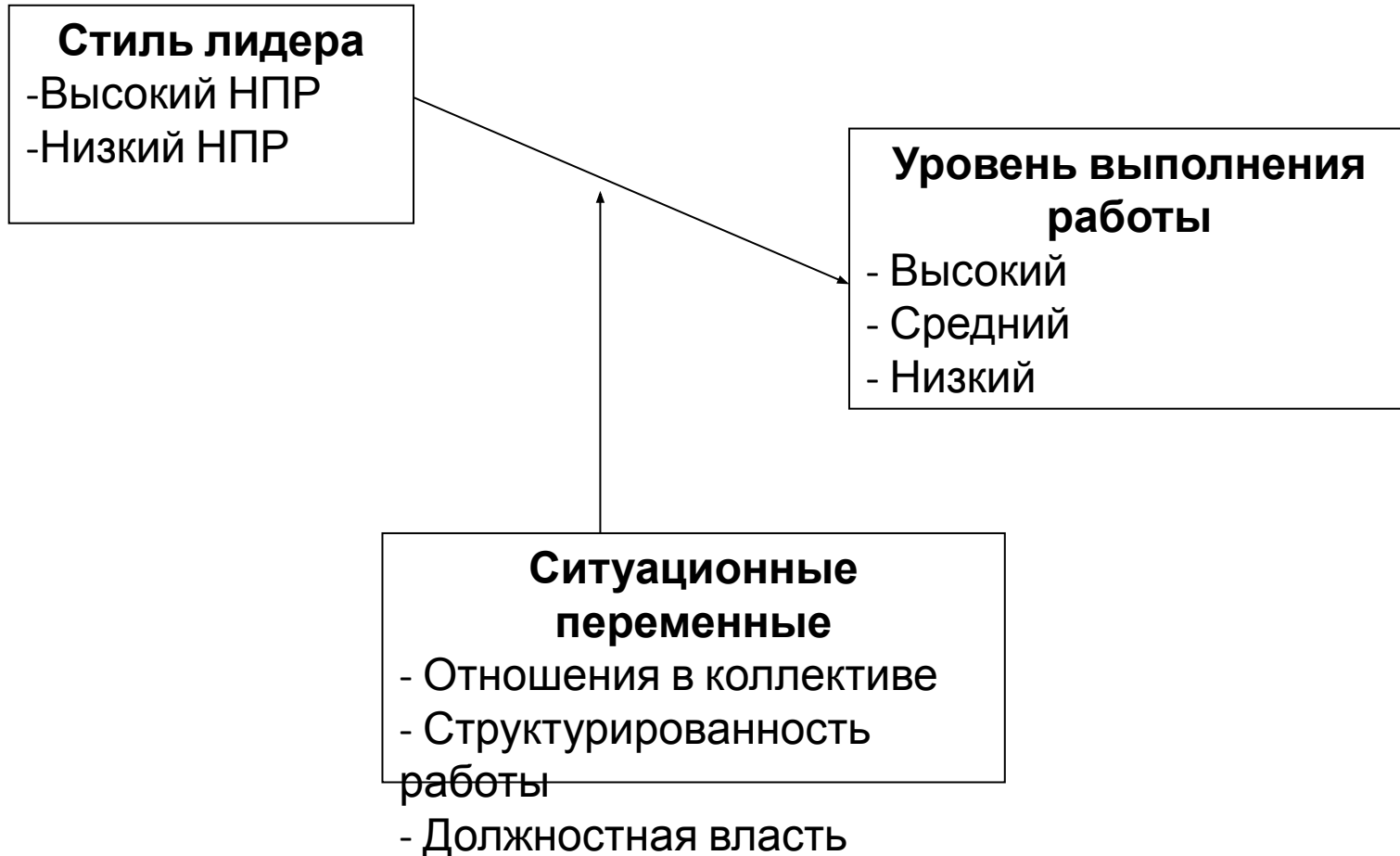
Авторитарный
стиль
менеджмента



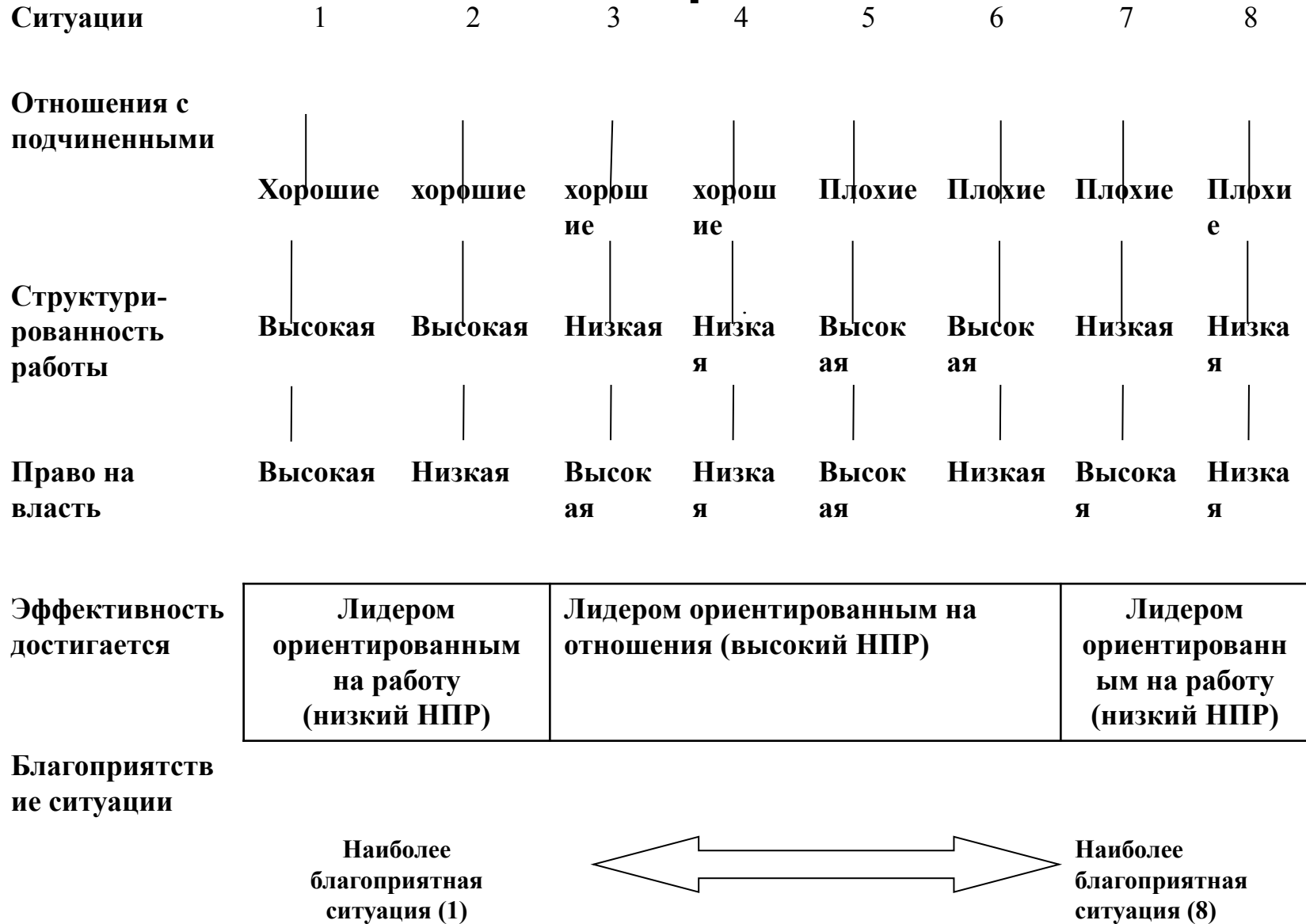
Управленческая решетка Блейка-Моутона



Переменные ситуационной модели Фидлера



Континуум ситуационной модели лидерства Фидлера



Харизматическое лидерство

Неэтический харизматический лидер	Этический харизматический лидер
Использует власть только в личных интересах	Использует власть в интересах других
Продвигает только свое личное видение	Строит свое видение в соответствии с нуждами последователей
Пересекает критику в свой адрес	Считается с критикой из них уроки
Требует беспрекословного выполнения своих решений	Стимулирует у последователей творческий подход к делу и своим взглядам
Коммуницирует только в одном направлении: от тебя вниз	Поощряет открытую и двустороннюю 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

Преобразующее лидерство

Ситуационные факторы

- Кризис
- необходимость сплочения для решения проблемы по-новому при имеющемся сопротивлении

Поведение лидера

- Видение нового решения проблемы
- Перевод видения в действия последователей
- Управление, вызывающее энтузиазм

Поведение последователей

- Отождествление себя с лидером и его видением
- Возвышение эмоционального состояния
- Чувство соучастия и вовлеченности
- осознание следования за лидером и критическая оценка лидерских призывов



Следствия

- Совершение разных социальных и организационных изменений
- Приложение последователями больших усилий
- Проявление у последователей большей удовлетворенности
- Усиление групповой/ организационной сплоченности.

4. Эмоциональный интеллект

- *«Умение лидеров управлять собой и другими людьми» (Daniel Goleman)*
- Компоненты ЭИ

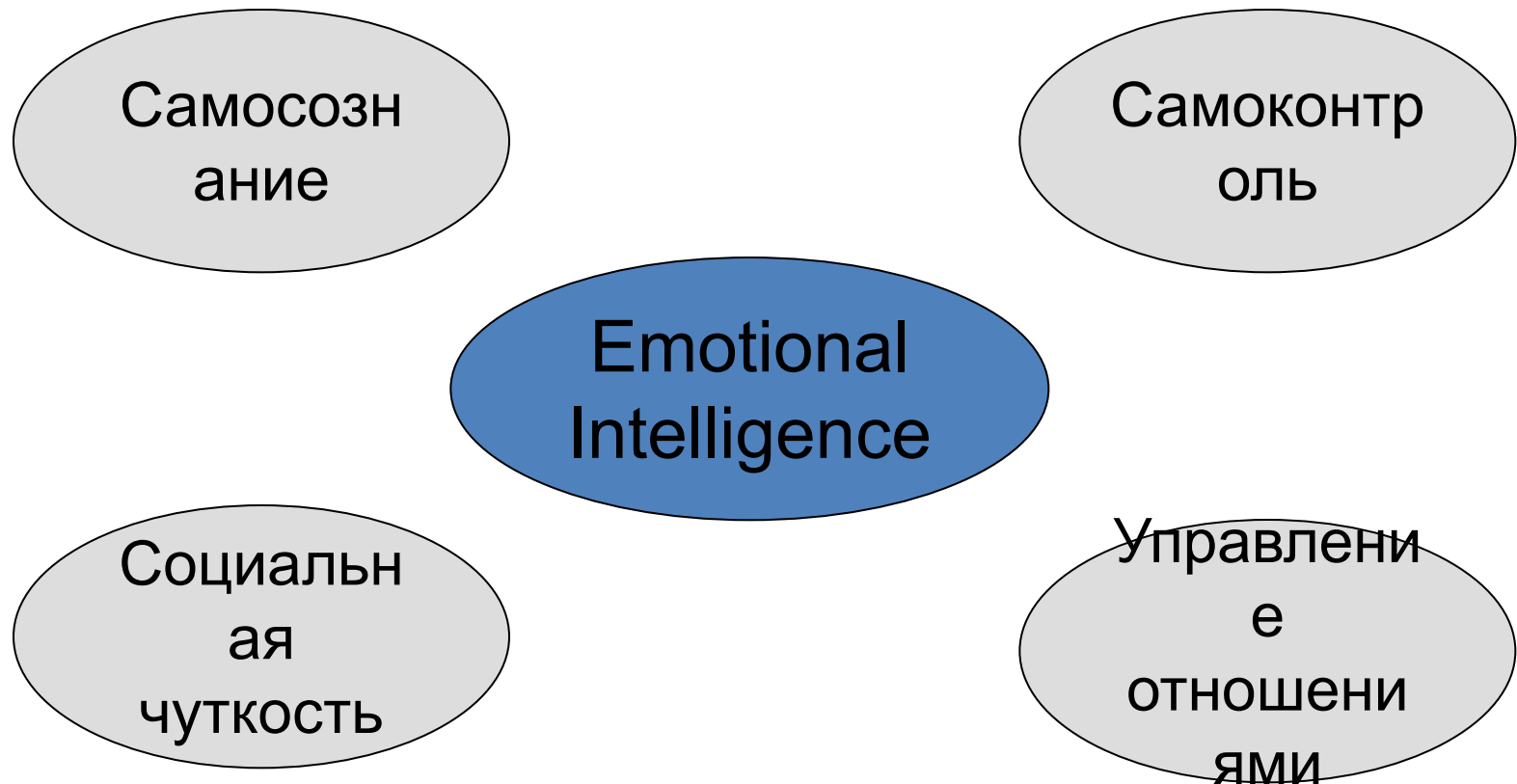
«Я - Я» :

1. Понимание себя (адекватная, зрелая самооценка)
2. Саморегуляция
3. Внутренняя мотивация

«Я – Другие люди»

1. Понимание других (эмпатия)
2. Построение взаимоотношений и управление ими

Основные области
эмоционального интеллекта



Составляющие эмоционального интеллекта и связанные с ними навыки

ЛИЧНОСТНЫЕ НАВЫКИ: эти способности определяют, как мы управляем собой.

САМОСОЗНАНИЕ

- *Эмоциональное самосознание:* анализ собственных эмоций и осознание их воздействия на нас; использование интуиции при принятии решений
- *Точная самооценка:* понимание собственных сильных сторон и пределов своих возможностей
- *Уверенность в себе:* чувство собственного достоинства и адекватная оценка своей одаренности

Составляющие эмоционального интеллекта и связанные с ними навыки

ЛИЧНОСТНЫЕ НАВЫКИ: эти способности определяют, как мы управляем собой.

САМОКОНТРОЛЬ

- ▣ *Обуздание эмоций:* умение контролировать разрушительные эмоции и импульсы
- ▣ *Открытость:* проявление честности и прямоты; надежность
- ▣ *Адаптивность:* гибкое приспособление к меняющейся ситуации и преодоление препятствий
- ▣ *Воля к победе:* настойчивое желание улучшать производительность ради соответствия внутренним стандартам качества
- ▣ *Инициативность:* готовность к активным действиям и умение не упускать возможности
- ▣ *Оптимизм:* умение позитивно смотреть на вещи

Составляющие эмоционального интеллекта и связанные с ними навыки

СОЦИАЛЬНЫЕ НАВЫКИ: эти способности определяют, как мы управляем нашими отношениями с людьми

СОЦИАЛЬНАЯ ЧУТКОСТЬ

- *Сопереживание:* умение прислушиваться к чувствам других людей, понимание их позиции и активное проявление участливого отношения к их проблемам
- *Деловая осведомленность:* понимание текущих событий, иерархии ответственности и политики на организационном уровне
- *Предупредительность:* способность признавать и удовлетворять потребности подчиненных, клиентов или покупателей