

ЛЕКЦИЯ № 10. Лидерство и стили управления

Контрольные вопросы: -

- Понятие руководителя и лидера.
- Различные типы лидерства.
- 4 группы качеств менеджера-лидера.
- Отличия менеджера от лидера.
- Основные формы власти.
- Методы убеждения.
- Три стиля руководства.
- Управленческая решетка Р.Блэйка и Д.Моутона.
- 4 степени зрелости подчиненных.
- Лидерство женщин.

ЛЕКЦИЯ № 10. Лидерство и стили управления

Любая организация может рассматриваться с двух сторон: как формальная и неформальная. В них возникают два типа отношений: формальные – должностные, функциональные и неформальные – эмоциональные, психологические. Руководство – это феномен формальных, официальных отношений (начальник – подчиненный), а лидерство – феномен, порожденный системой неформальных отношений (лидер – последователь). **Руководитель назначается извне, вышестоящим руководством, получает соответствующие властные полномочия. Лидер выдвигается из числа окружающих его людей, равных ему по статусу.**

Лидерство

Лидерство означает способность оказывать влияние на людей, группы, направляя их усилия на достижение общих целей.

Влияние – это целенаправленное воздействие одного человека на другого, которое изменяет поведение, отношения этого другого человека. Для того чтобы оказывать эффективное влияние на людей, руководитель должен обладать властью.

Власть – это возможность влиять на других людей, возможность осуществлять свою деятельность по собственному усмотрению.

Лидерство

- В управленческой литературе выделяются следующие типы лидерства:
- **«Соверен»** или «патриархальный повелитель». Образ строгого, но любимого отца-лидера, способного подавить отрицательные эмоции и внушить людям уверенность в себе.
- **«Вожак»**. В нем люди видят исполнение своих желаний, соответствующих определенным групповым стандартам.
- **«Тиран»**. Он становится лидером, потому что внушает окружающим чувство повиновения и страха, его считают самым сильным. Это авторитарная личность, его боятся и подчиняются.

Лидерство

- **«Организатор»**. Он выступает как объединяющая сила, поэтому его уважают. Его роль состоит в том, что нужды коллектива он воспринимает как свои собственные. Организатор склонен поощрять, а если, и приходится выражать свое неодобрение, то делает он это, не ущемляя достоинство других, в результате люди стараются работать лучше.
- **«Творец»** привлекает к себе способностью видеть новое, браться за решения проблем, которые могут казаться неразрешимыми или опасными. Он не командует, а лишь приглашает к обсуждению, ставит задачу так, что она заинтересовывает и привлекает людей.
- **«Борец»** – это волевой, уверенный в своих силах человек, первым идет на встречу с опасностью и неизвестностью. Готов отстаивать то, во что верит, не склонен к уступкам. Однако такому лидеру порой не хватает времени, чтобы обдумать свои действия и все предусмотреть.

Лидерство

- **«Дипломат»** опирается на превосходное знание ситуации и ее скрытых деталей и поэтому хорошо знает, на кого и как можно повлиять.
- **«Утешитель»**. К нему тянутся, потому что он готов поддержать в трудную минуту, относится к другим доброжелательно и с уважением. Он вежлив, предупредителен, способен к сопереживанию.
- **«Соблазнитель»** становится лидером, играя на слабостях других. Он выполняет магическую роль, давая выход подавляемым эмоциям других людей, предотвращает конфликты, снимает напряжение. Его обожают и часто не замечают его недостатков.
- **«Герой»** жертвует собой ради других. В нем видят стандарт справедливости.

Лидерство

- «**Дурной пример**» выступает как источник подражания для бесконфликтной личности, эмоционально заражает других.
- «**Кумир**» влечет, притягивает, заряжает положительной энергией окружение, его любят и идеализируют.
- «**Изгой**» и «**Козел отпущения**». Два последних типа лидерства обнаруживаются как антилидеры, они являются объектом агрессивных тенденций.
- Если в группе возникают значимые проблемы, то для их решения выдвигают лидера, так как **без лидера ни одна группа существовать не может. Наиболее эффективным** для работы группы и организации будет та ситуация, когда менеджеру удастся **совместить в своей деятельности функции лидера и руководителя.**

Лидерство

- Для того, чтобы безошибочно подобрать менеджера, который был бы лидером одновременно, нужно знать качества, которые должны быть ему присущи как обязательные. Существуют **4 группы таких качеств**:
- **личные** – честность, порядочность, принципиальность во всех вопросах, хорошее здоровье и эмоциональная зрелость;
- **профессиональные** – компетентность, культура, творчество, хорошее знание действительности, понимание целей фирмы и своего подразделения, умение видеть проблемы, умение анализировать ситуацию, быть восприимчивым к новизне и изменениям;
- **организаторские и деловые** – целеустремленность, деловитость, энергичность, дисциплина и контроль над собой.

Отличие менеджера от лидера

Менеджер	Лидер
Администратор	Инноватор
Поручает	Вдохновляет
Работает по целям других	Работает по своим целям
План – основа действий	Видение – основа действий
Полагается на систему	Полагается на людей
Использует доводы	Использует эмоции
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Профессионален	Энтузиаст
Принимает решения	Превращает решения в реальность
Делает дело правильно	Делает правильное дело
Уважаем	Обожаем

Лидерство

В организациях должен существовать баланс власти, так как подчиненные тоже обладают властью над руководителями. Руководители зависят от подчиненных в таких вопросах, как предоставление достоверной и своевременной информации, качественное выполнение заданий, поддержание благоприятного психологического климата в коллективе, неформальные контакты с людьми, чья поддержка необходима руководителю, способность влиять на своих коллег, сотрудничество. Поскольку подчиненные тоже обладают властью, руководители не должны злоупотреблять своей властью, ибо подчиненные могут в ответ продемонстрировать свою власть...

Лидерство

В управленческой литературе выделяют **8 основных форм власти.**

- **1. Власть, основанная на принуждении**, предполагает влияние через страх, через угрозу удовлетворению потребностей человека. При этом менеджер использует различные формы наказания: намек на увольнение, лишение каких-то полномочий, блокирование продвижения по службе, понижение в должности, выговор, штраф...
- **2. Власть вознаграждения** основана на возможности руководителя обеспечить то, что люди хотели бы иметь...
- **3. Легитимная (законная, традиционная) власть** основана на готовности подчиненными признать власть руководителя в силу занимаемой им должности. Люди реагируют не на человека, а на должность...

Лидерство

- **4. Власть информации** базируется на возможности доступа к нужной и важной информации и умении использовать ее для влияния на других людей.
- **5. Власть примера, референтная власть** основана на харизме, свойственной личным качествам или стилю поведения человека. Харизма – термин, использующийся для описания притягательных черт характера некоторых людей.
- **6. Власть эксперта** осуществляется через влияние на поведение подчиненных посредством специализированных знаний руководителя, высокого образовательного уровня, опыта, таланта, навыков. Экспертная власть не связана жестко с должностью. Ее уровень определяется уровнем компетентности руководителя, специалиста, а может быть, и исполнителя...

Лидерство

- **7. Власть, основанная на убеждении**, – это влияние через активную передачу своей точки зрения. К методам влияния путем убеждения можно отнести:
 - точное определение потребностей слушателя и апелляция к этим потребностям;
 - просьба о немного большем, чем на самом деле нужно или хочется. Для убеждения иногда приходится делать уступки, а если с самого начала попросить больше, можно получить именно столько, сколько действительно нужно;
 - высказывать в разговоре свою точку зрения следует в последнюю очередь, так как выводы и аргументы, прослушанные последними, имеют больший шанс повлиять на слушателей.

Лидерство

Методы убеждения – это воздействия на работника с использованием логических доводов и психологических приемов. Методы убеждения служат дополнениями к экономическим и административным методам.

- **К основным формам убеждения относятся:**
- **беседа**, целью является вызвать у собеседника доверие, сомнение в его доводах и изложить свою точку зрения;
- **убеждение руководства** – краткое изложение аргументов;
- **разъяснение** – информирование работников.
- Процедура убеждения должна быть строго индивидуальной, иметь атмосферу доверия и благожелательности ...
- **8. Власть, основанная на участии в принятии решений...**

Лидерство

Эффективный руководитель знает и использует в зависимости от ситуации все формы власти. Кроме того, очень важен стиль его поведения с подчиненными.

Стиль руководителя – это совокупность определенных принципов, наиболее характерных и устойчивых методов решения задач и проблем, возникающих в процессе реализации функций управления.

- Существует **три подхода** к определению эффективного лидерства. **Первый – подход с позиций личных качеств** – предполагает, что лидер должен обладать определенным набором достаточно устойчивых качеств, в том числе врожденных. Ученые выделяют разные группы лидерских качеств.
- Их можно объединить в 5 групп: физиологические, психологические (эмоциональные), интеллектуальные, личностно-деловые и моральные.

Лидерство

Необходимые **качества эффективного лидера:**

он настойчиво стремится к управлению людьми; образован, обладает нетрадиционным мышлением; признает, что не все знает сам; ставит в известность подчиненных о характере работы; скучный труд превращает в творческий; уверен в себе; инициативен; умеет ценить время подчиненных; требователен и строг; умеет поощрять и наказывать; уравновешен, вежлив и приветлив; обладает чувством юмора; умеет говорить и слушать; умеет радоваться чужим успехам; честен и неподкупен; самостоятелен и независим; способен взять на себя риск и ответственность.

Лидерство

Второй подход к определению эффективного лидерства – **поведенческий**, основан на изучении поведения лидера и средствах его воздействия на подчиненных.

Если первая концепция основывается во многом на врожденных качествах лидера, то вторая предполагает возможность **подготовки лидеров** по специальным программам.

- Наиболее **известны следующие концепции:**
- три стиля руководства;
- управленческая решетка Роберта Блэйка и Джейн Моутон и др.

Лидерство

- Первые исследования трех лидерских стилей были проведены Куртом Левиным и его коллегами в Университете штата Айова. **Выделялись автократический, демократический и либеральный стили руководства.**
- **Автократический (авторитарный) стиль** характеризуется сосредоточением власти в руках руководителя, который определяет цели и средства их достижения. Сильные стороны данного стиля составляют точность и быстрота выполнения задания, возможность предсказания результата. Слабой стороной является возможность сдерживания инициативы подчиненных.

Лидерство

Демократический стиль отличается разделением власти и участием работников в управлении, предоставлении подчиненным возможности проявлять инициативу. Однако данный стиль руководства требует много времени на обсуждение и согласование разных точек зрения на решение проблемы.

Либеральный стиль означает невмешательство, «свободу рук» (от фр. laissez faire – «не трогайте; пусть идет, как идет; пусть идет само собой»). Либеральный руководитель поступает именно так, он редко использует власть. Подчиненным дается почти полная свобода в определении своих целей и контроле за своей деятельностью...

Лидерство

Наибольшую популярность среди **концепций поведенческих стилей лидера** в последнее время получила управленческая решетка Р. Блэйка и Д. Моутона. Они пришли к выводу, что любой результат достигается в «силовом поле» между производством и человеком (рис.) Первая «силовая линия» ведет к максимальному объему производства. Вторая «силовая линия» направлена на человека. Она нацелена на то, чтобы условия труда отвечали его потребностям и желаниям. Они выделили по девять градаций на каждой силовой линии, что позволило определить пять основных типов лидерского поведения, каждый из которых обозначен цифрами.

Лидерство

Внимание к человеку

Высокое

1.9								9.9.	
				5.5.					
Низкое	1.1.							9.1.	Высокое

Рис. Управленческая сетка Р. Блэйка и Д. Моутон.

Лидерство

Например, код 9.1 означает стиль управления, ориентированный на производство и уделяющий минимум внимания конкретным работникам. Это «жесткий» администратор, для него главное – высокий производственный результат, а человек – в лучшем случае исполнитель, а по существу никто. Реакция сотрудников на подобное руководство состоит в отказе от участия в поисках решений стоящих проблем, от готовности разделить ответственность. Текучесть кадров нарастает, уходят лучшие. Управляющий типа 9.1 – плохой управляющий.

Лидерство

Противоположный тип руководителя обозначен кодом 1.9. Этот стиль управления ставит во главу угла внимательное отношение к потребностям людей в целях установления отношений удовлетворенности, ведущих к созданию дружеской атмосферы и темпа работы в организации. Производительность – на втором плане. Сотрудники, не имея стимулов, становятся малоинициативными и теряют интерес к творчеству. Это тоже неподходящий тип управляющего, хотя, не исключено, что многие сотрудники будут прославлять созданную им атмосферу в коллективе, пока им самим не станет очевиден допущенный перекося.

Лидерство

В центре сетки находится стиль 5.5. Управляющие, соответствующие этому положению, стремятся к надежному среднему уровню, их удовлетворяет и средний результат. Их девиз: «Не хватать звезд с неба». И «жесткие», и «мягкие» руководители, по их мнению, перегибают палку: нужна золотая середина. Но результаты такого управления – 50% возможного при половинной же заинтересованности в труде.

Лидерство

В левый угол решетки помещены те, кто ни к чему не стремится – ни к производственным результатам, ни к установлению гуманных условий производства. Это стиль 1.1. Видимо, невозможно, чтобы такие люди долго занимали руководящие посты. Но подобное отношение встречается со стороны обычных сотрудников: работать так, чтобы не быть уволенным, и ни о чем не заботиться. Подобное отношение чаще всего является реакцией на стиль управления 9.1, так как давление вызывает противодействие.

Лидерство

Теперь посмотрим в правый верхний угол сетки: наивысшие результаты при максимальном учете потребностей людей. Это идеал, к которому надо стремиться. Ключ к этому – в реальных человеческих потребностях и мотивациях. Успех, признание, перспектива роста – основные из возможных мотивов. Человек самореализуется в результатах своего труда. Стиль управления 9.9 состоит в умении так построить работу, чтобы работники видели в ней возможности самореализации и подтверждения собственной значимости.

Лидерство

3 подход: - **Ситуационный подход** к определению эффективного лидерства исследует взаимодействие различных ситуационных факторов, для того чтобы обнаружить причинно-следственные связи в отношениях лидерства, позволяющие предсказать возможное поведение лидера и последствия этого поведения. Ситуационные факторы включают личные качества и потребности подчиненных, характер задания, объем имеющейся информации и т.д. Поэтому современные теории лидерства пытаются определить стили поведения и личные качества руководителя, наиболее эффективные в определенных ситуациях. Это значит, что **руководитель должен вести себя по-разному в разных ситуациях.**

Лидерство

Составными частями ситуационного подхода являются **руководитель, группа и ситуация**. Наибольшую популярность среди ситуационных теорий лидерства получила теория жизненного цикла П. Херси и К.Бланшарда. Согласно этой теории самые эффективные стили лидерства зависят от «зрелости» исполнителей. Зрелость определяется не возрастом, а уровнем образования, опыта по отношению к задаче, которую надо выполнить, способностью нести ответственность за поведение, желанием работать для достижения целей организации, преданностью данной организации.

Лидерство

- Зрелость человека или группы не является постоянным их качеством, а зависит от ситуации, опыта прошлой работы.
- Авторами данной теории были выделены **4 степени зрелости подчиненных** (рис.):
- **М1** – работники не способны и не желают работать, они либо некомпетентны, либо не уверены в себе;
- **М2** – работники не способны, но желают работать, у них есть мотивация, но нет навыков и умений;
- **М3** – люди способны выполнить задачу, но не желают работать, их не привлекает то, что предлагает руководитель;
- **М4** – люди умеют и желают делать то, что предлагает им лидер.

Высокая	Умеренно-высокая	Умеренная	Низкая
М4	М3	М2	М1

Лидерство

- Соответственно 4 степеням зрелости подчиненных выделяются 4 эффективных стиля руководства: **директивный, убеждающий, участвующий и делегирующий. Директивный стиль (S1)** требует сочетания большой ориентации на задачу и малой – на человеческие отношения. Он является наилучшим в случае низкой зрелости подчиненных, которые либо не могут, либо не хотят отвечать за выполнение задачи. Таким исполнителям нужны детальные инструкции и жесткий контроль. **Убеждающий стиль (S2)** характеризуется двойной высокой ориентацией руководителя – и на задачу, и на отношения. Он является лучшим для исполнителей с умеренной степенью зрелости. Подчиненные хотят принять ответственность, но не могут. Руководитель и дает инструкции, и поощряет ответственность подчиненных.

Лидерство

- **Участвующий стиль (S3)** соответствует умеренно высокой степени зрелости подчиненных и характеризуется высокой ориентацией на отношения и низкой – на задачу. В этой ситуации подчиненные могут, но не всегда хотят отвечать за выполнение заданий, необходима дополнительная мотивация. Подчиненные знают, что делать, но, может быть, не решаются проявить самостоятельность. Со стороны руководителя должна быть оказана помощь, консультации, дополнительные мотивации через высшие потребности.
- **Делегирующий стиль (S4)** характеризуется двойной низкой ориентацией руководителя: и на задачу, и на отношения. Он является наилучшим для руководства высокозрелыми подчиненными, которые и могут, и хотят нести ответственность.

Лидерство

Высокая
степень

Поведение,
ориентированное
на человеческие
отношения

Низкая
степень

Участвующий	Убеждающий
S3	S2
S4	S1
Делегирующий	Директивный

Низкая
степень

Поведение, ориентированное на задачу

Высокая
степень

Лидерство женщин

Все большее распространение получает мнение, что женщины способны выполнять менеджерские функции как минимум не хуже мужчин. Несмотря на это, их по-прежнему меньшинство на среднем и высшем уровнях управления.

Направления исследований в области гендерных аспектов лидерства можно разделить на **три класса**.

В первом - гендерный фактор считается главным, **во втором** – предпочтение отдается лидерским качествам, **в третьем** – оба аспекта рассматриваются как равноправные.

Лидерство женщин

- **1.** Концепция гендерного потока была выдвинута Барбарой Гутек, которая считала фактор пола доминирующим. Согласно этой концепции восприятие лидеров последователями зависит прежде всего от их пола.
- **2.** Теория гендерного отбора лидеров (Дж. Боумен, С. Суттон) основана на предположении, что люди и в организациях, и в частной жизни предъявляют разные требования к лидерам разного пола. По отношению к женщинам эти требования выше: чтобы получить руководящую должность, женщина должна продемонстрировать гораздо большую компетентность, чем мужчина. Поскольку это трудно, признанных женщин-лидеров меньше.

Лидерство женщин

3. Концепция токенизма (Р. Кэнтер) предполагает, что на групповую динамику значительное влияние оказывает пропорция в группе представителей из разных культурных категорий (по гендерной и расовой принадлежности). Члены в группе, составляющие большинство по какому-то из указанных признаков, были названы доминантами, а меньшинство – токенами (символами). Последние из-за малочисленности более заметны, их характеристики преувеличиваются, они воспринимаются более стереотипно.

Лидерство женщин

- Так, женщины в мужской группе или мужском деловом мире должны подходить под одну из разновидностей социальных стереотипов:
- **1) «матери»** – от нее ждут эмоциональной поддержки, а не деловой активности;
- **2) «соблазнительницы»** – токен выступает в организации лишь сексуальным объектом с высоким должностным статусом;
- **3) «игрушки, талисмана»** – не столько лидера, сколько женщины, приносящей удачу;
- **4) «железной леди»** – таким токенам приписывается неженская жесткость, их опасаются и от них держатся на расстоянии. Описываемые в концепции токенизма механизмы на самом деле мешают женщине занять равную позицию с другими доминантами организации, затрудняют ее плодотворную деятельность.

Лидерство женщин

- Однако эти стереотипы постепенно преодолеваются, и в современных организациях все чаще на высокие управленческие позиции выдвигаются женщины.
- Это приводит к изменению стиля управления и корпоративной культуры. Женщины-лидеры обладают многими мужскими качествами. Однако в руководстве они имеют склонность опираться на консенсус, привлечение сотрудников к участию в решении проблем организации. Они проявляют большую заботу, сочувствие, внимание к людям, чем мужчины. Женщины больше готовы разделить власть, предоставить большую самостоятельность, возможность проявить себя, что повышает чувство собственного достоинства подчиненных. Все эти качества необходимы для эффективного лидерства в современных организациях.