



# Теории лидерства и их роль в менеджменте

Выполнила: Мустафина Лиля,  
Менеджмент 2 курс

**Лидерство** – отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе.

- **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.
- Наиболее популярные **теории лидерства** разработаны в рамках политической психологии, которая изучает политическое лидерство. Постепенно политическое лидерство стало предметом детального анализа и в политологии, где многие исследования ученых связаны именно с этой тематикой.



# В теории лидерства выделяют четыре подхода:

- ❖ 1) с позиции личностных качеств;
- ❖ 2) поведенческий;
- ❖ 3) ситуационный;
- ❖ 4) лидерство на основе эмоционального интеллекта.



# Поведенческий подход

Курт Левин первым описывает 3 стиля руководства (поведения лидера): авторитарный, демократический, либеральный.

- ❖ Авторитарное руководство характеризуется высокой степенью единоличной власти руководителя: руководитель определяет все стратегии группы; никаких полномочий группе не делегируется.
- ❖ Демократичное руководство характеризуется разделением власти и участием трудящихся в управлении; ответственность не концентрируется, а распределяется.
- ❖ Либеральное руководство характеризуется минимальным участием руководителя; группа имеет полную свободу принимать самостоятельные решения.

Дуглас МакГрегор разрабатывает теорию X и теорию Y, известную нам также как теория «Кнута и пряника».

# X Теория Y

X

- Согласно теории «X»:
- 1. Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы.
- 2. У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили.
- 3. Больше всего люди хотят защищенности.
- 4. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

# Y Теория X

Y

- Согласно теории «Y»:
- 1. Труд – процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней.
- 2. Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль.
- 3. Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели.
- 4. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.



Рэнис Лайкерт и его коллеги из Мичиганского университета разрабатывают модель лидерства, согласно которой существует две ориентации руководителя: либо на работу, либо на человека. В дальнейшем он выделил 4 стиля лидерства:



1) эксплуататорско-авторитарный (ориентирован на задачу, жесткий и авторитарный лидер);



2) благосклонно-авторитарный (отношения авторитарны, но присутствует также ограниченное участие подчиненных в принятии решений);



3) консультативно-демократический (отношения руководителя и подчиненного в значительной степени доверительны и открыты);



4) основанный на участии (подчинённые принимают участие в принятии решений).



Управленческая решетка Блэйка-Мутона была разработана на основе идей ученых из штата Огайо. За основу были взяты 2 оси: «забота о человеке» и «забота о производстве», различное соотношение координат которых определяло один из 5 стилей руководства:

- ❖ **1. Страх перед бедностью.** Со стороны руководителя требуется лишь минимальное усилие, чтобы добиться такого качества работы, которое позволит избежать увольнения.
- ❖ **2. Дом отдыха.** Руководитель сосредоточивается на хороших, теплых человеческих взаимоотношениях, но мало заботится об эффективности выполнения заданий.
- ❖ **3. Авторитет – подчинение.** Руководитель заботится об эффективности выполняемой работы, но обращает мало внимания на моральный настрой подчиненных.
- ❖ **4. Организация.** Руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс между эффективностью и хорошим моральным настроением.
- ❖ **5. Команда.** Благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности, руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации. Это обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую эффективность.

# Ситуационный подход

Отражает тот факт, что на эффективность лидера влияют не только личностные качества и стиль руководства, но и различные ситуационные факторы, например такие, как потребности и личные качества подчиненных, характер задания, влияние среды, наличие у руководителя информации. Другими словами, руководитель-лидер должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях

Данный подход оказался наиболее эффективным с точки зрения практики управления. Его представляют четыре ситуационные модели:

- ❖ – ситуационная модель руководства Фидлера;
- ❖ – подход Митчела и Хауса «путь – цель»;
- ❖ – теория жизненного цикла Херси и Бланшара;
- ❖ – модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона.

# Ситуационная модель руководства Фидлера.

- В своей модели Фидлер развивает идеи о лидере, ориентированном на задачу, и лидере, действующем через отношения, но он вводит 3 фактора, влияющие на ситуацию:

1. Отношения руководителя и подчиненных: хорошие (лояльность, доверие, симпатия) и плохие.

2. Структура задачи: структурированная задача (четкость постановки, привычность для подчиненного) и неструктурированная.

3. Должностные полномочия руководителя: сильные (у руководителя много формальной власти, полномочий, может вознаграждать подчиненного) и слабые.

# Подход «путь – цель» Митчела и Хауса

## **Инструментальный стиль**

- проявляется в том, что подчиненным сообщают, чего от них хотят, дают им конкретные указания, что и как нужно делать, тем самым делая роль руководителя группы понятной всем. Руководитель составляет графики работы, поддерживает определенные стандарты исполнения.

## **Стиль поддержки**

- (аналогичен стилю, ориентированному на человека или на человеческие отношения) характеризуется заботой руководителя о потребностях и благополучии подчиненных. Руководитель поддерживает приятную атмосферу, заботится об условиях труда, он демократичен и открыт.

## **Стиль, поощряющий участие**

- характеризуется тем, что руководитель делится имеющейся у него информацией со своими подчиненными и использует их идеи и предложения для принятия решений.

## **Стиль, ориентированный на достижение**

- характеризуется постановкой перед подчиненными довольно трудоемкой цели, ожиданием, что они будут работать в полной мере своих возможностей. Руководитель стимулирует подчиненного к постоянному повышению индивидуального результата.

# Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона

5 стилей принятия решений по Вруму-Йеттону:

- ❖ • A1. Вы сами решаете проблему или принимаете решение, используя имеющуюся у Вас на данный момент информацию.
- ❖ • AII. Вы получаете необходимую информацию от своих подчиненных и затем сами решаете проблему. Получая информацию, Вы можете сказать или не сказать своим подчиненным, в чем состоит проблема. Роль Ваших подчиненных в принятии решений – предоставление необходимой информации, а не поиск или оценка альтернативных решений.
- ❖ • CI. Вы излагаете проблему индивидуально тем подчиненным, кого это касается, и выслушиваете их идеи и предложения, но не собираете их вместе в одну группу. Затем Вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние Ваших подчиненных.
- ❖ • CII. Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных, и весь коллектив выслушивает все идеи и предложения. Затем Вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние Ваших подчиненных.
- ❖ • GII. Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных. Все вместе Вы находите и оцениваете альтернативы и пытаетесь достичь согласия (консенсуса) касательно выбора альтернативы. Ваша роль схожа с председательской. Вы не пытаетесь повлиять на группу, чтобы она приняла «Ваше» решение, а хотите принять и выполнить любое решение, которое вся группа сочтет наиболее приемлемым.

# Лидерство на основе модели эмоционального интеллекта

## Навыки и компетенции лидера с высоким эмоциональным интеллектом:

- ❖ **Осознание собственных чувств** – умение замечать и осознавать свои чувства, тонко дифференцировать их.

Управление собственными чувствами – умение справиться с разрушительными импульсами и контролировать негативные эмоции; гибко приспосабливаться к ситуации, «настроить» себя на нужный лад – на победу, выигрыш и т.д.

- ❖ **Осознание чувств другого человека** – умение проявлять эмпатию (сопереживание чувствам других людей), понимание и быть участливым.

- ❖ **Управление чувствами других людей** – умение оказывать эмоциональное воздействие в различных ситуациях взаимодействия с подчиненными, влиять и воодушевлять, урегулировать конфликты, создавать команду и укреплять командный дух, укреплять и поддерживать личные взаимоотношения с работниками, помогать другим в самосовершенствовании, инициировать изменения и вести работников в новом направлении.

# Личностная теория лидерства

- ❖ Согласно теории личностных черт или теории великих людей, выдающиеся лидеры обладают определенным набором личностных качеств, например такими, как уровень интеллекта, яркая внешность, здравый смысл, инициативность, уверенность в себе, надежность, активность и др.
- ❖ Ранние работы основывались на том, что лидером может стать лишь тот, кто обладает набором определенных черт (качеств) характера, изучали их на примере предыдущих правителей и давали поведенческие рекомендации. Древнейшими источниками изучения этой теории могут служить индийская «Артхашастра», учение Конфуция об управлении, древнекитайский трактат «Дао дэ цзин»; особняком стоят труды выдающихся мыслителей Античности, особенно Платона («Государство», «Политик», «Законы») и Аристотеля («Политика»).

Группа качеств	Характеристики качеств
Физиологические качества	Приятные внешность (лицо, рост, фигура, вес), голос, хорошее здоровье, высокая работоспособность, энергичность, представительность
Психологические качества	Тип личности: экстраверт, интроверт. Темперамент: флегматик, сангвиник, холерик. Властность, амбициозность, агрессивность, превосходство, уравновешенность, независимость, смелость, творчество, созидательность, самоутверждение, упорство, мужество
Интеллектуальные качества	Высокий уровень интеллекта: ум, логика, память, интуитивность, энциклопедические познания, широта кругозора, проницательность, оригинальность, быстрота мышления, образованность, рассудительность, концептуальность, чувство юмора
Деловые и личностные качества	Деловые качества: организованность, дисциплинированность, надежность, дипломатичность, хозяйственность, гибкость, обязательность, инициативность, самостоятельность, ответственность, рискованность. Личностные качества: доброжелательность, тактичность, участливость, честность, порядочность, бдительность, убежденность, внимательность, коммуникабельность, адаптивность

## Вот некоторые соотношения, обнаруженные между отдельными личностными характеристиками и лидерством.

- 1. Лидеры обычно обладают чуть более **высоким интеллектом**, чем их «паства». Но не намного. Претенденту на лидерство ни в коем случае нельзя отрываться от среднего интеллектуального уровня его последователей.
- 2. Мотивация власти. Многие лидеры движимы сильным **желанием власти**. У них сильна концентрация на собственной персоне, забота о престиже, честолюбие, избыток энергии. Такие лидеры, как правило, лучше социально подготовлены, проявляют большую гибкость и способность к адаптации.
- 3. Исследование исторических записей показало, что среди 600 известных монархов наиболее знаменитыми были либо **очень высокоморальные**, либо **исключительно аморальные** личности.
- 4. Американский психолог Симонтон (Simonton) собрал информацию, касающуюся 100 личностных свойств всех президентов США. Сюда входили характеристики семей, в которых они росли, образование, прежние занятия и собственно черты личности. Только три из этих переменных: **рост, размер семьи и количество книг**, опубликованных президентом до того, как он вступил на эту должность, — коррелируют с эффективностью деятельности президента на своем посту.
- 5. Существует небольшая положительная **зависимость между ростом человека и вероятностью, что он станет лидером группы**. Так, почти все выборы в Соединенных Штатах выигрывал более высокий кандидат, исключения составляют только два случая.
- 6. Как ни странно, существует очень мало свидетельств того, что такие черты, как **харизматичность, смелость, склонность к доминированию или уверенность в себе** являются показателями эффективности деятельности человека в качестве лидера.

Итак, какую-то скромную взаимосвязь между личными характеристиками и лидерскими способностями можно обнаружить. Но в целом очень трудно предсказать, насколько хорошим лидером будет человек, только на основании его личностных черт. Поэтому со временем исследователи стали склоняться к мнению, что недостаточно рассматривать одни лишь черты личности. Нужно учитывать и ситуацию, в которой эти черты проявляются. Это не значит, что свойства личности вообще не влияют на шансы стать лидером. Просто нужно рассматривать как личность человека, так и характер ситуации, в которой ему или ей приходится играть лидерскую роль.



## Заключение

Корпоративный лидер, который хочет оставаться эффективным длительное время, должен уметь быстро адаптироваться к изменчивым обстоятельствам и гибко варьировать свое поведение. Получается это у очень немногих. Гораздо чаще руководитель заикливается на одном стиле поведения, который, например, оказался эффективным в дни становления компании, но совершенно не подходит для периода интенсивного роста и удержания завоеванных позиций.

