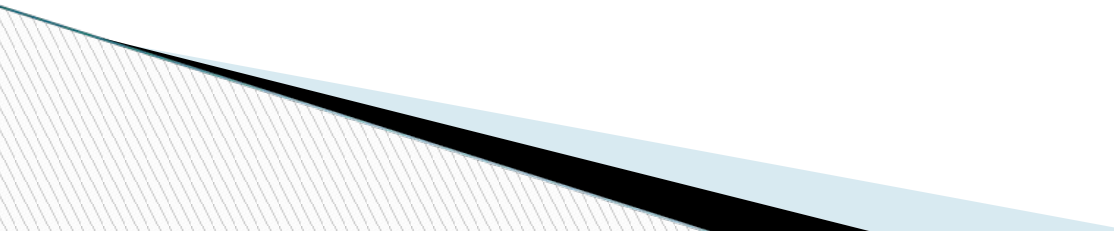


Типы лидерства

- Изменение типа лидерства в ходе развития цивилизации
 - Тип лидерства и сфера деятельности
- 

Представление о личности менялось в зависимости от исторического этапа.

- Скиннеровский человек – человек, как объект регулирования, тот, кем будет управлять сильный, человек удобный для **выживания сообщества**.
- Карнегианский человек – человек, как производитель вещей и товар на рынке труда, человек, умеющий сотрудничать ради **эффективности производства**.
- Роджеровский человек – человек, личностно развивающийся, самоактуализирующийся и творческий, человек с развитым **человеческим потенциалом**.

Группо-центрированный лидер – создавать условия для развития, цель – увеличение человеческого потенциала.

Лидер организатора производства - вести за собой, цель – изготовление вещей, конкуренция, достижение материального благополучия.

Лидер примитивной группы – подчинить, иерархия и культ силы, цель – выживание, соперничество, борьба за материальные ресурсы.



Лидер примитивной группы



Лидерство в примитивной группе

- Борющаяся за выживание группа с тенденцией подчиняться праву силы.
- Есть враг или создан «образ врага».
- Является вариантом авторитарно-конфликтной группы.

В примитивных человеческих групп жесткая вертикальная иерархия, сходная в с иерархией в сообществах животных, преобладает право силы.

"Альфа" (Главарь) Пользуется преимущественным правом присвоения любых благ и правом безнаказанной агрессивности. Жесткий и смелый.

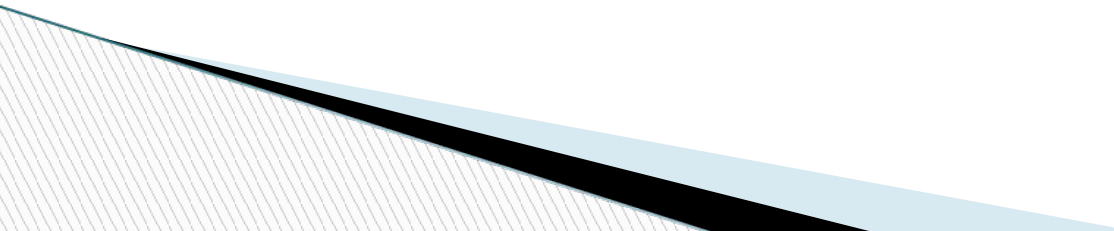
Лидер организатор производства



Типичные определения лидерства

Лидерство - один из механизмов интеграции групповой деятельности, когда лидер или лидирующая группа объединяет, направляет действия всей группы, которая ожидает, принимает и поддерживает эти действия.

Лидер – член группы, за которым группа признаёт право принимать ответственные решения, ставить цели, регулировать поведение членов группы, авторитетная личность, имеющая лидерские качества.



Функции лидера	Поведение
Цели и планирование.	Предлагает решения, новые идеи, подходы к решению проблем.
Поиск информации	Ищет разъяснения, дополнительную информацию или факты.
Сбор мнений	Просит членов группы выражать мнения, прояснять свои ценности или идеи.
Предоставление информации.	Предоставляет группе факты, применяет свой опыт в решении проблем.
Высказывание мнений	Высказывает мнения или убеждения, касающиеся какого-либо предложения, обязательно с его оценкой.

Организация	Организует деятельность. Распределяет функции в группе.
Проработка	Разъясняет, приводит примеры, развивает мысль, прогнозирует судьбу принятых предложений.
Исполнение	Следует решениям группы, вдумчиво относится к идеям других участников группы.
Координирование	Разъясняет взаимосвязи между идеями, суммирует предложения, интегрирует деятельность участников.
Контроль.	Подводит итоги, оценивает результат.
Установление критериев.	Устанавливает критерии для оценивания решения группы.

Теория лидерских *ролей* (Р. Бейлс) рассматривает роли:

- «профессионала» — лидера, ориентированного на решение деловых проблем,
- «социально-эмоционального специалиста», решающего проблемы человеческих отношений.

Полагают, что существует неизбежное противопоставление лидера, «ориентированного на задачу», и лидера, «ориентированного на людей».

**1.9 Максимум
внимания к людям,
минимум внимания
к работе**

**9.9 Высокая
ориентация на
эффективную
работу и доверие и
уважение к людям**

**5.5 Умеренное
внимание к работе и
людям**

**1.1 Незначительное
внимание к
производству и
людям**

**9.1 Максимум
внимания к работе,
незначительное
внимание к людям**

Факторы формирования и развития стиля руководства

1. Содержание и технологии;

2. Характер конкретных задач;

3. Личность руководителя;

4. Зрелость коллектива.

Ситуационное лидерство — предполагает использование одного из четырех стилей управления в зависимости от ситуации и уровня развития сотрудников по отношению к задаче.

- Теория ситуационного лидерства была разработана двумя учёными Полом Херси (Paul Hersey) и Кеном Бланшардом (Ken Blanchard). В 1960-х годах теория впервые была описана ими в книге «Management of Organizational Behavior» (1960 год)
- Согласно данной модели существуют 4 стиля лидерства и 4 степени развития подчиненного.

Стили ситуационного лидерства:

- С 1 — Директивный стиль — высокая ориентация на задачу и низкая — на людей. Лидер дает конкретные указания и следит за выполнением заданий. Основной способ лидерства — жесткая постановка целей и приказы.
- С 2 — Наставнический стиль — совмещение высокой ориентированности на задачу и на людей. Руководитель продолжает давать указания и следить за выполнением заданий, но при этом объясняет принятые решения подчинённому, предлагает высказывать свои идеи и предложения.
- С 3 — Поддерживающий стиль — высокая ориентация на людей и низкая — на задачу. Лидер поддерживает и помогает своим подчиненным в их работе. Лидер участвует в процессе принятия решений, но решения принимаются в большей степени подчиненными.
- С 4 — Делегирующий стиль — низкая ориентация и на людей, и на задачу. Лидер передает полномочия, права и ответственность другим членам команды.

Уровни (типы) сотрудников

Р 1 — «Неспособен, но настроен».

Сотрудник, находящийся на этом уровне, высоко мотивирован, но владеет только базовыми навыками Например, выпускник ВУЗа.

Р 2 — «Неспособен и не настроен». У сотрудника, находящегося на этом уровне, обычно уже есть определенные знания и навыки, однако такой сотрудник по какой-то причине демотивирован.

Р 3 — «Способен, но не настроен».

Сотрудник на этом уровне имеет знания и хорошо развитые навыки для выполнения задачи, однако его уверенность в себе и своих силах неустойчива, что может влиять на мотивацию.

Р 4 — «Способен и настроен». Сотрудник на этом уровне демонстрирует владение навыками, необходимыми для выполнения данного задания. Помимо этого он мотивирован и уверен в себе.

Соответствие стиля управления уровню развития сотрудника

- Сотрудник уровня Р 1 («неспособен, но настроен») нуждается в четкой постановке задачи, обучении и разъяснении, инструкциях и контроле со стороны руководителя — используется наставнический стиль (С 2)
- Сотрудник уровня Р 2 («неспособен и не настроен») нуждается и в директивах руководителя, и в его поддержке, управление с помощью приказов и указаний, жёсткий и пошаговый контроль — лидер использует директивный стиль (С 1).
- Сотрудник уровня Р 3 (или «способен, но не настроен») имеет достаточно глубокие знания и хорошо развитые навыки для выполнения задачи, однако имеет низкую мотивацию — лидер мотивирует его, используя поддерживающий стиль (С 3).
- Сотрудник уровня Р 4 («способен и настроен») мотивирован и опытен, а потому не требует особого внимания со стороны руководителя — в данном случае эффективен делегирующий стиль (С 4).

Группоцентрированный лидер, цель-развитие человеческого потенциала



Группоцентрированное лидерство или "распределённое лидерство".

- **Лидерство направлено на создание в группе условий для высвобождения конструктивных сил, скрытых в самих членах группы. Главные задачи: развитие независимости группы, ее ответственности.**
- **Лидер ориентирован на потребности группы, создаёт условия для самореализации и участия в жизни группы всех её членов, постепенно передаёт ей полномочия для самоуправления,**

ЗТ: ТАЛАНТ, ТЕХНОЛОГИИ, ТОЛЕРАНТНОСТЬ.



Кейс. Дать мячик.

- Школьник, ритмично двигая руками, громко стучит дверцей парты.
- Учитель достаёт мячик и вкладывает в руки ребёнку.



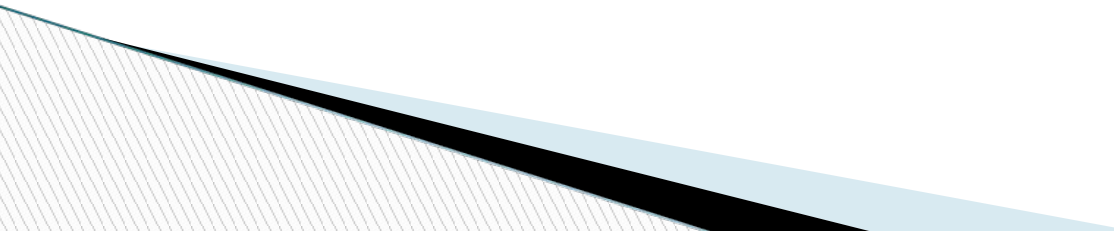
Имеет право реализовывать потребности

Перенаправить активность на цель

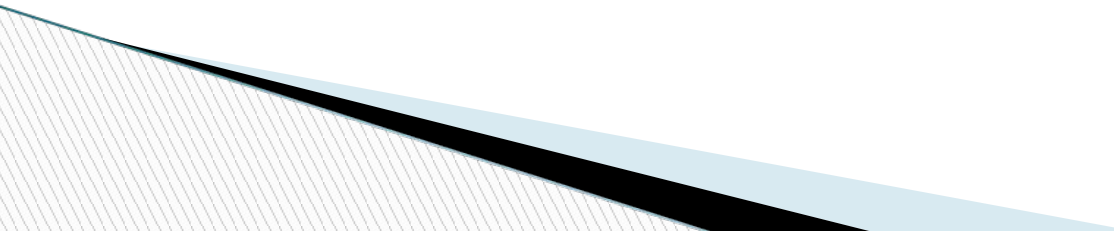
Особые функции группоцентрированного лидера

- **Создание возможности участия каждого в принятии решений.** Члены группы знают, что мнение учитывается при принятии решений, что их вклад в общее дело ценен. Не создавать только иллюзия участия.
- **Создание свободы коммуникации.** Мешают развитию коммуникации: физические барьеры, психологические барьеры.
- **Создание благожелательной психологической атмосферы.** Отсутствие страха, угрозы и ощущения униженности.

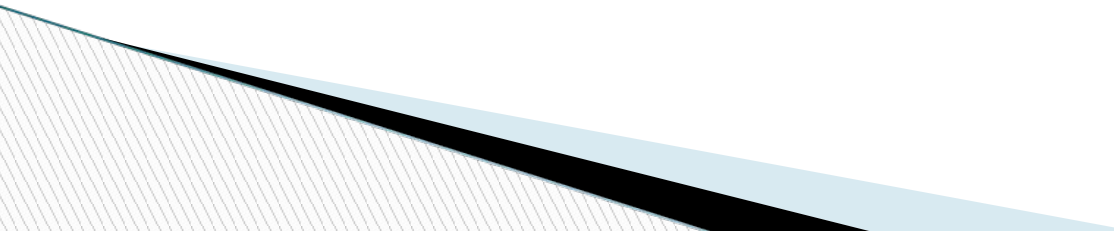
Установки группоцентрированного лидера

- Принятие ситуации, группы, личностей, такими как есть.
 - Доверие к потенциалу группы, человека.
 - Понимание и эмпатия.
 - Доброжелательность, заражение доброжелательностью.
 - Стратегические цели, принятие ответственности за улучшение ситуации.
- 

Особые коммуникативные умения группоцентрированного лидера

- Умение слушать.
 - Умение искренне выразить свою позицию, не унижая собеседника.
 - Умение вести дискуссию, интегрировать точки зрения.
 - Умение признавать правоту группы.
- 

Особые управленческие умения группоцентрированного лидера

- ▣ Умение развивать лидерские качества у сотрудников
 - ▣ Умение делегировать полномочия
 - ▣ Умение развивать ответственность
- 

Типы лидерства и легитимность власти.

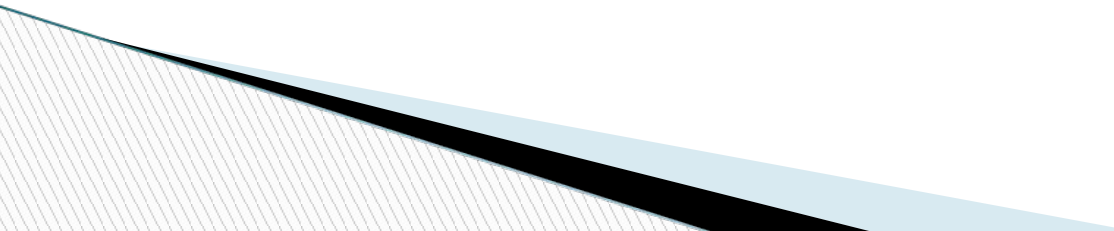
- ▣ **Власть носителя харизмы** базируется на его неоспоримом личном авторитете. Власть штаба основывается на личной близости и преданности его членов к носителю харизмы, а не на компетенции. Вождь является творцом новых норм
- ▣ **Традиционный тип господства** означает построение соответствующих отношений на основе традиции. Штаб формируется из зависимых людей. Разделение сфер по компетенции отсутствуют. Легитимность и воспроизводство отношений предполагают взаимное признание норм принятого поведения, освященного традицией.
- ▣ **Легальное господство.** Штаб построен на рациональных основаниях и по принципу профессиональной компетенции. Существуют органы законодательной и исполнительной власти. Их функционирование регулируется формальными правилами, процедурами и целесообразностью, отношения компетенции строго обозначены.

Харизматическое лидерство.

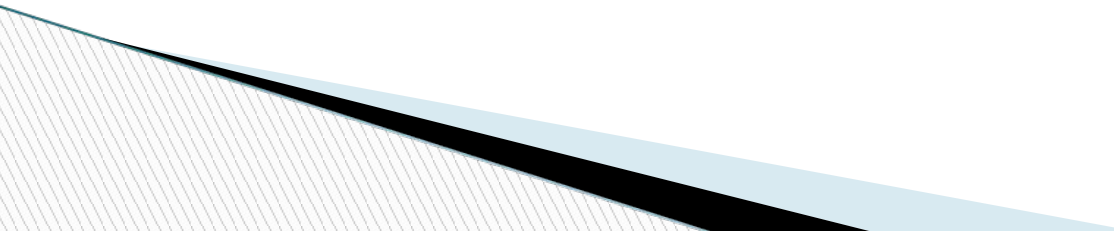
Харизма — (Божий дар, искра Божья, способность увлечь, обаяние), психологическая притягательность человека, способность вызывать у людей приверженность своим целям и энтузиазм в их достижении. (Личностный фактор, обеспечивающий эффективность внушения и заражения, а также пробуждение импульса к подражанию, формирование благосклонности).

Харизматическое лидерство - социальный процесс.

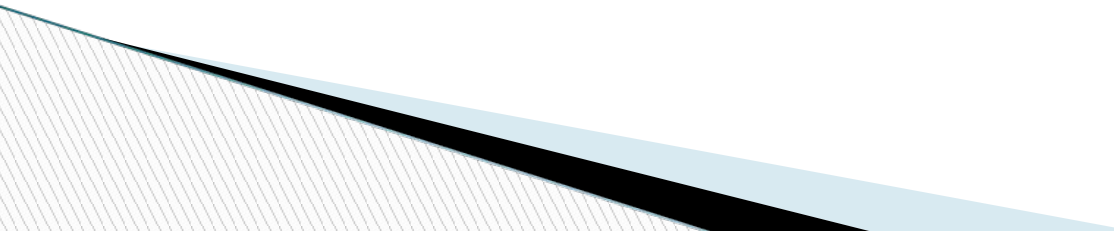
Присутствуют пять элементов:

- 1) имеется человек, которым можно восхищаться;
 - 2) члены группы имеют неустойчивую самооценку, непонимание перспектив;
 - 3) лидером выдвигается новое видение ситуации и идеи, обещающие преодолеть кризис;
 - 4) существует группа последователей,;
 - 5) лидеру постоянно сопутствует успех,
- 

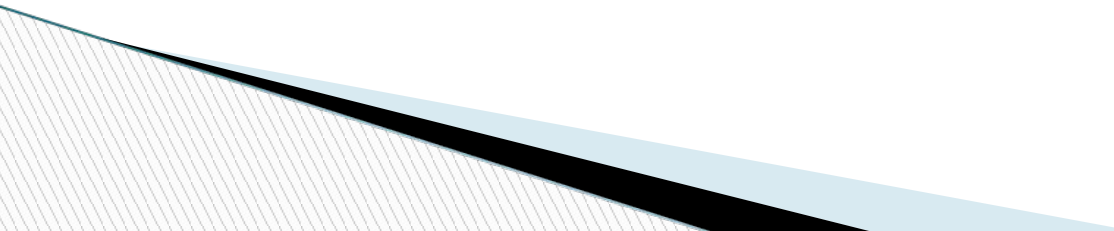
Харизматическое влияние

- Передаёт ощущение «совместной миссии» своим последователям
 - Демонстрирует преданность группе
 - Апеллирует к надеждам и желаниям последователей
 - Желает пожертвовать своими личными целями ради блага группы
- 

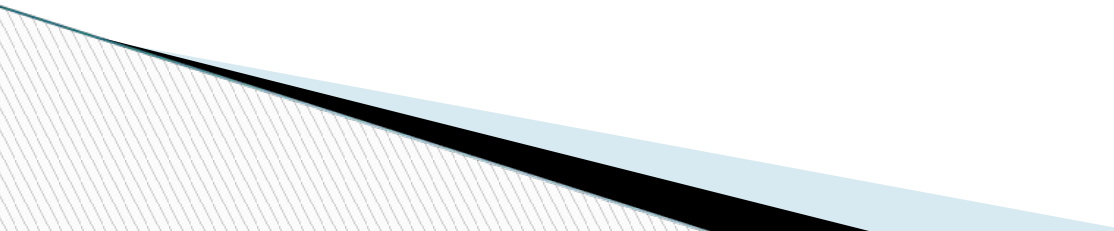
**Трансформационное
лидерство
необходимо в период
реорганизации,
кризиса организации.**



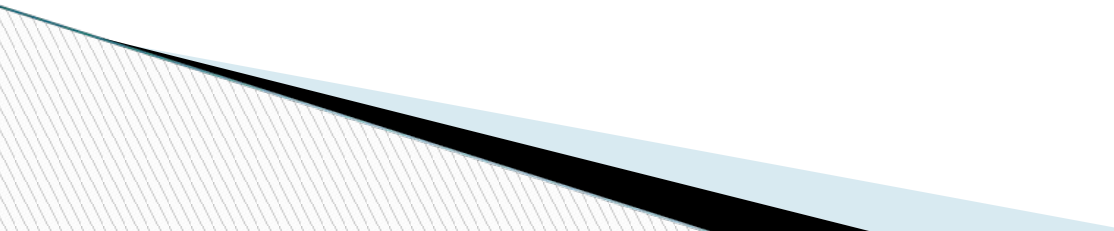
Интеллектуальное влияние

- Формирует открытость к новым способам мышления
 - Создает «широкое видение» проблемы, включая противоречащие точки зрения
 - Принимает в расчёт все идеи, даже, на первый взгляд, «глупые»
- 

Воодушевляющая мотивация

- ▣ Убеждает последователей, что они способны на большее, чем думают
 - ▣ Даёт пример для подражания
 - ▣ Представляет оптимистический взгляд на будущее
- 

Индивидуальный подход

- ▣ Признаёт сильные и слабые стороны каждого человека
 - ▣ Открыто интересуется благополучием людей
 - ▣ Поддерживает усилия каждого, направленные на улучшение работы
- 

Типы лидеров в организациях.

- Лидер-организатор отличается тем, что он воспринимает нужды команды как свои. Этот человек полон оптимизма, он просто уверен, что большинство проблем легко решаемы. Он может указать любому из своего коллектива на его ошибки.
- Лидер-творец умеет видеть новые идеи. Всегда берется за проблемы, которые для других кажутся неразрешимыми, а иногда даже опасными. Этот человек не будет командовать, принуждать к чему-либо. Он пригласит к обсуждению.
- Борец – он всегда уверен в себе. Это человек с сильной волей. Лидер смело идет навстречу неизвестности, опасности, уверенно вступает в борьбу за свою идею. Он стремится все сделать быстро.
- Лидер-дипломат – гений переговоров но и асс интриги. Он всегда в курсе всего, знает ситуацию, все скрытые детали, сплетни и пересуды. Эта информация дает ему возможность влиять на каждого человека определенным образом. Он **организует личные встречи и переговоры**, может привлечь внимание влиятельных людей.

Политология выделяет следующие типы политического лидерства:

1. Лидер-знаменосец – руководитель по-особому видит действительность. Он представляет собой идеал лидера для народных масс.
2. Лидер-служитель - ориентируется на желания и нужды своего народа. Действует всегда от имени своих избирателей.
3. Лидер-торговец – руководитель, который способен выгодно «продать» свои идеи. Избиратели сразу видят преимущество данного кандидата перед другими.
4. Лидер-пожарный - он ориентирован на насущные и срочные проблемы народных масс.

Чистых образов среди лидеров обычно не встречается. У каждого руководителя сочетаются 2-3 характеристики одновременно, но в разных пропорциях.