

# ЛИДЕРСТВО

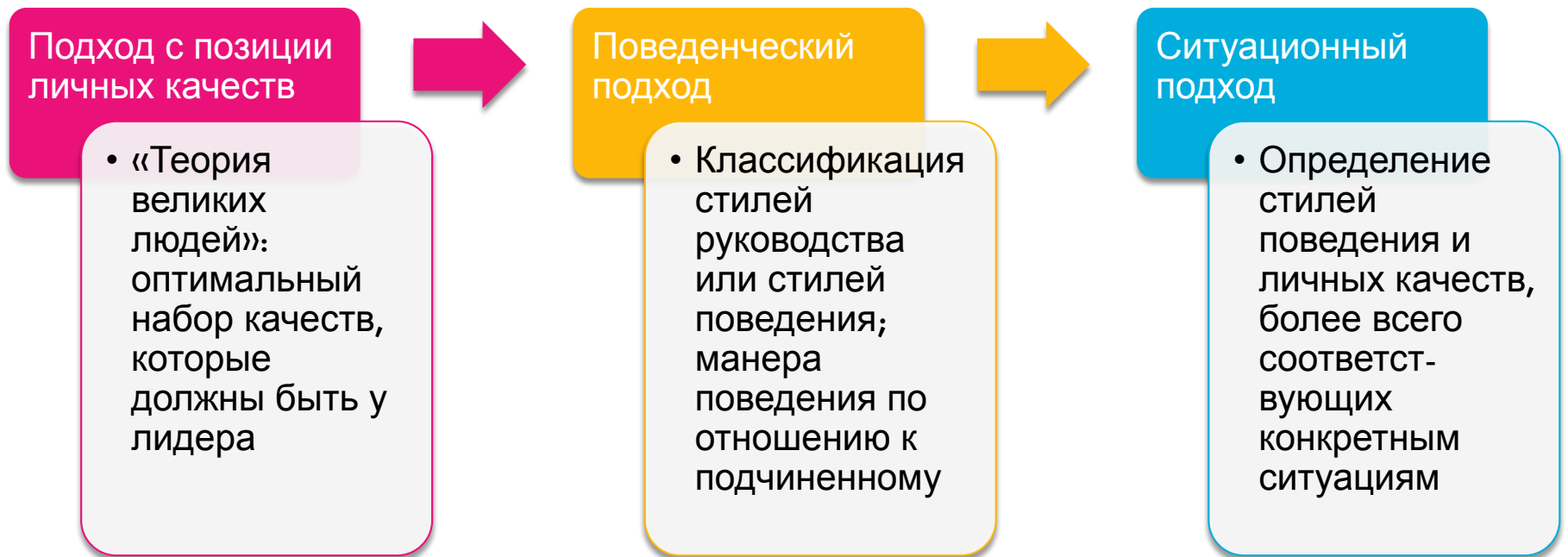


Крис  
Арджирис:

«Самый лучший стиль руководства – это стиль, ориентированный на реальность»

# Лидерство

- Способность влиять на людей и побуждать их работать для достижения поставленных целей



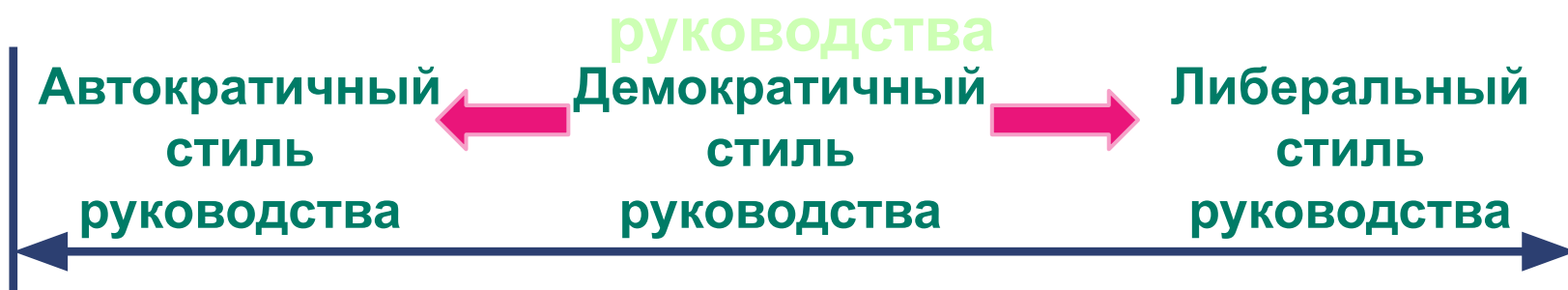
# Поведенческий подход

- **Стиль руководства** – привычная манера поведения руководителя по отношению в подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей фирмы.

## Существенные факторы:

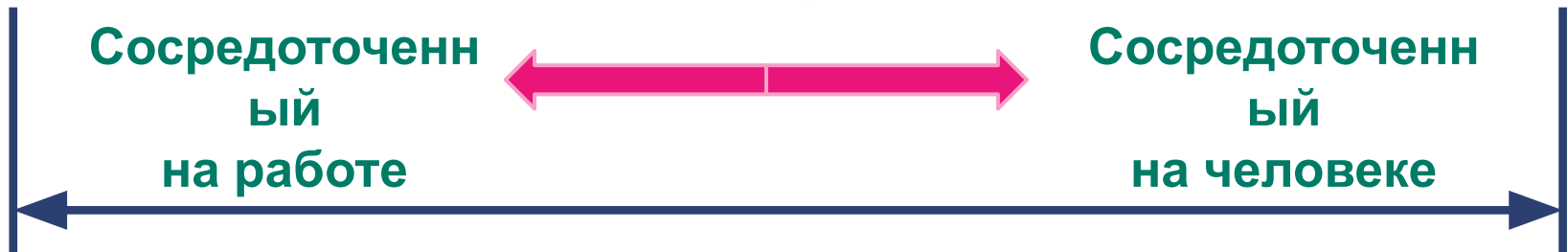
- Делегирование полномочий
- Тип власти
- Забота о людях или о задачах

Автократично-либеральный континуум стилей



# Стили руководства Фрэнсиса Лайкерта

## Континуум стилей лидерства Лайкерта



## Стили лидерства Лайкерта



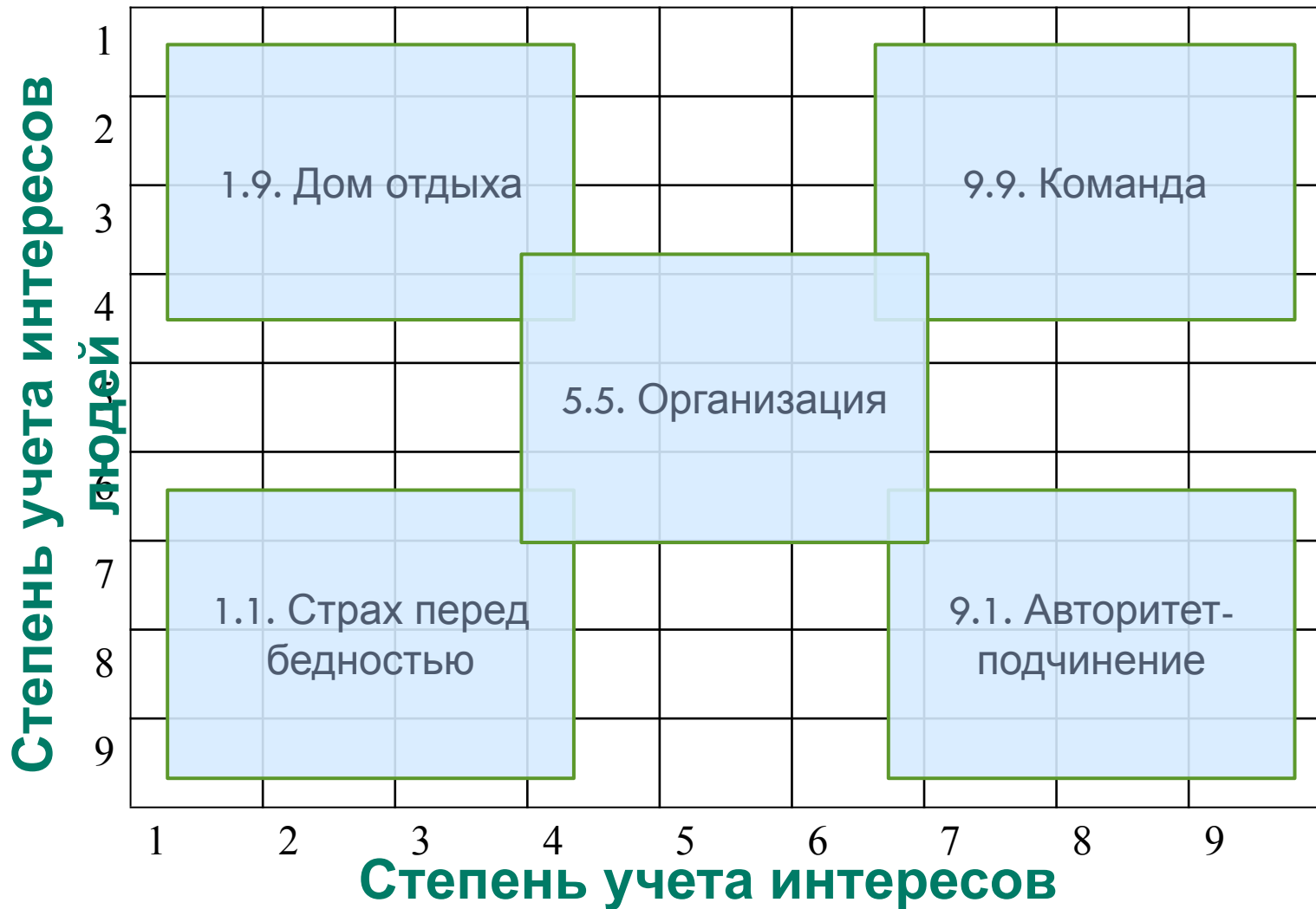
# Классификация стилей лидерства Университета Огайо

## Параметры оценки поведения руководителя:

- Структура – планирование и организация деятельности группы
- Внимание к подчиненным – поведение, влияющее на людей, обращенное на более высокие уровни потребностей



# Управленческая решетка



# Модель лидерства Ицхака Адизеса

Основополагающая задача менеджера:

**Сделать организацию результативной и эффективной в ближайшей и долгосрочной перспективе.**

Для этого менеджеру необходимо обладать многочисленными, порой взаимоисключающими качествами и уметь эффективно выполнять четыре функции:

- **Producing (P)** — «Производство результатов».
- **Administrating (A)** — «Администрирование (управление)».
- **Entrepreneuring (E)** — «Предпринимательство (видение перспективы)».
- **Integrating (I)** — «Интеграция (объединение)»

# Характеристика функций

**Р — Что** нужно сделать?

**А — Как** это нужно сделать?

**Е — Когда и зачем** это нужно сделать?

**І — Кто** это должен делать?

- большинство менеджеров могут успешно выполнять 1-2 функции, опираясь на которые они формируют свой стиль управления
- эффективный менеджер должен владеть хотя бы элементарными навыками выполнения **каждой** из них.



# Стили неправильного менеджмента

(P - - -) — «Герой-одиночка»

(- A- -) — «Бюрократ»

(- - E -) — «Поджигатель»

(- - - I) — «Горячий сторонник»

# Стили эффективного менеджмента

Код	Стиль эффективного менеджмента
Раеі	«Производитель»: знает, что нужно клиенту; умеет создать то, что нужно клиенту; самостоятельно производит продукт; обладает мотивацией достижения
рАеі	«Администратор»: методичен и организован; способен видеть «подводные камни»; знает, что происходит в компании; заботится о достоверности информации; не производит продукт
раЕі	«Предприниматель»: выбирает направление развития компании; является творческой личностью; проявляет смелость и готовность действовать
раеІ	«Интегратор»: способен объединять людей; обладает творческими способностями; проясняет недоразумения; чувствует и понимает других людей; не стремится стать незаменимым

# Лидер

- **Лидер** - человек, который успешно выполняет **две** или **более** функции, причем одной из них обязательно должна быть интеграция (I) — умение объединять людей. При этом прочие функции также должны выполняться удовлетворительно:

PAeI, PaEI, pAEI, PaeI, pAeI, paEI.

# Ситуационные подходы к лидерству

1. Ситуационная модель руководства Фидлера
2. Подход Митчела и Хауса «путь – цель»
3. Теория жизненного цикла Херси и Бланшара
4. Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона



# Ситуационная модель Фреда Фидлера

## **Три фактора, влияющие на поведение руководителя:**

- Отношения между руководителем и подчиненными – лояльность подчиненных, доверие руководителю, привлекательность личности руководителя
- Структура задачи – привычность задачи, четкость ее формулировки и структуризации
- Должностные полномочия руководителя

## **Основные положения:**

- Стиль руководителя в целом остается постоянным
- Руководитель не может полностью адаптировать свой стиль управления к конкретным ситуациям
- Нужно «помещать» руководителя в ситуации, которые наилучшим образом подходят к стабильному стилю руководства

# Изменение эффективного стиля руководства по Фидлеру



# Основные выводы модели Фидлера

- Ориентированный на задачу стиль руководства будет наиболее эффективен в наиболее и наименее благоприятных для руководителя ситуациях
- Ориентированный на человека стиль управления наиболее эффективен в умеренно благоприятных ситуациях

# Подход «путь – цель» Теренса Митчела и Роберта Хауса

- Объяснение воздействия поведения руководителя на мотивацию, удовлетворенность и производительность труда подчиненного
- Руководитель может побуждать подчиненных к достижению целей организации, воздействуя на пути достижения этих целей

## **Некоторые приемы воздействия:**

- Разъяснение того, что ожидается от подчиненного
- Оказание поддержки, наставничество
- Вознаграждение за достижение цели и др.



# Стили руководства по Митчеллу и Хаусу



## Ситуационные факторы:

- Личные качества подчиненных
- Требования и воздействия со стороны внешней среды

# Теория жизненного цикла Поля Херси и Кена Бланшара

- Эффективные стили лидерства зависят от зрелости исполнителей
- Зрелость исполнителя – способность нести ответственность за свое поведение, желание достичь поставленных целей, образование и опыт в отношении конкретной задачи
- Понятие зрелости – постоянное свойство не группы, а ситуации

# Ситуационная модель руководства Херси и Бланшара



# Модель принятия решений руководителем Виктора Врума и Филиппа Йеттона

- В центре внимания – процесс принятия решений
- Пять стилей руководства, которые может использовать руководитель в зависимости от того, в какой степени подчиненным разрешается участвовать в принятии решений: континуум от автократического, через консультативный, до полного участия

# Стили принятия решений по Вруму и Йеттону

- ❑ **Стиль A1.** Вы сами решаете проблему или принимаете решение, используя имеющуюся у вас на данный момент информацию.
- ❑ **Стиль 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 - представление необходимой информации, а не поиск и оценка альтернативных решений.
- ❑ **Стиль C1.** 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.
- ❑ **Стиль 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.
- ❑ **Стиль G2.** Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных. Все вместе вы находите и оцениваете альтернативы и пытаетесь достичь согласия касательно выбора альтернативы. Ваша роль схожа с председательской. Вы не пытаетесь влиять на группу, чтобы она приняла «Ваше» решение, а хотите принять и выполнить любое решение, которое вся группа сочтет наиболее приемлемым.

# Критерии проблемы по модели Врума-Йеттона

- Значение качества решения.
- Наличие достаточной информации или опыта у руководителя для принятия качественного решения.
- Степень структурированности проблемы.
- Значение согласия подчиненных с целями организации и их причастности для эффективного выполнения решения.
- Определенная на основании прошлого опыта вероятность того, что автократическое решение руководителя получит поддержку у подчиненных.
- Степень мотивации подчиненных к достижению целей организации, если они выполнят задачи, сформулированные при изложении проблемы.
- Степень вероятности конфликта между подчиненными при выборе альтернативы

# Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона

