

Тема 5

Основы лидерства

План

- **1. УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ ПРИ РАЗНЫХ МОДЕЛЯХ ПОВЕДЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ**
- **2. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ И ЕГО РОЛЬ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ И ПОДЧИНЕННЫХ**
- **3. КОНФЛИКТЫ В УПРАВЛЕНИИ И ВОЗМОЖНОСТЬ ИХ РАЗРЕШЕНИЯ**
- **4. ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА**

1. УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ ПРИ РАЗНЫХ МОДЕЛЯХ ПОВЕДЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ



Модель Фидлера

В модели рассматриваются различные ситуации в организации взаимоотношений между руководителем и подчиненными в зависимости от изменения следующих факторов, влияющих на поведение руководителя:

- а) отношения между руководителем и членами коллектива (лояльность, доверительность, симпатия и т.д.);
- б) структура задачи (структуризация, четкость постановки, привычность и т.д.);
- в) должностные полномочия (объем законной власти, уровень поддержки формальной организацией и т.д.).

Теория жизненного цикла (Херси и Бланшар)

Суть теории жизненного цикла состоит в том, что стиль руководства зависит от зрелости исполнителей, т.е. от способности нести ответственность за свое поведение, от желания достичь поставленных целей, от образования, опыта в отношении конкретной задачи.

Существует четыре стиля руководства в зависимости от уровня зрелости исполнителей:

- C_1 – «указания» – высокая ориентация на задачу при низком уровне зрелости. Следовательно, со стороны руководителя необходимы инструкции, приказы, контроль и т.д.;
- C_2 – «продажа» – средний уровень зрелости не позволяет брать на себя ответственность, хотя желание у подчиненных есть. Следовательно, необходима поддержка их энтузиазма при постоянном инструктаже по работе;
- C_3 – «участие» – умеренно высокий уровень зрелости, при котором подчиненные могут, но не хотят отвечать за выполнение задания. Значит, необходимо их привлекать к участию в принятии решений, развивать чувство соучастия. Впоследствии подчиненные возьмут ответственность на себя.
- C_4 – «делегирование» – высокая степень зрелости, при которой подчиненные могут и хотят нести ответственность, быть самостоятельными.

Модель принятия решений руководителем Врума – Йеттона

В основу модели положена зависимость стиля руководства от степени участия подчиненных в процессе принятия решений.

Стили руководства по Вруму – Йеттону следующие:

- AI – руководитель принимает решение самостоятельно на основании собственной информации;
- AII – руководитель принимает решение самостоятельно на основании собственной информации и информации, получаемой от подчиненных;
- CI – руководитель принимает решение самостоятельно, посвящая в проблему индивидуально отдельных подчиненных и принимая от них идеи и предложения;
- CII – руководитель принимает решение самостоятельно, предварительно рассмотрев предложения по проблеме от группы подчиненных;
- СИ – руководитель принимает решение, признанное группой лучшим в процессе обсуждения альтернативных вариантов.

Модель Т. Митчела и Р. Хауса

- 1. Если у сотрудников большая потребность в самоуважении и принадлежности к коллективу, то предпочтителен стиль поддержки, аналогичный стилю, ориентированному на человеческие отношения.
- 2. Когда сотрудники стремятся к автономии и самостоятельности, лучше, как считают авторы, использовать инструментальный стиль.
- 3. Там, где подчиненные стремятся к высоким результатам и уверены, что смогут их достичь, применяется стиль, ориентированный на «достижение», когда руководитель ставит перед ними посильные задачи и ожидает, что они без принуждения будут стремиться по мере возможности к их самостоятельному решению, а ему останется лишь обеспечить необходимые для этого условия.
- 4. Стиль руководства, ориентированный на участие исполнителей в принятии решений, больше всего соответствует ситуации, когда те стремятся реализовать себя в управлении.

П. Ханзейкер и Э. Алессандра

- 1. Комбинация высокой готовности к взаимодействию и высокого уровня самоутверждения выражается в экспрессивном стиле поведения сотрудников, которому свойственны: возбудимость, неуравновешенность, спонтанность в решениях и поступках, быстрота, напористость, склонность к манипулированию другими и вмешательству в чужие дела, обобщениям и преувеличениям.
- 2. Комбинация низкой готовности к взаимодействию и высокого уровня самоутверждения порождает деловой стиль поведения.
- 3. Соединение низкой готовности к взаимодействию и низкого уровня самоутверждения дает аналитический стиль поведения, характеризующийся осторожностью, уходом от контактов, уважением формальных статусов, предписаний, стремлением к детализации, склонностью к интеллектуальной деятельности с четкими целями и задачами, позволяющими реализовать себя.
- 4. Результатом соединения высокой готовности к взаимодействию и низкого уровня самоутверждения является дружелюбный стиль поведения с его медлительностью действий и принятия решений, соглашательством, ориентацией на других и совместную работу, уходом от конфликтов, мягкостью, неуверенностью в себе, поиском поддержки окружающих, стремлением к безопасности.

2. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ И ЕГО РОЛЬ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ И ПОДЧИНЕННЫХ



Под деловым общением понимается общение, обеспечивающее успех какого-то общего дела, создающее условия для сотрудничества людей, чтобы осуществить значимые для них цели.

Деловое общение содействует установлению и развитию отношений сотрудничества и партнёрства между коллегами по работе, руководителями и подчинёнными, партнёрами, соперниками и конкурентами. Оно предполагает такие способы достижения общих целей, которые не только не исключают, но, наоборот, предполагают также и достижение лично значимых целей, удовлетворение личных интересов.

Выделяют три вида делового общения, каждый из которых имеет определенную иерархию и существует внутри каждой компании:

- сверху вниз (управленец – подчиненный);
- снизу вверх (подчиненный – управленец);
- горизонтальный вид общения (коммуникации между коллегами).

Принципы делового общения

- **Целенаправленность.** Деловое общение должно нести информационную нагрузку и преследовать конкретные цели.
- **Межличностность.** Несмотря на строго деловую форму коммуникаций в коллективе, общение внутри компании должно иметь некоторый межличностный радикал. При обсуждении деловых вопросов важны взаимоотношения коллег, позитивное расположение друг к другу и взаимоуважение.
- **Непрерывность.** В процессе делового общения мы устанавливаем с оппонентом непрерывный контакт, обмениваясь друг с другом поведенческими сообщениями в вербальной и невербальной формах.
- **Многомерность.** Деловое общение направлено не только на обмен информацией, но и на регулирование взаимоотношений между оппонентами.

Ошибки взаимодействия в цепочке подчиненный – руководитель

- попытки подчиненного управлять решениями управленца;
- навязывание руководителю своей точки зрения;
- ведение диалога категорическим тоном, постоянное отрицание или наоборот, постоянное соглашение с мнением руководства (придерживайтесь «золотой середины»);
- перекладывание ответственности; решение рабочих вопросов «через голову» управленца, обращение сразу к вышестоящему руководству (это допустимо только в экстренных случаях);
- обман, предоставление неверных, искаженных фактов.

Типажи управленцев

«Деспот»

- Заслужить благосклонность такого управленца очень трудно. В общении с «деспотом» нужно использовать деловую аргументацию и демонстрировать спокойствие, не реагируя на повышенный тон руководителя. Добиться расположения «деспота» очень трудно, но можно. Его впечатлит превосходный уровень вашей работы и отличные результаты, сопоставимые с его завышенными критериями работы. В приоритете – соблюдение субординации и минимум инициативы.

«Патриарх»

- Зациклен на собственной важности и превосходстве. Чтобы достичь гармонии в деловом общении, подчиненному необходимо играть роль благодарного ученика, который всему научился именно благодаря помощи лучшего и незаменимого руководителя – учителя и наставника. Поэтому рабочие идеи стоит преподносить «патриарху» как логическое продолжение его стратегий и консультироваться с ним по любому поводу.

«Демократ»

- Ненавидит интриги, уваливание от рабочих обязанностей. Чтобы заслужить его внимание, необходимо проявлять активность, инициативу, работать с ним «рука об руку». В общении показывайте деловую хватку, выдвигайте нестандартные решения и интересные предложения, особенно на коллективных совещаниях и корпоративных сборах.

«Одиночка»

- Соблюдает абсолютную дистанцию с подчиненными. Заслужить его благосклонность можно сдержанным общением, поддержанием строгой корпоративной этики и хладнокровием в решении любых вопросов. Идеи и предложения должны быть детально продуманы и направлены строго в письменной форме.

Пункты, которые помогут руководителю планировать личную встречу с подчиненными

- Заранее определите, что вы хотите сообщить.
- Встреча должна проходить в месте, где вас не будут отвлекать, что позволит сотруднику расслабиться.
- В разговоре обсуждайте и рассматривайте всю работу, выполняемую сотрудником, а не только какую-то ее часть или отдельно взятый аспект.
- Обсуждение включает прошлое, настоящее, а также планы на будущее (до трех месяцев - прошедших или предстоящих).
- В результате обсуждения стороны предлагают конкретные шаги к действию с указанием точных сроков их выполнения. В конце обсуждения назначается и записывается время следующей личной встречи.
- Оцените текущие задачи: обсудите то, что было выполнено хорошо, и то, что не было сделано должным образом и по какой причине.
- Стремитесь к достижению согласия, потому что, согласившись, человек чувствует себя обязанным выполнить поставленную перед ним задачу.
- Во время пауз резюмируйте сказанное: таким образом, вы оба будете знать, что уже обсуждено, а что нет.
- Во время встречи делайте записи, а затем представьте копию заметок подчиненному.

3. КОНФЛИКТЫ В УПРАВЛЕНИИ И ВОЗМОЖНОСТЬ ИХ РАЗРЕШЕНИЯ

Конфликт – это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы была принята её точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.



Внутриличностный конфликт

Конфликт может принимать различные формы, и из них наиболее распространена форма ролевого конфликта, когда одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы или, например, когда производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями.

Исследования показывают, что такой конфликт может возникнуть при низкой удовлетворённости работой, малой уверенностью в себе и организации, а также в период стрессового состояния.

Межличностный конфликт

Это самый распространённый тип конфликта.

В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего, это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них считает, что, поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее руководство выделить эти ресурсы ему, а не другому руководителю.

Межличностный конфликт также может проявляться и как столкновения личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне.

Конфликт между личностью и группой

Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиций группы.

Например, обсуждая на собрании пути увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то один будет убежден, что такая тактика приведёт к уменьшению прибыли. Хотя этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать близко к сердцу интересы компании, его все равно можно рассматривать как источник конфликта, потому что он идет против мнения группы.

Межгрупповой конфликт

Организации состоят из множества формальных и неформальных групп. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникнуть конфликты. Неформальные группы, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительности. Яркий пример межгруппового конфликта-конфликт между профсоюзом и администрацией.

Причины конфликтов

- Распределение ресурсов.
- Взаимозависимость задач.
- Различия в целях.
- Различия в представлениях и ценностях.
- Различия в манере поведения и жизненном опыте.
- Неудовлетворительные коммуникации.

Структурные методы разрешения конфликта

- *Разъяснение требований к работе.* Здесь должны быть упомянуты такие параметры как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила. Причем, руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчиненные хорошо поняли, чего ждут от них и в какой ситуации.
- *Координаторные и интеграционные механизмы.* Это применение координационного механизма. Один из самых распространенных механизмов – цепь команд. В управлении конфликтной ситуацией очень полезны средства интеграции, такие как управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциями, межфункциональные группы, целевые группы и межотдельские совещания.
- *Общеорганизационные комплексные цели.* Идея, которая заложена в эти высшие цели – направить усилия всех участников на достижение общей цели.
- *Структура системы вознаграждений.* Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий.

Межличностные стили разрешения конфликтов

- *Уклонение.* Этот стиль характеризуется тем, что человек старается уйти от конфликта.
- *Сглаживание.* Этот стиль характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что не стоит сердиться, потому что “мы все – одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку”.
- *Принуждения.* Попытка заставить принять свою точку зрения любой ценой.
- *Компромисс.* Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени.
- *Решение проблемы.* Данный стиль – признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон.

4. ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА



Теории «героев» и «теории черт»

В XX веке известные представители «героической» теории (Т. Карлайл, Е. Дженнингс, Дж. Дауд и др.) пытались изучать качества, «передающиеся по наследству» и «способствующие завлечению масс». Затем, вслед за «героической», уже «теория черт» попыталась дать ответ на вопрос, какими свойствами должен обладать лидер как особый субъект деятельности. Ее сторонники (Л. Бернард, В. Бинхам, О. Тэд, С. Килбоурн и др.) считали, что лидером человека делают определенные психологические качества и свойства («черты»).

Основные качества, которые сторонники этой теории считали необходимыми для лидера:

- 1) сильное стремление к ответственности и завершению дела;
- 2) энергия и упорство в достижении цели, рискованность и оригинальность в решении проблем;
- 3) инициативность;
- 4) самоуверенность;
- 5) способность влиять на поведение окружающих, структурировать социальные взаимоотношения;
- 6) желание принять на себя все последствия действий и решений;
- 7) способность противостоять фрустрации и распаду группы.

Теории среды

Основное положение группы теорий, объединяемых под этим названием, гласит: лидерство является функцией окружения, т. е. определенных времени, места и обстоятельств, в том числе культурных. Этот подход игнорировал индивидуальные различия людей, объясняя их поведение исключительно требованиями среды.

В. Хоккинг предполагал, что лидерство – функция группы, которая передается лидеру, только когда группа желает следовать выдвинутой им программе.

В этой связи **Х. Персон** выдвинул две гипотезы:

- 1) каждая ситуация определяет как качества лидера, так и самого лидера;
- 2) качества индивида, которые определяются ситуацией как лидерские качества, являются результатом предыдущих лидерских ситуаций.

В свое время **Дж. Шнейдер** с удивлением обнаружил, что количество генералов в Англии в разные времена было прямо пропорционально количеству военных конфликтов, в которых участвовала страна. Это стало наиболее яркой иллюстрацией справедливости теорий среды. Для оценки их сути воспользуемся высказыванием А. Мэрфи: ситуация вызывает лидера, который и должен стать инструментом разрешения проблемы. То есть ситуация ситуацией, но и сам лидер что-то значит.

Личностно-ситуационные теории

Эта группа теорий является как бы симбиозом двух предыдущих. В ее рамках одновременно рассматриваются как психологические черты лидера, так и условия, в которых происходит процесс лидерства.

В частности, по мнению С. Казе, лидерство генерируется тремя основными факторами: личностными качествами лидера, группой его последователей и сложившейся ситуацией или «событием» (например, проблемой, которую решает группа).

Р. Стогдилл и С. Шартл предложили описывать лидерство через понятия «статус», «взаимодействие», «сознание» и «поведение» индивидов по отношению к другим членам организованной группы. Следовательно, лидерство рассматривается скорее как система отношений людей, а не как характеристика изолированного индивида.

Х. Герт и С. Миллз считали, что для понимания феномена лидерства надо уделять специальное внимание таким факторам, как черты и мотивы лидера, его общественный имидж, мотивы его последователей, черты лидерской роли, а также учитывать «институциональный контекст» и «ситуацию».

Теории взаимодействия-ожидания

Согласно взглядам Дж. Хоманса и Дж. Хемфилда, теория лидерства должна рассматривать три основные переменные: действие, взаимодействие и настроения. Это предполагает, что усиление взаимодействия и участие в совместной деятельности связано с усилением чувства взаимной симпатии, а также с внесением большей определенности в групповые нормы. Лидер в этой теории определяется как, прежде всего, инициатор взаимодействия.

Теория «усиления ожиданий» Р. Стогдилла основана на простом утверждении. У членов группы, считал он, в процессе взаимодействия усиливаются ожидания того, что каждый из них будет продолжать действовать соответствующим образом. Лидерский потенциал человека зависит от его способности инициировать нужные взаимодействия и ожидания.

Согласно *теории «целевого поведения»* М. Эванса, степень проявления внимания лидером определяет осознание последователями будущего поощрения, а степень инициирования структуры лидером определяет осознание подчиненными того, какое именно поведение будет поощрено. Близкая к ней *«мотивационная теория»* (Р. Хау, Б. Басе) понимала лидерство как попытку изменения поведения членов группы через изменение их мотивации. Ф. Фидлер считал, что «лидерское поведение» зависит от требований конкретной ситуации. Например, «ориентированный на работу» лидер будет эффективным в крайних ситуациях (слишком легкая или слишком тяжелая работа). Лидер же, ориентированный «на взаимоотношения», обычно эффективен при решении «умеренных», как бы «промежуточных» проблем.

«Гуманистические» теории лидерства

Группа теорий лидерства, получивших название «гуманистические», во главу угла ставила развитие эффективной организации. По мнению представителей этого подхода, человек по самой своей природе – «существо мотивированное», а организация по своей природе всегда структурирована и контролируема. Главной функцией лидерства является модификация организации с целью обеспечения свободы индивидов для реализации их мотивационного потенциала и удовлетворения своих нужд – однако, при одновременном достижении целей организации.

Р. Ликерт считал, что лидерство – процесс относительный, и лидер должен принимать во внимание ожидания, ценности, межличностные навыки подчиненных. Лидер должен дать подчиненным понять, что организационный процесс направлен на их пользу, так как обеспечивает им свободу для ответственного и инициативного принятия решений.

В рамках данной теории Р. Блайк и Дж. Моутон сумели изобразить лидерство графически: по оси абсцисс – забота об индивидах, по оси ординат – забота о результате. Чем выше значения этих координат, тем больше развиты отношения доверия и уважения в организации.

Теории обмена

Представители данной теории (Дж. Хоманс, Дж. Марч, Х. Саймон, Х. Келли и др.) исходят из того, что общественные отношения представляют собой форму особого обмена, в ходе которого члены группы вносят определенный не только реальный, производительный, но и сугубо психологический вклад, за что получают некий психологический «доход». Взаимодействие продолжается до тех пор, пока все участники находят такой обмен взаимовыгодным. Т. Джайкобс сформулировал свой вариант теории обмена следующим образом: группа предоставляет лидеру статус и уважение в обмен на его необычные способности к достижению цели. Процесс обмена сложно организован, он включает многочисленные системы «кредитования» и сложные «выплаты».

Данная группа теорий, будучи суперрационалистичной, отражает, безусловно, лишь одну из сторон феномена лидерства. Однако ее влияние на современную политическую психологию значительно. Обобщенно говоря, вся история изучения феномена лидерства привела к тому, что воцарились два суперподхода: рационалистический и гуманистический.

Мотивационные теории лидерства

Согласно В. Стоуну, мотив – это своеобразная выученная «навязчивая идея», основанная на внутренней потребности компетентно обращаться с окружающей средой. Независимо от первоначальной потребности (власть, престиж, самовыражение), мотивация зависит от осознаваемых человеком возможностей.

А. Маслоу в своей *теории иерархических потребностей* утверждал, что корни лидерства возникают в процессе трансформации человеческих желаний (мотивы, исходящие из чувств) в потребности, социальные стремления, коллективные ожидания и политические требования, т. е. в мотивы, зависящие от среды.

Большинство исследователей придерживаются мнения, что основным властным мотивом является стремление удовлетворить одну потребность – в доминировании. Д. Берне считает, что главный элемент политических амбиций – потребность в уважении (одновременно, в высокой самооценке и высокой оценке других). Все «великие люди» демонстрировали наличие этой потребности. По мнению Д. Бернса, стремление к уважению – это не патология, а лишь повышенная потребность в самоактуализации. Самоактуализаторы – это и есть потенциальные лидеры.

Спасибо за внимание