



Руководство и лидерство

1. Руководство и власть

- **Руководство** - это способность влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы побудить их работать для достижения целей. Имеется множество средств, с помощью которых можно оказывать влияние на других и вести людей за собой.
- **Руководитель** – это лицо, направляющее и координирующее деятельность исполнителей, которые в обязательном порядке должны ему подчиняться и в рамках, определенных полномочиями, выполнять все его требования. Сам руководитель может брать на себя функции исполнителя лишь для того, чтобы разобраться в специфике проблемы.
- Руководитель может успешно управлять исполнителями только в том случае, если они будут подчиняться его власти.

Власть:

- ❑ способность и возможность осуществлять свою волю, оказывать определяющее воздействие на поведение других людей с помощью каких-либо средств,
- ❑ отношения между социальными единицами, когда поведение одной или более единиц (ответственные единицы) зависит при некоторых обстоятельствах от поведения других единиц (контролирующие единицы),
- ❑ потенциальная способность, которой располагает группа или индивид, чтобы с ее помощью влиять на другого,
- ❑ способность одного индивида или группы осуществлять свою волю через страх, либо отказывая в обычных вознаграждениях, либо в форме наказания и несмотря на неизбежные сопротивления.

Основания классификации власти

- ❑ принуждение (власть силы, насилие),
- ❑ собственность на ресурсы
- ❑ легитимность (должностная власть, закрепленная законами, нормами и правилами),
- ❑ экспертные знания (экспертная власть),
- ❑ харизма (референтная власть).

| Свойства власти | Содержание |
|---|--|
| Социальный характер | проявляется в том, что власть не является персональным свойством или атрибутом, какого-нибудь лица, а существует только как отношения между людьми |
| Асимметричность | выражается в неравномерности, асимметричности влияния и направленности от руководителя к подчинённому |
| Целенаправленность | предполагает, что власть в организации строится на основе целей организации, её менеджмента и персонала |
| Потенциальный характер влияния ресурсов власти | означает, что подчинение происходит без применения средств воздействия, но при угрозе или ожидании их применения |
| Вера подчинённых в способность руководителя оказывать влияние на них | без этой веры руководитель, даже при наличии средств воздействия, не сможет добиться устойчивого подчинения |
| Возможность сопротивления или неподчинения | вытекает из ограниченности власти в организации |
| Причинный характер власти | выражается в том, что власть одного человека является причиной поведения другого человека, которое, в свою очередь является следствием властного воздействия первого |
| Частичная, ограниченная властная детерминация поведения работников | означает, что власть не распространяется на личную жизнь и свободу персонала, и сотрудники всегда имеют возможность уволиться из организации, если власть их не устраивает |

Основной закон баланса власти



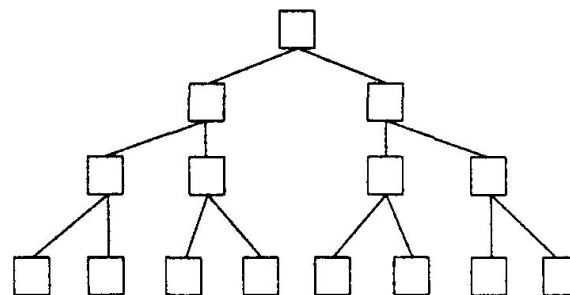
Рис. 1.2. Схема баланса власти

- **Масштаб управляемости** — это величина, определяющая количество людей, работ или подразделений, объединенных единым руководством.

Для высшего звена управления число непосредственных подчиненных одного руководителя должно выбираться по «закону 7 плюс-минус 2», т. е. не менее 5 и не более 9 человек (в среднем 7).

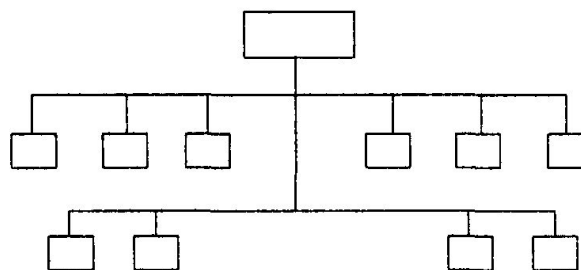
- Организации могут иметь узкий и широкий масштаб управляемости

Организация с узким масштабом управляемости
(минимальное количество подчиненных и максимальное количество уровней управления)



Масштаб управляемости 2

Организация с широким масштабом управляемости
(максимальное количество подчиненных и минимальное количество уровней управления)



Масштаб управляемости 10

Рис. 1.6. Организации с узким и широким масштабом управляемости

Лидерство

- Это «процесс социального влияния, при котором лидер ищет добровольного участия подчиненных в деятельности по достижению организационных целей».
- Или «процесс оказания влияния на групповую активность, направленного на достижение целей».

Различные определения.

Ю.В. Кузнецов и В.И. Подлесных:

- способность влиять на людей, чтобы побудить их работать на достижение целей.

В.Р. Веснин:

- механизм воздействия индивида на групповую деятельность в условиях сознательного принятия и поддержки его действий со стороны группы.

О. Виханский и А. Наумов:

- тип управленческого воздействия, основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей.

Отличия менеджера от лидера (по О. Виханскому и А. Наумову)

| Менеджер | Лидер |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Администратор2. Командует, убеждает3. Выполняет указания других4. Действует на основе расчета5. Ориентируется на организацию6. Контролирует7. Поддерживает движение8. Принимает решения9. Делает, как нужно10. Пользуется уважением | <ol style="list-style-type: none">1. Инноватор2. Вдохновляет, призывает3. Реализует собственные цели4. Действует на основе видения5. Ориентируется на людей6. Доверяет7. Дает импульс движению8. Реализует решения9. Делает, что нужно10. Пользуется любовью |



Руководство и лидерство



- Эффективные менеджеры добиваются совершенства в действующей обстановке
 - Создают ощущение удовлетворенности
 - Реализуют программы реорганизации
 - Воспитывают преданность, готовят работников к сегодняшним испытаниям
 - Направляют дела в правильное русло
 - Заинтересованы в производительности
 - Администрируют
 - Поддерживают обычный порядок
 - Сосредоточивают внимание на системах
 - Полагаются на контроль
 - Организуют и рекрутируют персонал
 - Акцентируют важность тактики, структуры, систем
 - Видят краткосрочную перспективу
 - Задают вопросы «как?» и «когда?»
 - Принимают статус-кво
 - Сосредоточены на настоящем
 - Подводят итоги
 - Подробно разрабатывают порядок, поэтапность действий и сроки
 - Стремятся к предсказуемости и порядку
 - Избегают рисков
 - Побуждают персонал к соблюдению принятых стандартов
 - Используют формальное, обусловленное служебным положением влияние (вышестоящего на подчиненного)
 - Требуют от других подчинения
 - Действуют в рамках принятых в организации правил, регламентов, правил, регламентов, стратегий, процедур
 - Имеют определенную должность.
- Эффективные лидеры отличаются способностями создавать новую обстановку в организации
 - Создают ощущение неудовлетворенности
 - Определяют направление перемен
 - Воспитывают страстную преданность и желание максимально использовать возможности, возникающие в результате перемен
 - Делают правильные дела
 - Заинтересованы в эффективности
 - Внедряют новшества
 - Развивают организацию
 - Сосредоточивают внимание на людях и структуре
 - Полагаются на доверие
 - Сплачивают людей, работающих над общей задачей
 - Акцентируют важность философии, фундаментальных ценностей, общих целей
 - Видят долгосрочную перспективу
 - Задают вопросы «что?» и «как?»
 - Бросают вызов статус-кво
 - Сосредоточены на будущем
 - Смотрят вперед, за горизонт
 - Разрабатывают концепции и стратегии их выполнения
 - Стремятся к переменам
 - Идут на риск
 - Вдохновляют людей на свершение перемен
 - Используют личностное влияние
 - Побуждают других следовать за собой
 - Действуют за пределами принятых в организации стратегий, процедур
 - Берут на себя руководство

Лидер и лидерство: американский подход.

- Г. Форд:** Лидеры - специально подобранные производительные рабочие, которых через 5-10 обычных работников ставят на конвейер для поддержания сверхвысокого темпа работы.
- Ф. Фидлер:** лидер - это «индивид в группе, перед которым поставлена задача руководить и координировать групповую деятельность или тот, кто в отсутствии назначенного лидера несет основную ответственность за выполнение его работы.
- Р. Стогдилл** - процесс оказания влияния на групповую активность, которое направлено на достижение целей.

Лидерство

это умение заставлять людей делать то, что они не хотят, не вызывая при этом ненависти ни к себе, ни к выполняемой ими работе.

СТИЛЬ РУКОВОДСТВА -

- это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации.



Теории лидерства (подходы к классификации стилей руководства)

- 1. Классификация Курта Левина**
- 2. Ситуационные теории лидерства**
- 3. Современные подходы к лидерству.**

Исследования Курта Левина

- Стиль поведения- это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей.
 1. Авторитарный
 2. Демократический
 3. Либеральный

Д. Мак-Грегор, Теория Х – представление о работниках автократичного руководителя

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.

Д. Мак-Грегор, Теория Y – представление о работниках демократичного руководителя

1. Труд естественен для человека. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, но и будут стремиться к ней.
2. Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и контроль.
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.

Авторитарный стиль,

- считающийся универсальным. Он основывается на отдаче подчиненным в приказной форме распоряжений без всяких объяснений их связи с общими целями и задачами деятельности организации.

Характерные черты:

- централизация всей власти в руках руководителя и принятие им единоличных решений, которые впоследствии навязываются исполнителям;
- дистанцирование его от подчиненных и преобладание между ними официальных отношений;
- отдача исполнителям в приказной форме распоряжений без объяснения их связи с общими целями и задачами организации;
- широкое использование администрирования, наказаний.

Демократический стиль

- Настоящий демократический руководитель пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными, избегает навязывать им свою волю, вовлекает в принятие решений, предоставляет свободу формулировать собственные цели на основе целей организации.
- Организации, в которых доминирует принцип демократического руководства, характеризуется высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием сотрудников в принятии решений, созданием таких условий, при которых выполнение служебных обязанностей оказывается для них привлекательно, а успех служит вознаграждением.

Либеральный стиль

- Его суть в том, что руководитель ставит перед исполнителями проблему, создает необходимые организационные условия для их работы, определяет ее правила, задает границы решения, а сам отходит на второй план, оставляя за собой функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученные результаты.

Поведенческие стили лидерства (школа университета штата Огайо)

| Ориентация на межличностные отношения | Ориентация | на результат |
|---------------------------------------|---|---|
| | Низкая | Высокая |
| Высокая | Лидер сосредоточен на ожиданиях членов группы, а не на задании. | Лидер обеспечивает выполнение целей и принимает живое участие в судьбах членов группы. |
| Низкая | Лидер дистанцируется от группы и устраняется от ответственности за результат. | Лидер сосредоточен на выполнении задания, игнорирует личностные ожидания членов группы. |

Влияние стиля лидерства на группу

- **Ориентация на задание приводит к групповой результативности.**
- **Ориентация на отношения приводит к удовлетворенности подчиненных.**

Исследования Мичиганского университета

Признаки эффективности лидерства

- Производительность в расчете на человеко-час
- Удовлетворенность работой членов организации
- Текучесть кадров, абсентеизм и частота жалоб
- Издержки
- Потери от брака
- Мотивация работников и менеджеров

Стили лидерства

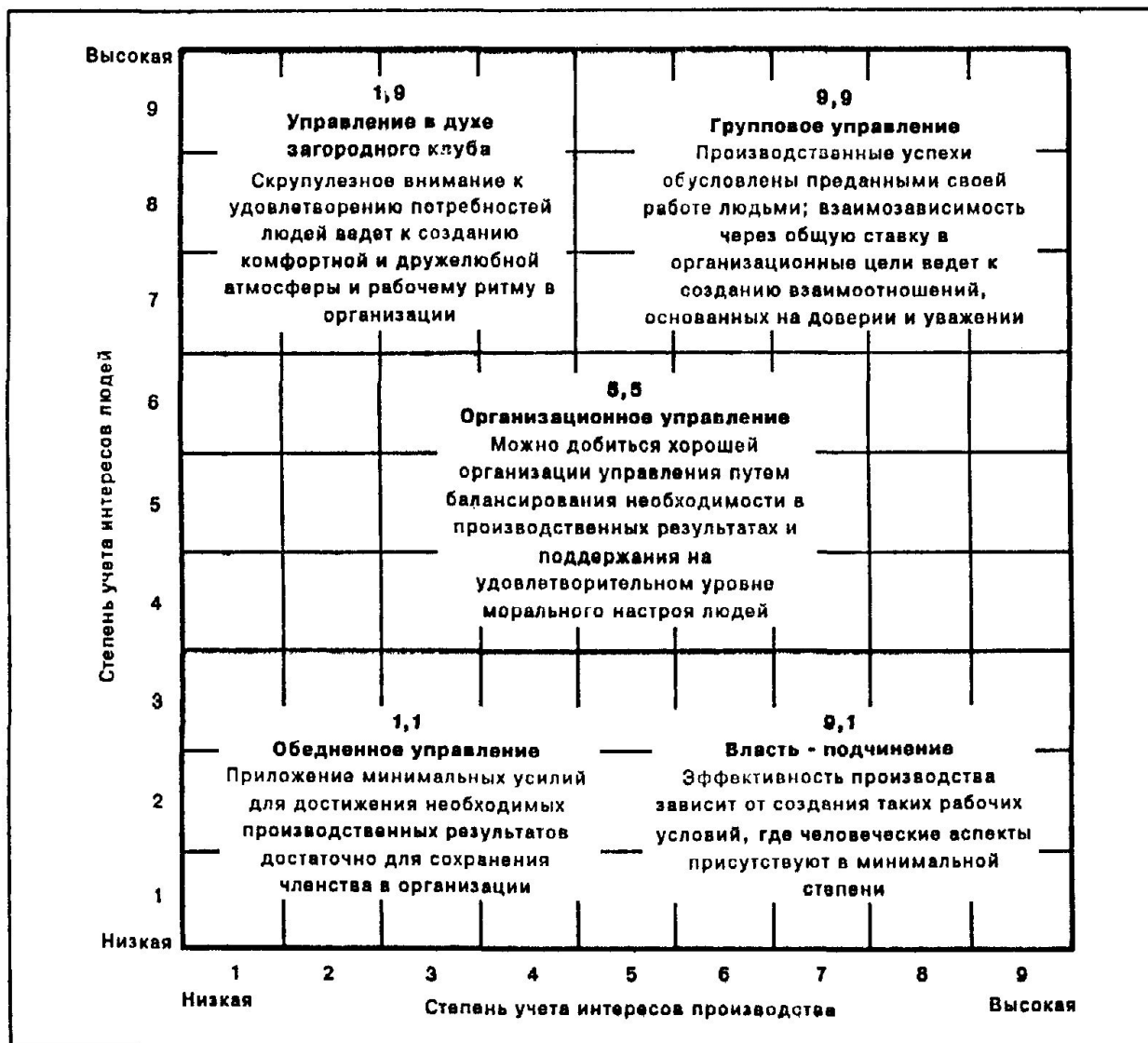


Ситуационные теории лидерства

- *Управленческая решетка Роберта Блейка и Джоан Моутон;*
- *Шкала лидерского поведения Танненбаума – Шмидта;*
- *Теория эффективного лидерства Ф.Фидлера;*
- *Модель «путь-цель» Митчела и Хауса;*
- *Модель лидерства Пола Херсея и Кеннета Бланшарда;*
- *Теория принятия решений Врума – Йеттона- Яго.*

Управленческая решетка

Р. Блейк и Д. Моутон



Шкала лидерского поведения

Танненбаума—Шмидта

- Суть состоит в том, что руководитель принимает для себя тот стиль поведения, который адекватен его взглядам на свою роль в процессе и на возникающую ситуацию.

- Руководитель выбирает один из семи возможных образцов поведения в зависимости от своих взглядов на источники власти, отношения с последователями и ситуации.
- «Демократ», например, считает, что власть ему дается последователями, которых он ведет, что люди склонны к самоуправлению при условии правильного мотивирования.
- «Автократ» же считает, что власть дается его положением в группе (организации) сверху, что люди внутренне ленивы, эгоистичны и на них опасно полагаться. Между этими крайностями существуют еще пять промежуточных стилей поведения. Выбор одного из них обусловлен изменением ситуации и изменением отношений с последователями.

ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ СТИЛЬ,
ОРИЕНТАЦИЯ
НА ОТНОШЕНИЯ


АВТОРИТАРНЫЙ СТИЛЬ,
ОРИЕНТАЦИЯ
НА РАБОТУ



СВОБОДА ДЛЯ
ПОСЛЕДОВАТЕЛЕЙ
УМЕНЬШАЕТСЯ

ПРИМЕНЕНИЕ
ВЛАСТИ ЛИДЕРОМ
УВЕЛИЧИВАЕТСЯ

- ↑ 1 ↑ 2 ↑ 3 ↑ 4 ↑ 5 ↑ 6 ↑ 7


- 
- 1 — лидер дает свободу коллективу принимать решения, а сам только утверждает их
 - 2 — лидер делегирует группам право принимать решения по определенным вопросам
 - 3 — выдвигает проблемы, просит дать предложения и сам принимает решения
 - 4 — предлагает решения сам и считает возможным их изменение с учетом мнения и инициативы коллектива
 - 5 — выдвигает идеи и предлагает их обсудить, принимает решения сам
 - 6 — принимает решения сам и убеждает последователей в правильности своих решений
 - 7 — сам принимает решения и доводит их до подчиненных

Модель эффективного лидерства Пола Херсея и Кеннета Бланшарда

- Модель строится на соответствии определенного стиля поведения лидера готовности подчиненных выполнить задание.
- Эффективность лидерства достигается за счет гибкости лидера в выборе модели поведения и его приспособляемости.



Рис. 1.66. Модель Херсея и Бланшарда

- 
- Зрелость работников:
 - • 31 — способны работать в незначительной степени, желают работать редко;
 - • 32 — способны работать в некоторой степени, иногда желают работать;
 - • 33 — способны работать в достаточной степени, работать желают часто;
 - • 34 — способны работать в значительной степени, обычно желают работать.

Стили лидерства, эффективные в конкретной ситуации

В соответствии с признанными критериями (ориентацией на задание или отношения):

- **S1 Директивный (telling)** – направляющий, руководящий, управляющий, указующий, устанавливающий нормы и правила. Стиль эффективен только при низкой степени готовности подчиненных, или в условиях дефицита времени, или кризиса.
- **S2 Продающий (selling)** – объясняющий, разъясняющий и детализирующий, убеждающий. Стиль эффективен при средней степени готовности подчиненных.
- **S3 Участвующий стиль (participating)** – ободряющий, обнадеживающий, сотрудничающий, обязующийся. Стиль эффективен при средней, или приближающейся к высокой степени готовности подчиненных.
- **S4 Делегирующий стиль (delegating)** – наблюдающий, отслеживающий, выполняющий. Стиль эффективен при высокой степени готовности подчиненных.

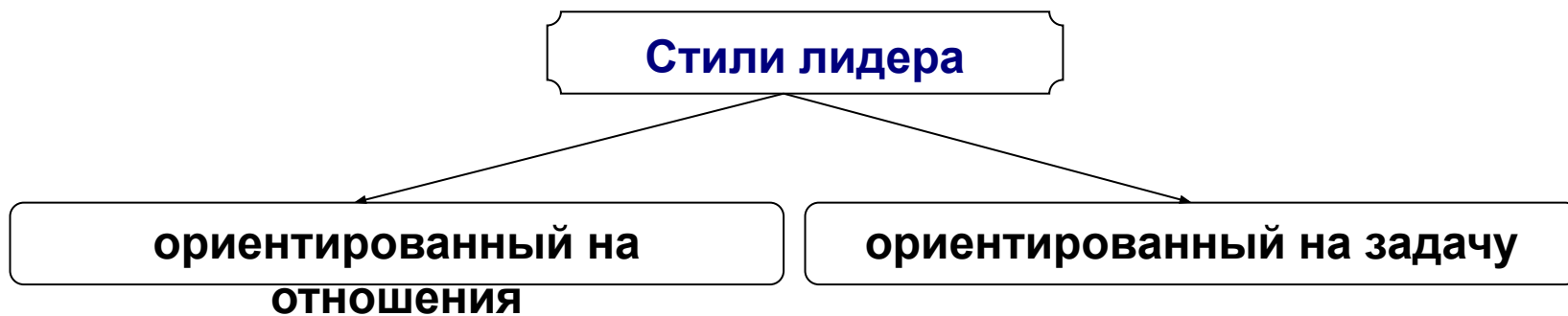
Модель Ф. Фидлера

Три ситуационные переменные:

- отношения между руководителем и членами коллектива;
- структура задачи или степень координации работы;
 - а должностные полномочия.

| | | |
|-----------------|-----------------|-----------------|
| Недружественный | 1 2 3 4 5 6 7 8 | Дружественный |
| Приятный | 8 7 6 5 4 3 2 1 | Неприятный |
| Все отвергающий | 1 2 3 4 5 6 7 8 | Все принимающий |
| Напряженный | 1 2 3 4 5 6 7 8 | Расслабленный |

Стили лидера



Теория «путь – цель»

(Т.Р. Митчелл и Р. Хаус)

| Лидерские стили | Ситуационные факторы | Поведение последователей |
|--|--|--|
| <p>Директивный</p> <p>Поддерживающий</p> <p>Ориентированный на достижения</p> <p>Участвующий</p> | <p><u>Характеристики подчинённых:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • вера в предопределенность результатов • склонность к подчинению • способности <p><u>Организационные факторы:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • содержание и структура работы • система формальной власти • культура группы | <p><u>Удовлетворенность работой:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • хорошая работа ведёт к хорошему вознаграждению <p><u>Мотивация:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • приложенные усилия приведут к результату • за результатами последует соответствующее |

Современные подходы к пониманию лидерства

Базируются на предположении о наличии у лидеров качеств, побуждающих персонал работать лучше своего обычного уровня.

**Феномен
«сверхнормативной активности».**

Концепции харизматического лидерства

Концепция эволюция харизмы (Лэй Конгер)

| Этапы | Содержание |
|-----------------------|---|
| Первый этап | лидер оценивает ситуацию, адаптируется и формулирует те представления, которые должны реализоваться |
| Второй этап | лидер согласовывает свои представления с ведомыми, используя любые необходимые средства |
| Третий этап | выработка доверия и согласованности; на этой стадии основными являются неожиданность действий, риск и практические навыки |
| Четвертый этап | лидер харизматического склада служит ролевой моделью и «мотиватором» для других |

Харизматическое лидерство более эффективно проявляется в группах

- ✓ **со слабоструктурированными задачами,**
- ✓ **слабовыраженным функциональным разделением труда,**
- ✓ **отсутствием чётких стратегий реализации организационных задач.**

Факторно-аналитическая теория лидерства

- Индивидуальные качества лидера и характерные для него черты поведения, связанные с достижением определенных целей могут существенно различаться.
- В результате взаимодействия индивидуальных качеств лидера и стоящих перед ним задач вырабатывается стиль его поведения, составляющий его “вторую природу”.
- Стиль и целевая ориентация лидера несут на себе отпечаток определенных социальных условий.

Концепция интерактивного лидерства

- Этот подход к изучению лидерства связан с проявлениями особенностей женского стиля руководства.
- Цель этого подхода – доказать, что стремление к достижению целей организации расширяет возможности персонала в достижении личных целей.

Концепция трансформативного лидерства

Трансформативное лидерство подразумевает внутреннее вознаграждение работников.

Факторы для описания трансформативных лидеров (М. Басса)

- ❑ Персонализация внимания
- ❑ Обусловленное вознаграждение
- ❑ Управление в исключительных случаях
- ❑ Стимулирование размышлений
- ❑ Харизма

Концепция сервисного (согласительного) руководства

- Цель обслуживающего руководства – повышение мотивации персонала к труду и достижению целей организации.
- Основным принципом сервисного лидерства является взаимодействие.
- Руководители этого типа действуют на двух уровнях:
 - служат достижению целей и потребностей своих подчинённых,
 - реализации целей и задач организации в целом.
- Сервисный лидер полагается на вознаграждение сотрудников и в исключительных случаях - на управление.