



# 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).

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



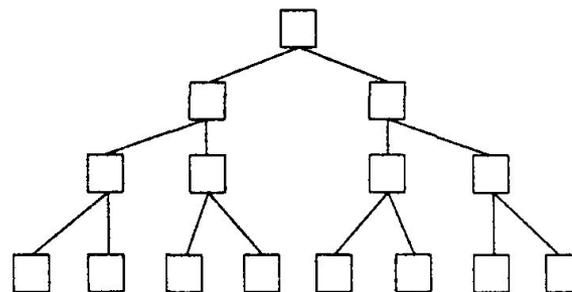
**Рис. 1.2.** Схема баланса власти

- **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).

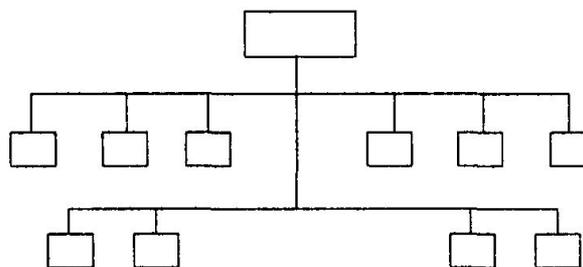
- Организации могут иметь узкий и широкий масштаб управляемости

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)

<b>Менеджер</b>	<b>Лидер</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Администратор</li><li>2. Командует, убеждает</li><li>3. Выполняет указания других</li><li>4. Действует на основе расчета</li><li>5. Ориентируется на организацию</li><li>6. Контролирует</li><li>7. Поддерживает движение</li><li>8. Принимает решения</li><li>9. Делает, как нужно</li><li>10. Пользуется уважением</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Инноватор</li><li>2. Вдохновляет, призывает</li><li>3. Реализует собственные цели</li><li>4. Действует на основе видения</li><li>5. Ориентируется на людей</li><li>6. Доверяет</li><li>7. Дает импульс движению</li><li>8. Реализует решения</li><li>9. Делает, что нужно</li><li>10. Пользуется любовью</li></ol>



# 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
	<b>Низкая</b>	<b>Высокая</b>
<b>Высокая</b>	Лидер сосредоточен на ожиданиях членов группы, а не на задании.	Лидер обеспечивает выполнение целей и принимает живое участие в судьбах членов группы.
<b>Низкая</b>	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

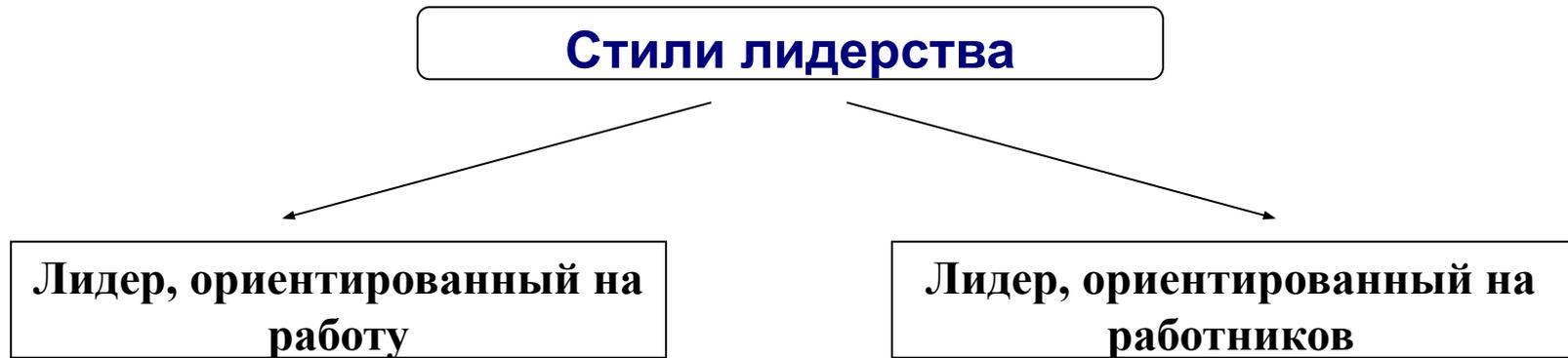
- **Ориентация на задание приводит к групповой результативности.**
- **Ориентация на отношения приводит к удовлетворенности подчиненных.**

# 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

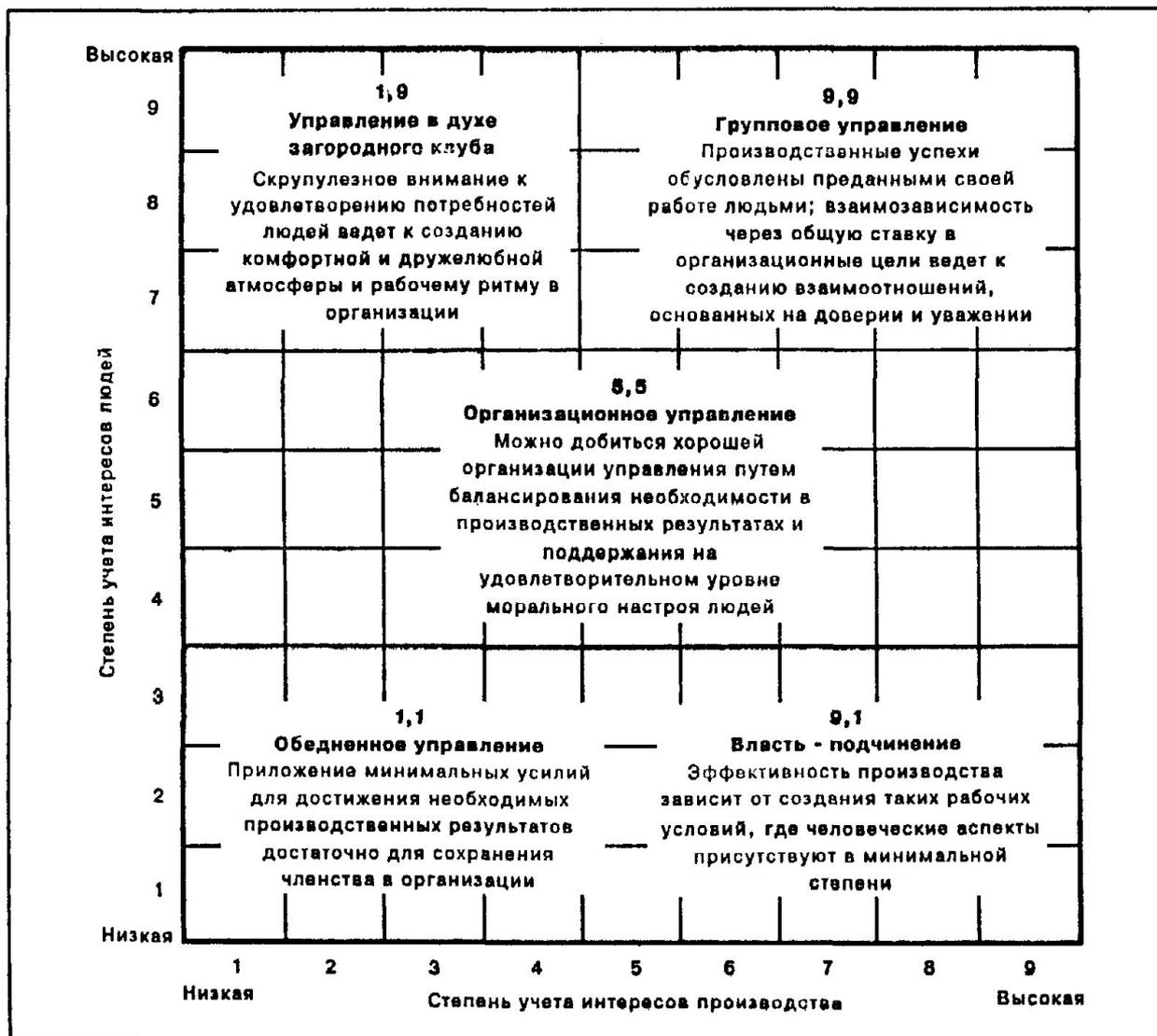


# Ситуационные теории лидерства

- *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.

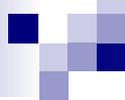
- Руководитель выбирает один из семи возможных образцов поведения в зависимости от своих взглядов на источники власти, отношения с последователями и ситуации.
- «Демократ», например, считает, что власть ему дается последователями, которых он ведет, что люди склонны к самоуправлению при условии правильного 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

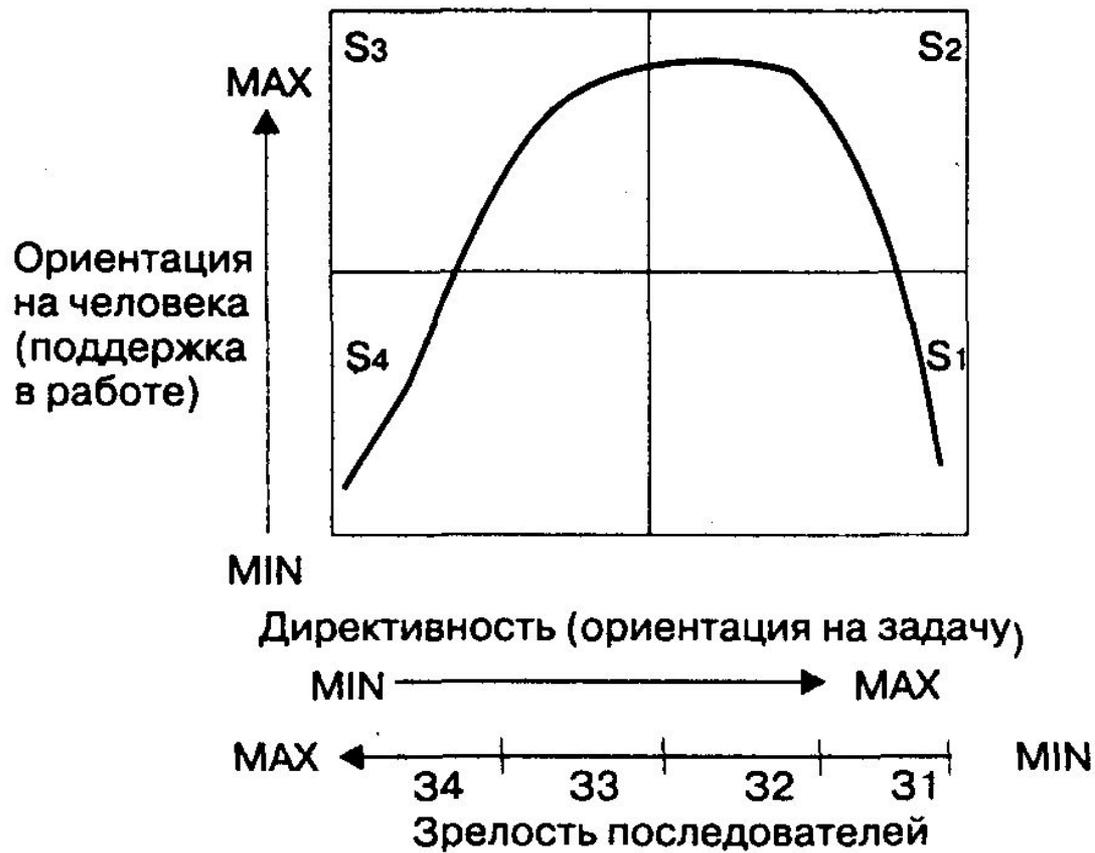


- ↑ 1
- ↑ 2
- ↑ 3
- ↑ 4
- ↑ 5
- ↑ 6
- ↑ 7

- 
- 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"> <li>• вера в предопределенность результатов</li> <li>• склонность к подчинению</li> <li>• способности</li> </ul> <p><u>Организационные факторы:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• содержание и структура работы</li> <li>• система формальной власти</li> <li>• культура группы</li> </ul>	<p><u>Удовлетворенность работой:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• хорошая работа ведёт к хорошему вознаграждению</li> </ul> <p><u>Мотивация:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• приложенные усилия приведут к результату</li> <li>• за результатами последует соответствующее</li> </ul>

# **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
<b>Первый этап</b>	лидер оценивает ситуацию, адаптируется и формулирует те представления, которые должны реализоваться
<b>Второй этап</b>	лидер согласовывает свои представления с ведомыми, используя любые необходимые средства
<b>Третий этап</b>	выработка доверия и согласованности; на этой стадии основными являются неожиданность действий, риск и практические навыки
<b>Четвертый этап</b>	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.