

Лекция 12.
**Лидерство и стиль
руководства**


План лекции:

- 12.1. Понятие и сущность лидерства.
- 12.2. Качества и черты личности лидера.
- 12.3. Современные модели лидерства.
- 13.3. Стили руководства, их виды.

12.1. Понятие и сущность лидерства


Лидерство – это управленческие взаимоотношения между руководителем и последователями, основанные на эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленные на побуждение людей к достижению общих целей.

Обязательное условие лидерства – обладание властью в формальных или неформальных организациях самых разных уровней и масштаба от государства до правительственных учреждений, местного самоуправления или общественных групп. Формализованная власть лидера закрепляется законом. Но во всех случаях лидер имеет социальную и психологическую, эмоциональную опору в обществе, которое за ним следует.



Выделяют формальное и неформальное лидерство. В первом случае влияние на подчиненных оказывается с позиций занимаемой должности. Процесс влияния на людей через личные способности, умения и другие ресурсы получил название неформального лидерства.

Проблемы лидерства являются ключевыми для достижения организационной эффективности. С одной стороны, лидерство рассматривается как наличие определенного набора качеств, приписываемых тем, кто успешно оказывает влияние или воздействует на других, с другой стороны, лидерство – это процесс несилового воздействия в направлении достижения группой своих целей. Лидерство представляет собой специфический тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению целей.



Лидерство как тип отношений управления строится на отношении типа «лидер – последователь», чем «начальник – подчиненный». Не любой руководитель использует лидерство в своем поведении.

Лидеры сами устанавливают свои цели и используют их для изменения отношения людей к делу. Официально назначенный руководитель обладает преимуществами в завоевании лидирующих позиций в группе, поэтому он становится лидером. Однако необходимо помнить, что быть руководителем – не означает автоматически считаться лидером, так как лидерство базируется на неформальной основе.

Поведение формального руководителя зависит от того, стремится ли он продвигаться в должности или удовлетворен своим настоящим положением. В первом случае руководитель может считать, что эмоциональная привязанность к рабочей группе может стать тормозом на его пути. Приверженность руководителя к своей группе может войти в противоречие с его личными амбициями и оказаться в конфликте с его приверженностью руководящей группе организации. Во втором он полностью отождествляет себя со своими подчиненными и стремится сделать все от него зависящее, чтобы защитить их интересы.


12.2. Качества и черты личности лидера

Изучение личностных психологических качеств, обуславливающих успех руководства, позволило выделить необходимые качества и черты личности:

- доминантность (умение влиять на подчиненных);
- уверенность в себе;
- эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость (умение руководителя контролировать свои эмоциональные проявления, осуществлять самоуправление и оптимальную эмоциональную разрядку);
- креативность (способность к творческому решению задач);
- стремление к достижению цели и предприимчивость, способность пойти на риск;
- ответственность и надежность в выполнении заданий, честность, верность данному обещанию и гарантиям;
- независимость, самостоятельность в принятии решений;
- гибкость поведения в изменяющихся ситуациях;
- общительность, умение взаимодействовать с людьми.

Наличие у лидера четких личных ценностей и разумных личных целей важно для успеха в карьере и личной жизни. Генри Минтцберг назвал восемь основных качеств, которые должны быть присуще лидеру:

- 1) искусство быть равным – устанавливать и поддерживать систему отношений с равными себе людьми;
- 2) искусство быть лидером способность руководить подчиненными, справляться со всеми сложностями и проблемами;
- 3) искусство разрешать конфликты способность выступать в роли посредника между двумя сторонами в конфликте, урегулировать неприятности;
- 4) искусство обрабатывать информацию способность построить систему коммуникаций в организации, получать надежную информацию и эффективно ее оценивать;
- 5) искусство принимать нестандартные управленческие решения способность находить проблемы и решения в условиях, когда информация и цели неясны или сомнительны;

- 
- 6) искусство распределять ресурсы в организации – способность найти оптимальный вариант в условиях ограниченного времени и нехватки ресурсов;
 - 7) дар предпринимателя – способность идти на риск и на внедрение нововведений в организации;
 - 8) искусство самоанализа – способность понимать позицию лидера и его роль в организации, умение видеть то, какое влияние лидер оказывает на организацию.

12.3. Современные модели лидерства

Выделяют следующие модели лидерства:

1. Модель атрибутивного лидерства опирается на теорию атрибуции, объясняющую связь между тем, что произошло, и тем, что люди считают причиной происшедшего. Этот подход исходит из того, что выводы лидера обусловлены реакцией лидера на поведение последних. Наблюдая за работой подчиненных, лидер получает информацию о том, как она выполняется. Он делает свои выводы о поведении каждого из работников и выбирает стиль своего поведения таким образом, чтобы адекватно реагировать на поведение подчиненного.

Пример

Если лидер приписывает плохие результаты работы подчиненному, то за этим может последовать выговор. Если же лидер считает, что виной являются внешние по отношению к подчиненному факторы, например, резко возросший объем работы, то лидер постарается решить проблему по-другому. В рамках данного подхода лидер главным образом выполняет работу информационного процессора. Определение лидером причин поведения подчиненного базируется на трех составляющих: личность, сама работа, организационное окружение или обстоятельства. Этот поиск регулируется тремя типами информации о поведении подчиненного: отличительные особенности, последовательность и степень уникальности. Вторая связка отражает ответное лидерское поведение, являющееся следствием того, что, по мнению лидера, является причиной плохой работы. Взаимосвязь между установленными лидером причинами результатов работы и его поведением определяется тем, кто должен нести ответственность за происшедшее. Если лидер считает, что причины носят внутренний характер, то ответственность должен нести подчиненный.

2. Модель харизматического лидерства. Имеются две противоположные позиции формирования имиджа лидера. Одна отрицает влияние лидера на организационную эффективность, а другая ведет к лидерской харизме и попытке последователей приписать лидеру качества. Харизматическим считается тот лидер, который способен оказывать глубокое воздействие на последователей. Лидеры этого типа испытывают высокую потребность во власти, имеют сильную потребность в деятельности и убеждены в моральной правоте того, во что они верят. Потребность во власти мотивирует их к стремлению стать лидерами.

3. Модель преобразующего лидерства предполагает наличие у лидера и последователей определенного поведения, пригодного для творческого решения проблемы в кризисной ситуации. Этой моделью предусмотрена необходимость влияния лидера на последователей через привлечение их к участию в управлении. Атмосфера доверия развивает сильную взаимозависимость между лидером и последователями, возникает опасность того, что руководитель окружит себя соглашателями либо пойдет на поводу у подчиненных.

4. Модель эффективного лидерства разрабатывалась в рамках единой государственной программы в течение пяти лет специальной комиссией под руководством вице-президента Горна.

Перед программой ставились следующие задачи:

- создание гибкой и надежной системы найма;
- преобразование квалификационной системы;
- улучшение системы исполнения решений;
- совершенствование системы обучения и развития служащих;
- обеспечение равных возможностей для работающих сотрудников;
- формирование партнерских отношений между служащими и руководителями.

12.4. Стили руководства, ИХ ВИДЫ

Стиль управления зависит от особенностей администраторских и лидерских качеств руководителя. В процессе трудовой деятельности формируется индивидуальный тип, «почерк» руководителя, что позволяет акцентировать внимание на том, что нет и не может быть двух одинаковых руководителей с одинаковым стилем руководства. Таким образом, стиль руководства представляет собой явление строго индивидуальное, так он определяется специфическими характеристиками конкретной личности и отражает особенности работы с людьми.

Эффективный руководитель, выбирая стиль управления, должен в виду следующие обстоятельства:

- знать себя;
- понимать ситуацию;
- оценивать стиль управления адекватно ситуации и уровню подчиненных;
- учитывать потребности группы;
- учитывать нужды ситуации и подчиненных.

Каждый руководитель имеет свои личные особенности, которые проявляются в процессе руководства, поэтому складываются разные стили руководства. В соответствии с самой распространенной в управленческой деятельности классификацией выделяют следующие стили управления:

- 1) авторитарный (автократический, директивный);
- 2) демократический (коллегиальный);
- 3) либеральный (попустительский, разрешительный, нейтральный).

Авторитарный стиль руководства

Авторитарный стиль руководства – властный, основанный на стремлении утвердить свое влияние, авторитет. При таком стиле руководитель привержен формальному характеру взаимоотношений с подчиненными. Он предоставляет своим сотрудникам лишь минимум информации, поскольку никому не доверяет, старается избавиться от сильных работников и талантливых людей. Для него лучшим работником является тот, кто умеет понимать мысли начальника. В такой атмосфере процветают сплетни и интриги. Однако такая система руководства не способствует развитию самостоятельности работников, так как подчиненные все вопросы стараются решать у руководства. Никто из сотрудников не знает, как их руководитель будет реагировать на те или иные события он непредсказуем. Люди боятся сообщать ему плохие новости, и в результате он живет в уверенности, что все получилось так, как он предполагал. Сотрудники не спорят и не задают вопросов, даже если видят серьезные ошибки в решении руководителя. В результате деятельность такого руководителя не дает проявлять инициативу подчиненным, мешает их работе.

Демократический стиль руководства

Демократический стиль руководства (власть народа) основан на инициативе коллектива. Он характеризуется коллективной деятельностью, при которой обеспечивается активное и равноправное участие всех сотрудников в обсуждении намечаемых к реализации целей.

Демократический стиль руководства предполагает взаимодействие руководителя и подчиненного. В этом случае возникает чувство доверия и взаимопонимания. Но стремление прислушиваться к мнению своих сотрудников по самым разным вопросам объясняется не тем, что сам он чего-то не понимает. Руководитель убежден в том, что при обсуждении проблем всегда могут возникнуть новые дополнительные идеи, которые позволят улучшить процесс реализации решения.

Настоящий демократичный руководитель избегает навязывать свою волю подчиненным. Такой руководитель отдает предпочтение методам убеждения и стимулирования; к санкциям прибегает лишь тогда, когда все другие методы исчерпаны. Демократический стиль руководства характеризуется децентрализацией власти. Руководитель-демократ советуется с подчиненными и консультируется у специалистов, участвующих в выработке решений. Подчиненные получают достаточную информацию, чтобы иметь представление о перспективах своей работы.

Либеральный стиль руководства

Либеральный стиль руководства (свободный) предполагает склонность к излишней терпимости, снисходительности, нетребовательности. Он отличается полной свободой решений сотрудников при минимальном участии руководителя, который самоустраивается от руководящих функций. Обычно в такой роли выступают люди недостаточно компетентные, не уверенные в прочности своего служебного положения. Руководитель предпринимает решительные действия только по указаниям вышестоящего руководства и стремится уклониться от ответственности за полученные неудовлетворительные результаты. В организации, в которой трудится такой руководитель, важные вопросы часто решаются просто без его участия. В стремлении приобрести и укрепить авторитет он способен предоставлять подчиненным различного рода льготы, выплачивать незаслуженные премии. Этот стиль руководства характеризуется максимальной степенью делегирования другим ответственности.



Спасибо за внимание!