

Учебный курс «Основы менеджмента»

**ФГОУ ВПО Вятская ГСХА – Экономический факультет
Кафедра менеджмента**

Тема лекции

Лидерство как ресурс менеджмента

Тема: Лидерство как ресурс менеджмента

План лекции

1. Понятие и природа лидерства

2. Традиционные концепции лидерства

3. Концепции ситуационного лидерства

1 Понятие и природа лидерства

Понятие лидерства:

Лидерство – это ведущее положение индивида в области **неформальных отношений**, обусловленное его вкладом в **эффективность функционирования группы**.

Лидерство возникает в области **неформальных отношений** в результате взаимодействия индивидуумов в группе и проявляется в виде:

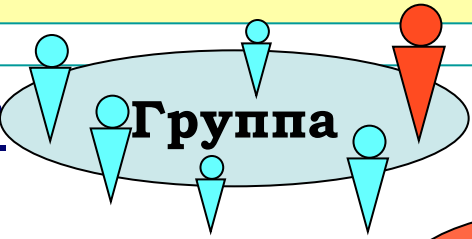
деловых неформальных отношений (связаны с процессом труда)

межличностных отношений эмоционального плана

Лидерство – это явление, проявляющееся в групповых отношениях

1 Понятие и природа лидерства

Менеджер или лидер?



Менеджер

Лидер

В своем влиянии на подчиненных использует должностную основу власти.

Больше основывается на личных качествах лидера и социальном взаимодействии.

Максимум формальных требований

Детализация регламента

Исполнительство, дисциплина

**ПРИОРИТЕТЫ
ДЛЯ
ВОЗДЕЙСТВИЯ**

Интересы и ценности

Лидерство и группа

Творчество и индивидуальность

Формальный менеджмент

Неформальный менеджмент

1 Понятие и природа лидерства

Формальный и неформальный менеджмент:

Стремление менеджера использовать только формальные отношения в управлении приводит к появлению формального менеджмента

Основанием для управленческого воздействия всегда выступают директивные меры

Признаки ФМ:

Опора на формально действующие организационные положения, административное воздействие: приказы, указания, административная ответственность

Преувеличение роли ФМ ведет к бюрократизму, делает управление бездушным, механическим - неэффективным

Стремление менеджера использовать только неформальные отношения в управлении приводит к появлению неформального менеджмента

Основанием для управленческого воздействия являются сложившиеся неформальные отношения в группе

Признаки НфМ:

Опора на сильные и слабые стороны личности, авторитет, психологическая расположенность, заинтересованность, система индивидуальных и коллективных ценностей

Преувеличение роли НфМ ведет к бесконечным конфликтам, подхалимству, протекционизму, клановости – также неэффективно

1 Понятие и природа лидерства

Искусство менеджера и степень лидерства:

▶ Проявляется в сочетании формального и неформального менеджмента.

▶ Такое сочетание позволяет использовать преимущества формального и неформального менеджмента, нейтрализуя их недостатки.

▶ Такая модель менеджмента является наиболее результативной и эффективной

▶ Для менеджера степень его лидерства заключается в возможности управлять людьми, опираясь не столько на свои полномочия, сколько на авторитет и признание, уважение и способности убеждать и воодушевлять людей.

**Хороший руководитель =
лидер + эффективное управление**

1 Понятие и природа лидерства

Проявление лидерства:

- ▶ Выдвижение в позицию лидера происходит во внутригрупповом взаимодействии людей
- ▶ Основной чертой лидера является олицетворение ценностей, мотивов и стремлений членов группы.

НЕОБХОДИМО:

- Признание ведущего положения индивидуума, обусловленное вкладом в эффективное функционирование коллектива.
- Наличие у него последователей.
- Определение и фиксирование его лидерской роли.

1 Понятие и природа лидерства

Сравнение позиций лидера и менеджера:

характеристика	лидер	менеджер
1. Тип отношений	Неформальный (неофициальный)	Формальный (официальный)
2. Характер отношений	Психологический, эмоциональный	Должностной, функциональный
3. Приобретение статуса (положения)	Стихийно через признание окружающими людьми	Через назначение согласно штатному расписанию вышестоящим руководством
4. Поле деятельности	Общественное	Профессиональное
5. На кого оказывается влияние	На последователей	На подчиненных
6. Доминирующая форма влияния	Взаимодействие	Воздействие
7. Право влиять определяет	Признание последователями ведущего положения	Наделение полномочиями

1 Понятие и природа лидерства

Лидерство – важный ресурс менеджмента:

- **Усиливает управленческое воздействие**
- **Является механизмом для вовлечения персонала подразделения в процесс управления**
- **Позволяет использовать потенциал неформальных отношений для достижения целей организации.**
- **Формирует авторитет менеджера**
- **Повышает лояльность подчинённых к решениям менеджера**
- **Сокращает затраты на управление.**

1 Понятие и природа лидерства

Разновидности лидерства:

1

Деловой лидер

Человек, имеющий ведущее положение в деловых неформальных отношениях, возникающих в трудовом процессе.

2

Эмоциональный лидер

Человек, имеющий ведущее положение в межличностном общении, не имеющего отношения к трудовому процессу.

3

Антилидер

Человек с лидерским потенциалом, но его цели не совпадают с целями организации

4

Ситуативный лидер

Человек, способный повести за собой в какой-то одной определённой ситуации

5

Поливалентный лидер

Человек, имеющий ведущее положение в нескольких ситуациях

1 Понятие и природа лидерства

Роли ситуативного лидера (по Уманскому, 1980):

1	Лидер-организатор	Осуществляет функцию групповой интеграции.
2	Лидер-инициатор	Задаёт тон в решении групповых проблем.
3	Лидер-генератор	Эмоционального настроения – аналог эмоционального лидера
4	Лидер-эрудит	Одна из ролей интеллектуального лидера
5	Лидер эмоционального притяжения	Соответствует роли «социометрической звезды»
6	Лидер-умелец	Специалист в каком-либо виде деятельности.

1 Понятие и природа лидерства

Можно ли научиться лидерским умениям?:

- Признается, что лидерским способностям и умениям можно научиться. Но все же лидерами становятся не сразу.
- Обычно этому предшествует определенный тип карьеры в организации, помогающий развить эти навыки.
- В ведущих школах бизнеса существуют программы, помогающие развить эти навыки.
- И все же лидерство – это не набор навыков, а качества характера (такие, например, как принятие риска на себя).

1 Понятие и природа лидерства

В мире было проведено более 10000 исследований по вопросам лидерства:

**ПОДХОДЫ
к изучению
факторов
эффективного
лидерства**

**Подход с позиции
личных качеств**

**Ситуационный
подход**

**Поведенческий
подход**

2 Традиционные концепции лидерства

Подход с позиции личных качеств (1930-195-е):

Гипотеза:

Лидеры имеют какой-то набор достаточно устойчивых и не меняющихся во времени качеств, отличающих их от не лидеров.

Некоторые из этих качеств:

Уровень интеллекта и знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, высокая степень уверенности в себе.

Можно продолжить:

Рассудительность, проницательность, интуитивность, бдительность, смелость, уравновешенность, настойчивость, энергичность, властность, работоспособность, агрессивность, тактичность, готовность к риску, умение убеждать и т.д.

2 Традиционные концепции лидерства

Недостатки подхода с позиции личных качеств:

Во-первых, в результате исследований перечень потенциально важных лидерских качеств оказался практически бесконечным.

Это уже не позволило создать «единственно верный» образ лидера.

Во-вторых, тесную связь между рассмотренными качествами и лидерством установить не удалось.

Сегодня признано, что это зависит от ситуации.

Представители направления:

М.Вебер, Ордуэй Тид, У.Беннис, О.С.Виханский и А.И.Наумов, Р.Стогдилл, Дж.Хант, ...

2 Традиционные концепции лидерства

Поведенческий подход (1940-1960-е годы):

Предмет изучения:

Что и как делают лидеры

Гипотеза:

Существует какой-то один оптимальный стиль руководства.

Предполагалось, что это демократический стиль.

Стиль менеджера – совокупность своеобразных методов, форм и приемов практической деятельности менеджера по отношению к подчиненным с целью осуществления управленческого воздействия.

Стиль менеджера – это своего рода его управленческий почерк.

2 Традиционные концепции лидерства

Исследование Курта Левина:

Перед началом второй мировой войны он эмигрировал из Германии в США, и верил, что авторитарный, репрессивный режим в Германии был менее эффективен, чем демократическое общество.

Объектом изучения были группы 10-летних мальчиков, распределенные по клубам. Во главе каждого клуба стоял взрослый, исповедовавший: авторитарный, демократический и либеральный (попустительский) стили руководства.

Результаты исследования не подтвердили гипотезы. Оказалось, что ребята предпочитали демократического лидера, но более продуктивны были при авторитарном.

2 Традиционные концепции лидерства

Содержание трех стилей руководства:

	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Либеральный стиль
1. Способ принятия решения	Единоначалие	Совместно с подчиненными	Подчиненные на основе указаний
2. Доведение задач до исполнителя	Приказ, команда, распоряжение	Предложение	Просьбы, уговоры
3. Отношение к инициативе	Допускается	Поощряется и используется	Полностью передается подчиненным
4. Принципы подбора кадров	Избавление от сильных конкурентов	Ориентация на деловых людей, помощь в карьере	Нет четкой ориентации
5. Отношение к знаниям	Считает, что все знает сам	Постоянно учится и требует этого от подчиненных	Безразличие

2 Традиционные концепции лидерства

Содержание трех стилей руководства:

	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Либеральный стиль
6. Распределение ответственности	Полностью у руководителя	В соответствии с полномочиями	Полностью в руках подчиненных
7. Отношение к подчиненным	По настроению, неровное	Ровное, доброжелательное, требовательное	Мягкое, нетребовательное
8. Отношение к дисциплине	Жесткое, формальное	Разумное	Мягкое. Формальное
9. Отношение к стимулированию	Наказание с редким поощрением	Поощрение с редким наказанием	Нет четкой ориентации
10. Отношение к общению	Дистанцируется	Контактирует активно	Не проявляет инициативы
11. Коммуникации	Преимущественно сверху вниз	Активно в двух направлениях	В основном горизонтальные

2 Традиционные концепции лидерства

Содержание трех стилей руководства:

	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Либеральный стиль
Сильные стороны	Внимание срочности и порядку, возможность предсказания результата	Усиление личных обязательств по выполнению работы через участие в управлении	Позволяет начать дело так, как это видится и без вмешательства лидера
Слабые стороны	Имеется тенденция к сдерживанию индивидуальной инициативы	Демократический стиль требует много времени	Группа может потерять скорость и направление движения без лидерского вмешательства

2 Традиционные концепции лидерства

Сравнение эффективности различных стилей управления:



В конечном счете, прямой связи какого-либо стиля с эффективным лидерством обнаружено не было.

2 Традиционные концепции лидерства

Модель управленческой сетки Блейка и Моутона: наиболее популярная в последнее время среди концепций поведенческих стилей

Наглядно демонстрирует, что есть единственно верный стиль лидерства.

Сетка представляет собой матрицу, образованную пересечением двух измерений лидерского поведения:

- горизонтальная ось – интерес к производству,
- вертикальная ось – интерес к людям.

Шкалирование матрицы от 1 до 9 дает возможность очертить зоны пяти основных стилей.

2 Традиционные концепции лидерства

Модель управленческой сетки Блейка и Моутона:



2 Традиционные концепции лидерства

Модель управленческой сетки Блейка и Моутона:

Исследования подтвердили, что независимо от ситуации стиль 9,9 является лучшим.

Используется для выработки лучшего лидерского поведения через участие в программах обучения, направленных на выработку у менеджера стиля 9,9:

преобладает стиль 9,1 - менеджеру следует уделять больше внимания обучению в области развития персонала, мотивации, коммуникации,

преобладает стиль 1,9 - требуется обучение в принятии решений, планировании, организации, контроля,

стиль 5,5 - может потребовать обучения по большинству направлений,

стиль 1,1 - вызывает сомнения в возможности изменить поведение менеджера, в том числе и через обучение.

3 Концепции ситуационного лидерства

Ситуационные факторы:

**стили поведения и личные качества лидера
должны соответствовать ситуации**

**Модель ситуационного лидерства Фреда Фидлера
(1960-е)**

**Теория жизненного цикла Поля Херсея и Кена
Бланшарда (1980-е)**

Модель принятия решения Врума – Йеттона - Яго

и другие ...

3 Концепции ситуационного лидерства

Модель ситуационного лидерства Фреда Фидлера:

Факторы, характеризующие ситуацию:

Отношения между руководителем и членами коллектива.

Доверие подчиненных руководителю, привлекательность личности руководителя для подчиненных. Отношения могут быть хорошими или плохими.

Структурированность работы.

Работа привычная, структурированная, или расплывчатая, бесструктурная. Работа может быть структурированной или не структурированной.

Должностные полномочия руководителя.

Объем должностной власти, возможность использовать вознаграждение, поддержка формальной организации. Полномочия могут быть сильными или слабыми.

3 Концепции ситуационного лидерства

Модель Фреда Фидлера:

Сочетание трех характеристик дает восемь ситуаций:

	1	2	3	4	5	6	7	8
Отношения между руководителем и подчиненными	Хорошие				Плохие			
Структурированность работы	Структурирована		Не структурирована		Структурирована		Не структурирована	
Должностные полномочия руководителя	Сильные	Слабые	Сильные	Слабые	Сильные	Слабые	Сильные	Слабые

3 Концепции ситуационного лидерства

Модель Фреда Фидлера:

Выявление стилей руководителя:

Фидлер считает, что стиль руководителя в целом постоянен и делит руководителей на две группы по стилю:

- ориентированные на отношения;
- ориентированные на работу.

Предложил свой способ выявления стиля – показатель НПК (наименее предпочитаемый коллега).

Руководителя просили описать портрет гипотетического коллеги, с кем бы менее всего хотелось работать.

Руководитель, описывающий НПК благожелательно, обычно внимателен к подчиненным, ориентирован на отношения.

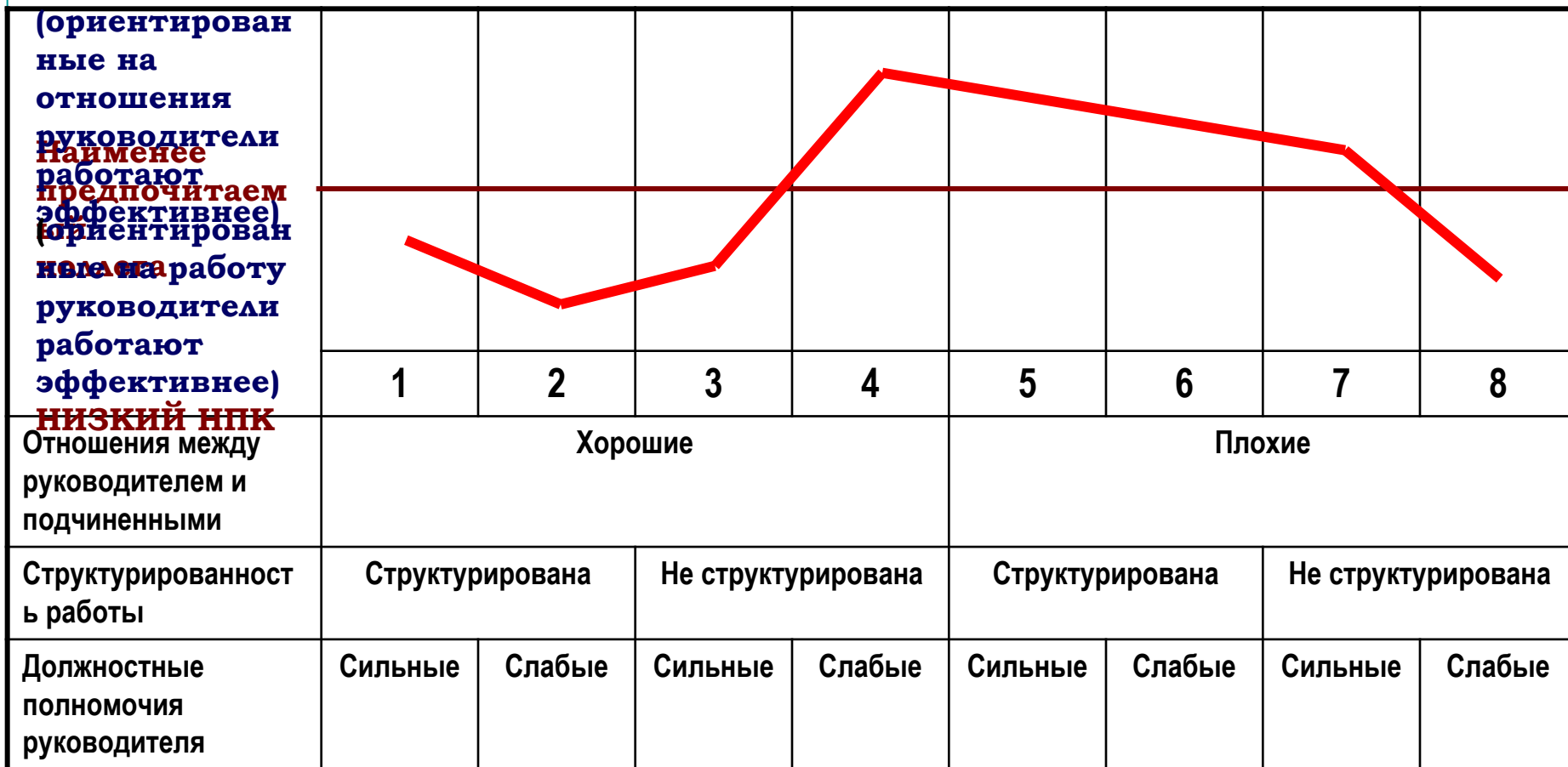
Руководитель, описывающий НПК в неблагоприятной манере, держит в руках бразды правления, мало обеспокоен человеческими отношениями.

3 Концепции ситуационного лидерства

Модель Фреда Фидлера:

Изменение эффективного стиля в зависимости от

ВЫСОКИЙ
НПК
ситуации:



3 Концепции ситуационного лидерства

Модель Фреда Фидлера:

Использование в практике управления

Фидлер считает, что человек не может приспособить свой стиль к ситуации. Предлагает помещать руководителя в ситуации, которые подходят к его стилю руководства.

Можно изменить ситуацию:

- 1) работу (сделать ее более или менее структурированной, напроситься на трудное задание или заручиться инструкциями свыше, передать работу подчиненным или разбить ее на мелкие этапы),**
- 2) должностные полномочия руководителя (дать больше возможности вознаграждения, обеспечить монополию на информацию, или делегировать часть власти помощникам).**
- 3) отношения с подчиненными: больше или меньше тратить времени на неформальное общение (обед, спорт), подобрать нужных людей, дать наставников тем, в ком не уверены, поднять мораль у подчиненных.**

3 Концепции ситуационного лидерства

Теория жизненного цикла Херсея и Бланшарда:

Основная идея:

эффективный стиль лидерства зависит от «зрелости» исполнителей (не в смысле возраста).

Зрелость исполнителей определяется двумя составляющими:

Профессиональная зрелость – знания, опыт, способности людей. Высокий уровень ее означает, что исполнитель не нуждается в директивах и указаниях.

Психологическая зрелость – желание выполнять работу и мотивированность работника. Высокий уровень ее не требует от лидера больших усилий по воодушевлению исполнителей.

3 Концепции ситуационного лидерства

Теория жизненного цикла Херсея и Бланшарда:

Авторы выделили четыре стадии зрелости исполнителей:

**М 1. Люди не способны и не желают работать.
Они либо не компетентны, либо не уверены в себе.**

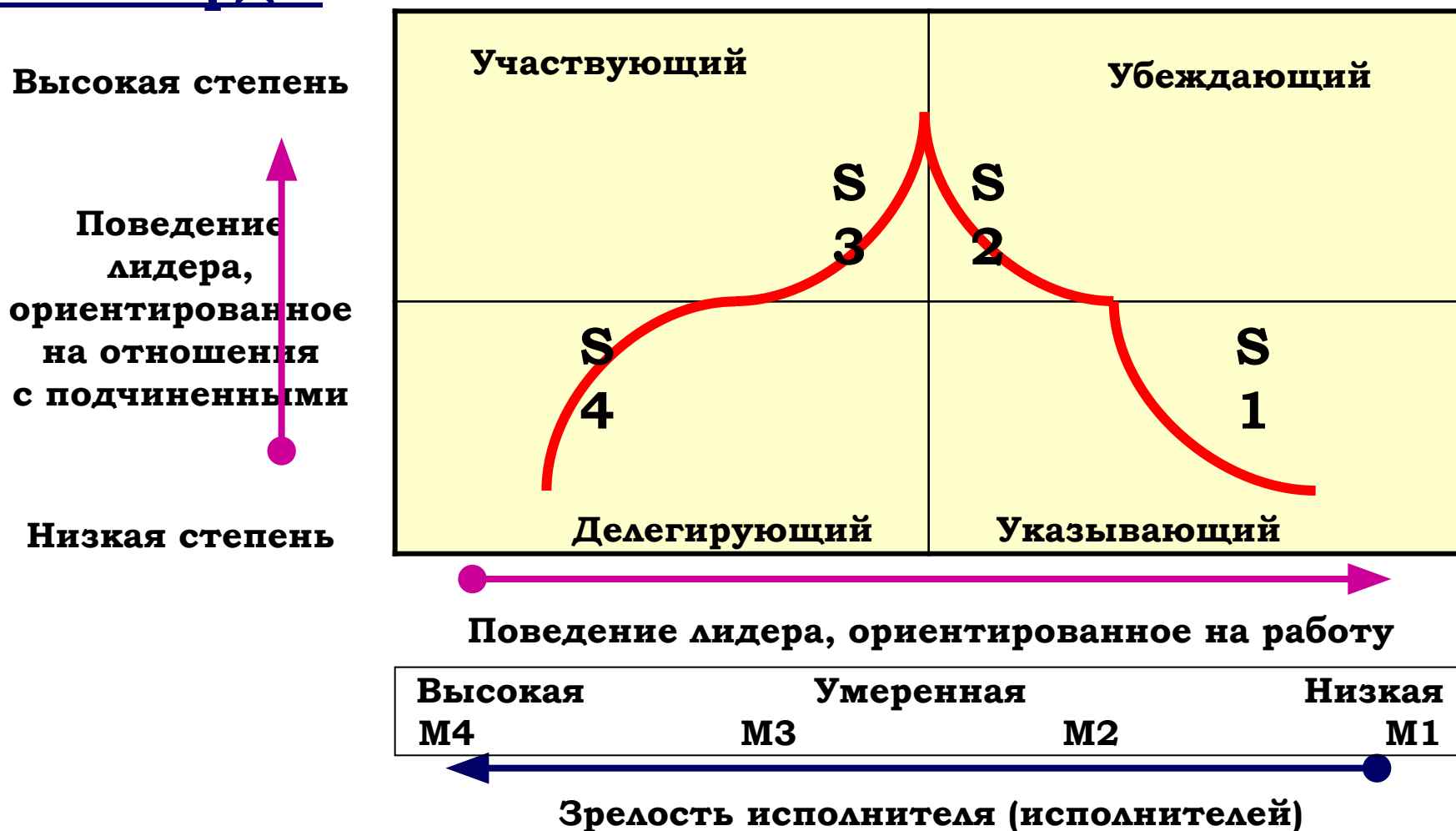
**М 2. Люди не способны, но желают работать.
У них есть мотивация, но нет навыков и умений.**

**М 3. Люди способны, но не желают работать.
Их не привлекает то, что предлагает руководитель.**

М 4. Люди способны и желают делать то, что предлагает им лидер.

3 Концепции ситуационного лидерства

Ситуативная модель руководства Херсея и Бланшарда:



3 Концепции ситуационного лидерства

Стили руководства по Херсею и Бланшарду:

Указывающий стиль (S1).

Последователи нуждаются в ясных директивах. Лидер вынужден проявлять высокую директивность и присмотр за работниками. Так он может помочь людям, не способным и не желающим брать на себя ответственность, устранить их неуверенность в том, что работа будет закончена.

Убеждающий стиль (S2).

Исполнителям нужна поддержка их самостоятельности и инициативы, а также директивность, так как способности исполнителей еще недостаточны. Руководитель помогает тем, кто не способен работать, путем объяснений, вселяет в них уверенность в возможности выполнения задания.

3 Концепции ситуационного лидерства

Стили руководства по Херсею и Бланшарду:

Участвующий стиль (S3).

Люди способны, но не желают работать. Они нуждаются в партнерских отношениях с лидером, чтобы быть более мотивированными на выполнение работы.

Людям дают возможность участвовать в принятии решений на своем уровне, это вызывает у них желание выполнять задание.

Делегирующий стиль (S4).

Незначительная директивность и поддержка работников со стороны лидера позволяет исполнителям взять на себя максимум ответственности, способствует развитию творческого подхода к работе.

Нижняя левая точка квадранта S4 означает ситуацию самоуправления.

3 Концепции ситуационного лидерства

Модель принятия решений:

Виктор Врум, Филипп Йеттон, Артур Яго

Существует пять стилей руководства, которые может использовать руководитель, в зависимости от того, в какой степени подчиненным разрешается участвовать в принятии решений:

A1 – автократический 1.

Руководитель сам принимает решение, используя имеющуюся у него на данное время информацию.

A2 – автократический 2.

Руководитель получает информацию от подчиненных и сам решает проблему. Роль подчиненных – предоставление информации, а не поиск или оценка альтернатив.

3 Концепции ситуационного лидерства

Модель принятия решений Врума-Йеттона-Яго:

C1 – консультативный 1.

Руководитель делится соображениями по проблеме с подчиненными индивидуально, не собирая их в группу. Получает от них идеи и предложения. Сам принимает решение, с учетом или без учета мнений подчиненных.

C2 – консультативный 2.

Руководитель собирает подчиненных вместе и делится соображениями о проблеме. В ходе совещания собирает идеи и предложения. Решение принимает сам, с учетом или без учета вклада подчиненных.

G2 – групповой или совместный.

Руководитель собирает группу и обсуждает проблему. Группа выдвигает альтернативы и пытается прийти к единому мнению. Роль руководителя более похожа на роль председателя собрания, он не пытается влиять на группу, чтобы заставить принять его решение.

3 Концепции ситуационного лидерства

Оценка ситуации по восьми аспектам (по каждому выбирается ответ: высокий – низкий):

1. **Требования к методу.** Каков уровень требований к методу принятия решения?
2. **Требования к обязательствам.** Каков уровень обязательств подчиненных в предполагаемом решении?
3. **Информированность лидера.** В какой степени лидер обладает необходимой информацией для принятия решения?
4. **Структурированность проблемы.** Каков уровень структурированности проблемы?
5. **Вероятность подчинения.** С какой вероятностью можно ожидать, что подчиненные возьмут на себя обязательства по выполнению единоличного решения?
6. **Общность целей.** В какой степени подчиненные согласны с тем, что решение данной проблемы в интересах всей группы или организации?
7. **Вероятность конфликта.** В какой степени существует вероятность конфликта между подчиненными в случае принятия данного решения?
8. **Информированность подчиненных.** В какой степени подчиненные обладают необходимой информацией для принятия решения?

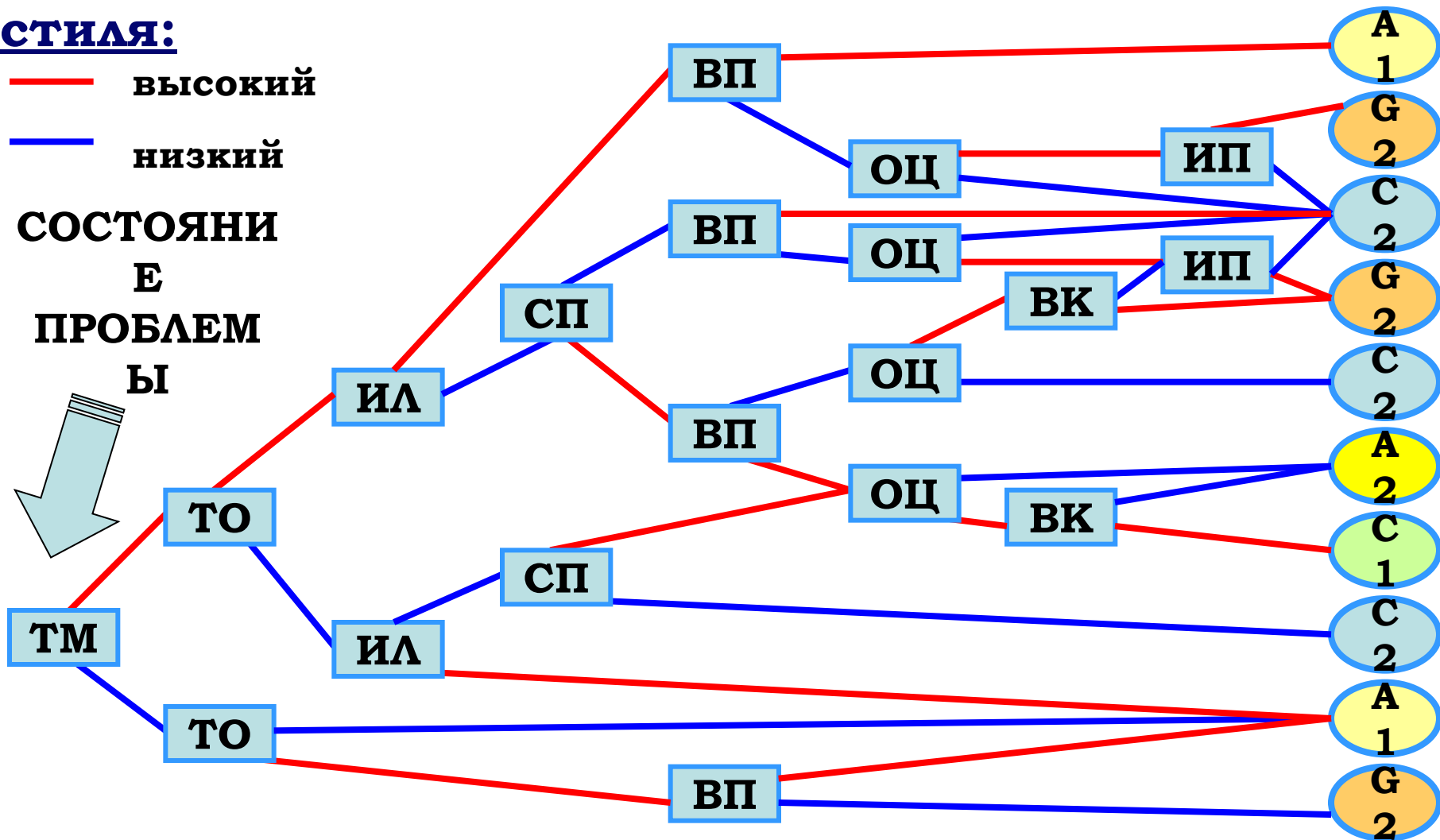
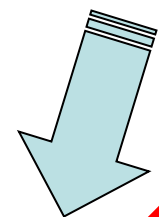
3 Концепции ситуационного лидерства

Дерево решений для определения эффективного стиля:

— высокий

— низкий

СОСТОЯНИЕ
ПРОБЛЕМЫ



3 Концепции ситуационного лидерства

Дерево решений для определения эффективного стиля:

1. Требования к методу - **ВЫСОКИЕ**
2. Требования к обязательствам подчиненных - **ВЫСОКИЕ**
3. Информированность лидера - **НИЗКАЯ**
4. Структурированность проблемы - **ВЫСОКАЯ**
5. Вероятность подчинения сотрудников - **НИЗКАЯ**
6. Общность целей, интерес всей группы - **ВЫСОКАЯ**
7. Вероятность конфликта - **НИЗКАЯ**
8. Информированность подчиненных - **НИЗКАЯ**

ВЫВОД: рекомендован стиль С2 – консультативный.

Руководитель собирает подчиненных вместе и делится соображениями о проблеме. В ходе совещания собирает идеи и предложения. Решение принимает сам, с учетом или без учета вклада подчиненных.

Тема: Лидерство как ресурс менеджмента

Литература

- 1. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 1999. – 528с.**
- 2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.: Пер. с англ.-М.: Дело, 1999.-800с.**
- 3. Основы менеджмента. / Под ред. А.Г.Поршева. – Москва, 2006. – Электронный учебник.**