Тема 12. Власть и лидерство в управлении организацией

«Кто меньше полагался на милость судьбы, тот дольше удерживался у власти».

Никколо Макиавелли

Эволюция теории власти

Древнегреческие философы **Платон и Аристотель** рассматривали в государства.

Н. Макиавелли

Т. Гоббс *«общей власти»*

Дж. Локк *теорию правового государств*

Ш. Монтескье *идею о разделении властей на три вида и три формы правления*

Эволюция теории власти

Ф. Энгельс и М Вебер, *навязывание чужой воли*

М. Вебер *некую сумму прав*

М. Паркер Фоллет *высшую власть нужно сводить к минимуму*

Эволюция теории власти

Ч. Бернард является автором известной теории власти, его книга «Функции руководителя» признана классической работой в области менеджмента. Он определил *власть как информационную связь (команду)*, благодаря которой информация воспринимается членами организационной структуры как инструмент управления их деятельностью.

Ч. Бернард выдвинул знаменитую *теорию восприятия*, согласно которой руководителя наделяют властью люди, которые хотят, чтобы ими управляли и готовы воспринимать команды менеджера. Из этого определения следует, что реальность власти имеет гораздо больше отношений к персоналу, нежели, чем к менеджерам.

Власть: понятие
Словарь русского языка

1. Право и возможность распоряжаться кем-чем-нибудь, подчинять своей воле (родительская власть, власть предрассудков, власть над собой, во власти кого-нибудь);

2. Политическое господство, государственное управление и его органы;

3. Лица, обеспеченные правительственными, административными полномочиями.

Власть: понятие Современный философский словарь (1996)

Власть – в самом общем смысле есть способность и возможность социального субъекта осуществлять свою волю, используя различные ресурсы и технологии (авторитет, силу, традиции, закон, техники манипуляции сознанием и т.д.).

Власть в менеджменте: понятие

Власть – право и возможность влиять на поведение других, управлять ими.

Власть – это право, которое не отделимо от ответственности и подотчётности.

Власть – это наркотик. Кто попробовал его хоть раз — отравлен ею навсегда.

Сэр Уинстон Черчилль

ofigenno.cc

Свойства власти

. *Социальный характер –*

Асимметричность –

Целенаправленность –

Потенциальный характер влияния ресурсов (средств) власти –

Свойства власти

Вера подчинённых в способность руководителя оказывать влияние

Возможность сопротивления или неподчинения

Причинный характер власти

Частичная, ограниченная властная детерминация поведения работников

Сила власти

Сила власти – это способность заставлять явления происходить по заданному сценарию. Она всегда носит принудительный характер.

Сила власти в организации может быть выражена с помощью следующей формулы:

$$B = f(x, y, z),$$ где

B – власть;
f – функциональная зависимость;
x – количество причин;
y – направленность причин;
z – сила воздействия каждой причины.

Баланс власти

Для того, чтобы индивидуальная эффективность менеджера и эффективность всей организации не снижались, необходимо поддержание разумного ***баланса власти.***

В организации власть только отчасти определяется иерархией.

Согласно концепции зависимости, власть и влияние зависят от личности, на которую оказывают влияние, от ситуации и способностей руководителя.

В силу определённой ограниченности власти, никто не может влиять на всех людей во всех ситуациях.

Сколько власти имеет руководитель, определяется не формальными полномочиями, а ***степенью зависимости от другого лица.***

Баланс власти

В организации существует взаимозависимость.

Подчинённые зависят от руководителя по вопросам заработной платы, рабочих заданий, расширения полномочий, продвижения по службе, социальных потребностей.

Руководитель зависит от подчинённых по вопросам получения информации, необходимой для принятия решений; неформальных контактов, которые имеют его подчинённые с людьми в других подразделениях, чьё содействие необходимо руководителю; влияния, которое могут оказывать подчинённые на своих коллег.

Ступени развития в человеке жажды власти

Дэвид Макклеланд («Власть как мотив»)

Ступень 4 – давать/брать. Повзрослевший человек осознает, что он связан межличностными отношениями и должен подчиняться этическим нормам, законам и существовать в согласии с определенной группой людей. Человек добровольно обучается брать на себя определенные обязанности. Он исполняет функции власти, находясь на службе в определенной организации, с которой он себя идентифицирует. Но не для того, чтобы возвыситься над другими.

***Ступень 3 – самоутверждение*.** Успехи в учебе, первые профессиональные удачи, сильные эмоциональные переживания эстетического характера учат добиваться признания окружающих. Применение власти превращается во внутреннюю потребность, однако с той единственной целью, чтобы возвыситься над другими;

Ступень 2 – независимость. Если ребенок воспитывается не методами подавления, а может развиваться свободно, у него развивается чувство независимости, уверенности в себе. Вырабатывается способность формировать собственное мнение. Демонстрируется сила воли, решительность и мужество.

Ступень 1 – приспособление. Это первое, чему обучается человек, появившись на свет. Затем в нем воспитывается уважение к традициям и авторитетам, программируется соответствующее нормам поведение;

Выводы:

1. Успешного менеджера на длительный срок должна отличать жажда власти.
2. Как человек использует данную власть, зависит от структуры его личности.
3. Успешно работающий руководитель обладает более сильной потребностью во власти, чем в результатах своей деятельности.

4. На вопрос «Не является ли стремление к лидерству (власти) показателем патологии личности?» учёные дают следующий ответ:
«нормальный» человек, оказавшись лидером, как правило, испытывает чувство вины, неловкость.
Напротив, если положение лидера приносит высшее наслаждение, то это и есть показатель патологии. Иногда в лидеры рвутся не подвижники, а психически нездоровые или непорядочные люди.
Считают, что ***власть лучше доверять тому, кто ею хотя бы отчасти тяготится.***

Авторитет: понятие

Авторитет – высоко оцениваемые качества, которыми подчинённые наделяют руководителя и которые определяют их повиновение без применения угроз или убеждения.

Авторитет *– это определенная социальная роль*, с которой связаны соответствующие ожидания окружающих. От «авторитета» ожидают, например, что благодаря большим знаниям, а часто и высоким умственным способностям он будет в состоянии указать другим, что и как они должны делать, причем правильность его советов подтвердится на практике.

Авторитет: понятие

Авторитет – это и психологическое состояние личности, играющей эту роль. Оно складывается из сознания своих возможностей, компетенций и понимания того, что ожидают от него окружающие, сознания своих прав и привилегий, а также значения собственной деятельности. Большинство людей, играющих роль лидера, связывают ее с чувством собственной ценности, поэтому рост авторитета рассматривается руководителем, как собственная победа, а потеря его – как личная трагедия.

Ничем так не завоюешь авторитета, как спокойствием.

Сэр Уинстон Черчилль

Авторитет

Авторитет основывается на согласии, проявляется в уважении и доверии и поддерживается с помощью различных мероприятий и ритуалов (особого выделения в группе, предоставления первенства и т.д.)

Подорвать авторитет могут люди, которые ставят под сомнение права лидера, не выражают достаточного уважения и послушания.
Авторитет подрывает и информация о неудачах.

Главное отличие авторитета от власти: авторитет не рождается и не даётся автоматически с назначением на управленческую должность. Авторитет приобретается трудом, проявлением высоких человеческих качеств, и именно в силу этого он обладает большой значимостью для окружающих.

Формы авторитета руководителя

1. Должностной (формальный) авторитет;

2. Функциональный (деловой) авторитет;

3. Моральный авторитет.

Должностной авторитет

Должностной авторитет обусловлен тем набором властных полномочий, прав, которые даёт руководителю занимаемый им пост. По мнению специалистов в области управления, должностной авторитет руководителя способен обеспечить не более 65% влияния на своих подчиненных, 100% отдачу от работника руководитель может получить, опираясь ещё дополнительно и на свой психологический авторитет.

Формы авторитета

Ядро ***функционального авторитета*** составляют компетентность человека, его разнообразные деловые качества, отношение к своей профессиональной деятельности.

Основанием ***морального авторитета*** руководителя служат мировоззренческие и нравственные качества личности.

Психологический авторитет включает в себя моральный и функциональный авторитет. Психологический авторитет руководителя – не только условие эффективности его работы, но и одновременно результирующая его личностных, стилевых и иных жизненных проявлений.

Элементы власти

- Субъект власти
- Объект власти
- Ресурсы (средства) власти
- Основания власти
- Механизм власти

Характеристики власти

Характеристики власти

- Сфера или радиус распространения;
- Величина (сила) власти;
- Объём и временная продолжительность;
- Способы и процедуры (техника) реализации власти;
- Затраты (материальные и психические), требующиеся для преодоления сопротивления и подчинения;
- Противодействующие влияния, связанные с возможностью неподчинения.

Субъект и объект власти

Субъект власти – это отдельный человек, организация или общность людей. Для того, чтобы возникли властные отношения, субъект должен обладать рядом качеств: желанием властвовать, волей к власти и рядом лидерских качеств. Субъект определяется содержанием властного отношения через приказ (распоряжение, команду).

Объект власти – это исполнитель руководящих указаний и распоряжений. Власть, как двустороннее взаимодействие субъекта и объекта, невозможна без подчинения объекта.

Диапазон отношений между субъектом и объектом может быть ***от сопротивления до полного подчинения.*** Готовность к подчинению зависит от собственных качеств объекта, от характера предъявляемых требований и средств воздействия, от ситуации и авторитета руководителя.

Ресурсы власти

Ресурсы власти – это средства, обеспечивающие влияние субъекта на объект власти. Наличие у руководителей ресурсов власти является важной социальной причиной подчинения ему сотрудников организации.

Все ресурсы власти взаимосвязаны и оказывают на персонал комплексное влияние.

Обладание и объём ресурсов пропорционально рангу руководителя.

Классификации ресурсов власти

Автор/ основание классификации	Виды ресурсов
1. А. Этциони	1). Утилитарные (материальные и социальные блага); 2). Принудительные (меры административного наказания); 3). Нормативные (средства воздействия на внутренний мир, ценности и нормы поведения человека).
2. В соответствии с важнейшими сферами жизнедеятельнос-ти	1). Экономические (финансовые); 2). Социальные (социальные блага, символы престижа, и способность повышать или понижать статус и должность работника); 3). Принудительные (силовые, в современной практике управления не используются за исключением ситуаций, когда сотрудники службы безопасности компании или сотрудники милиции вынуждены применить физическое воздействие в случае криминального поведения работников); 4). Информационные (знания и информация,

Виды власти в зависимости от используемых ресурсов

Позиционная власть – (термин введен Ф. Фидлером) – это объём власти, которым руководство предприятия наделяет менеджера. Например, оговаривается, имеет ли он право принимать на работу сотрудников, налагать на них дисциплинарные взыскания, повышать зарплату, переводить на другую работу или увольнять.

Персональная власть основывается на личных качествах руководителя: компетентности, лояльности, харизме.

Основания власти

Основания власти - это специфическое отражение подчинёнными ресурсов, которыми обладает руководитель, а также его личных качеств.

Основания раскрывают мотивы подчинения и непосредственно связаны с ***видами власти***.

1. ***Вознаграждение*** /власть, основанная на вознаграждении
2. ***Наказание*** /власть, основанная на наказании
3. ***Деловой авторитет руководителя*** /экспертная власть
4. ***Информация/*** власть, основанная на информации
5. ***Легитимизация/***власть через легитимизацию
6. ***Идентификация/***власть примера
7. ***Привычка к подчинению***/власть через привычку

Основания/вид власти в организации

Основание/вид власти	Описание вида власти
1. ***Вознаграждение (власть, основанная на вознаграждении***) .	Оно выступает ведущим основанием и может быть представлено в виде заработной платы, премий, повышения в должности, предоставления возможности для учёбы, улучшения условий труда, выражения признательности со стороны руководства. Главным мотивом для подчинения, в этом случае, служит удовлетворение разнообразных потребностей персонала. Вид *власти через вознаграждение* обладает максимальной эффективностью, при условии, что вознаграждение воспринимается работником как справедливое.

Основания/вид власти в организации

Основание/вид власти	Описание вида власти
2. ***Наказание*** /власть, основанная на наказании	Оно может выступать в виде снижения заработной платы, лишения премии, выговора, критики или увольнения. *Власть через наказание* основана на страхе. Этот вид власти имеет тенденцию к ослаблению, поскольку не способствует росту производительности труда, люди всячески стараются избавиться от неприятного эмоционального состояния и работают только, чтобы избежать наказания. Наказание эффективно только в том случае, если оно воспринимается как справедливое с точки зрения общепринятых норм и ценностей.

Основания/вид власти в организации

Основание/ вид власти	Описание вида власти
3. ***Деловой авторитет руководителя*** /экспертная власть	Власть, основанная на деловом авторитете руководителя, называется *экспертной властью.* Руководитель, по мнению подчинённых, обладает особыми знаниями, компетентностью, умением решать проблемы, и подчинение работников является сознательным и логичным. Поскольку она основывается на реальных достижениях, то руководитель добивается этого вида власти годами. В настоящее время использование экспертной власти считается ведущим фактором эффективного руководства. Основные *факторы, ограничивающие экспертную власть*: ▪ высокий современный уровень образования подчинённых, который ликвидировал интеллектуальный разрыв между руководителем и подчинёнными, существовавший веками, ▪ уменьшение социальных и финансовых различий между людьми. Экспертная власть может принимать и латентную форму, например, когда руководитель во всём слушается своих советников, в роли которых могут выступать жена или кто-либо из подчинённых.

Основания/вид власти в организации

Основание/ вид власти	Описание вида власти
4. ***Информация/*** власть, основанная на информации	Основывается на возможности доступа к важной информации и умении использовать эту информацию с целью влияния на подчинённых. Она может быть связана и с контролем над средствами получения и передачи информации в силу занимаемой должности, т.е. носить не только личный, но и позиционный характер. *Основанием для подчинения* в этом случае служат убеждения и ценностные ориентации и собственные решения сотрудников, которые формируются на базе получаемой от руководителя информации. В некоторых случаях *информационная власть* может стать и основой для манипулирования сознанием и поведением людей вопреки их воле и желаниям. В настоящее время существует множество «грязных» технологий (например, «чёрный» PR), которые, используя различные приёмы, обман, могут мгновенно изменить социальное мнение в коллективе.

Основания/вид власти в организации

Основание/вид власти	Описание вида власти
5. ***Легитимизация/*** власть через легитимизацию	Основанием власти через легитимизацию является должностной авторитет руководителя, а также его право приказывать и обязанность всех стоящих ниже в организационной иерархии подчиняться. Командование и подчинение прямо связано с занимаемыми позициями. Законность организационной власти переносится на её представителя. *Власть через легитимизацию* не всегда закрепляется жёстко институционально, и руководитель может её делегировать своим подчинённым. Этот вид власти направлен на удовлетворение потребностей в безопасности и принадлежности.

Основания/вид власти в организации

Основание/вид власти	Описание вида власти
6. **Идентификация**/ власть примера	***Идентификация*** означает преимущественно эмоциональную субъективную связь субъекта и объекта власти, которая проявляется в формировании у них чувства единства, в стремлении работников нравиться руководителю, копировать его поведение, брать с него пример. В этом случае достигается максимальная сила власти: руководитель субъективно воспринимается как их представитель, защитник. *Причинами субъективной идентификации* могут быть: ▪ *реальная двойственность положения людей в отношении власти* (в демократических организациях работники одновременно являются и субъектом – выбирают и контролируют власть, - и объектов власти – исполняют её решения; ▪ *общность интересов и ценностей руководителя и исполнителя*, вызывающие чувство единения со всей организацией; ▪ *харизма руководителя*, основанная на личных качествах и стиле руководителя; ▪ *воспитательное влияние организационной культуры*, направленное на формирование лояльности и формирование корпоративного сознания.

Основания/вид власти в организации

Основание/вид власти	Описание вида власти
5. **Идентификация**/ власть примера	Руководители, занимающие одни и те же должности, формально обладают равными правами, но каждый использует их в пределах своих способностей, поэтому получается, что каждый руководитель обладает разным правом на власть. Основную роль при формировании власти примера (власти через идентификацию) играют подчинённые.

Основания/вид власти в организации

Основание/вид власти	Описание вида власти
7. ***Привычка к подчинению***/ власть через привычку	*Власть через привычку* поддерживает многие виды власти: власть через легитимность, власть через идентификацию и др. ***Привычка*** является основным мотивом организационного поведения в традиционных обществах, когда глава организации уподобляется отцу семейства, а подчинённые беспрекословно выполняют его распоряжения. *Власть через привычку* особенно сильна в стабильных коллективах, имеющих большой стаж. Привычка является надёжным факторов стабильности власти, но до тех пор, пока она не войдёт в противоречие с новыми требованиями. Власть, основанная на привычке, разрушается, как только у подчинённых наступает понимание, что руководитель недостоин их повиновения. В настоящее время сфера власти через привычку постепенно сокращается.

Основания/вид власти в организации

Основание/вид власти	Описание вида власти
8. ***Организационная экология***/ экологическая власть или власть через изменение рабочей среды	Её суть заключается в сознательном формировании условий труда с целью исключить нежелательные формы проявления поведения или повлиять на работника в целом. Например, чтобы добиться полной лояльности и послушания сотрудника, руководитель создаёт для него лучшие, чем у всех остальных членов группы условия труда. *Экологическая власть* имеет косвенный, опосредованный условиями труда, характер воздействия.
9. ***Связи***/власть св	*Власть связей* основана на способности индивида воздействовать на других людей через воспринятую ими ассоциацию этого индивида с влиятельными людьми в организации и вне её. Речь идёт не о реальных связях сотрудника, а о восприятии реальности существования этих связей теми, на кого индивид оказывает влияние.

Классификация видов власти с позиции особенностей её субъектов

Централизованная власть: принятие всех решений одним субъектом.

Децентрализованная власть (распределение компетенций и принятие решений несколькими центрами).
Средством децентрализации власти является делегирование полномочий.

Виды власти

Основание классификации	ВИДЫ ВЛАСТИ
В зависимости от количества носителей власти	1) Единоличная 2) Коллективная (коллегиальная) власть.

Смешанные формы власти

Соучастие (принятие решений через формы производственной демократии).

Социальное партнёрство (форма сотрудничества между персоналом, менеджментом и собственниками предприятия).

Коллективное предпринимательство (работники одновременно являются собственниками предприятия).

Влияние: определение

Влияние **–** любое поведение одного человека, которое вносит изменение в поведение, отношение, ощущение другого человека.

Формы влияния

1. Убеждение.

2. Участие сотрудников в управлении.

Механизм власти

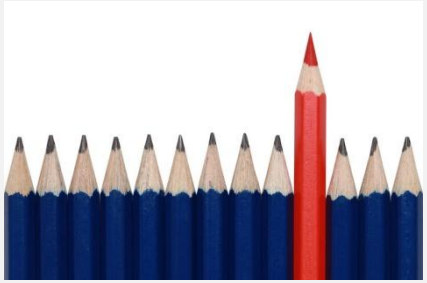
Механизм власти – это специальный институциональный механизм, стабилизирующий и регулирующий процесс осуществления власти собой, в рамках которого происходит взаимодействие субъектов и объектов власти.

Механизм власти включает в себя:

- организационные структуры;
- нормы, в том числе должностные инструкции работников.

Лидерство: основные понятия

Лидерство – это способность индивида воздействовать или влиять на других людей для достижения целей. Это искусство, мастерство, умение, талант.



Лидер – это личность, которая направляет и контролирует деятельность группы для достижения поставленных целей. В процессе социального взаимодействия очень часто в группе появляется несколько лидеров, которые разделяют между собой различные сферы влияния. Состав лидеров под влиянием различных обстоятельств может меняться.

«Лидер» (перевод с английского языка) – «руководитель», «глава», «ведущий», «командир».

Влияние, оказываемое лидером, должно отвечать следующим условиям:

- оно должно быть постоянным, а не разовым или носящим кратковременный характер;
- руководящее воздействие лидера должно распространяться на всю группу (организацию);
- лидер должен иметь явный приоритет во влиянии; влияние лидера, особенно организационного,;
- оно должно опираться не на прямое применение силы, а на авторитет или хотя бы признание правомерности руководства.

Обладая способностью оказывать влияние, лидер образует, создает и использует власть и полномочия, предоставляемые ему его подчиненными.

Лидерство: определение (М. Баас)

«Лидерство — это взаимодействие между членами группы. Лидеры – это люди, чьи действия влияют на других людей в большей степени, чем действия других людей влияют на них самих».

Формальное лидерство

Формальное лидерство – это приоритетное влияние индивида или группы лиц на членов организации, закреплённое в её нормах и правилах и основывающееся на руководящем положении и обладании властью и ресурсами.

Формальным лидером является руководитель (менеджер), пользующийся деловым и личным авторитетом в коллективе

Лидерство является одним из аспектов взаимосвязи менеджера с подчиненными. Проявляется в психологическом умении располагать их к себе, вызывать чувство доверия и симпатии.

Неформальное лидерство

Неформальное лидерство рассматривается как субъективная способность, готовность и способность человека взять на себя роль лидера и признание за ним права на руководство со стороны членов коллектива.

Обладая способностью оказывать влияние, лидер образует, создает и использует власть и полномочия, предоставляемые ему его подчиненными.

Неформальными лидерами могут быть работники, не занимающие административных должностей, но обладающие авторитетом и в силу деловых и личных качеств пользующиеся признанием в коллективе.

К неформальным лидерам требуется *особый, иногда привилегированный подход* со стороны менеджмента организации.

Роль неформального лидера непостоянна: особо важной она становится в условиях кризиса и более незаметной в обычной обстановке.

Типология лидерства

1. ***Деловое лидерство***. Характерно для групп, возникающих на основе производственных целей. В его основе лежат такие человеческие качества, как высокая компетентность, умение лучше других решать организационные задачи, деловой авторитет, опыт и т.п. Деловое лидерство наиболее сильно влияет на эффективность руководства.

2. ***Эмоциональное лидерство***. Оно возникает в социально-психологических группах на основе человеческих симпатий, притягательности межличностного общения. Эмоциональный лидер вызывает у людей доверие, излучает теплоту, вселяет уверенность, снимает психологическую напряженность, создает атмосферу психологического комфорта.

3. ***Ситуативное лидерство***. Строго говоря, по своей природе оно может быть и деловым, и эмоциональным. Однако его отличительной чертой является неустойчивость, временная ограниченность, связь лишь с определенной ситуацией.

Типология лидерства (Л. И. Уманский)

Шесть типов (ролей) лидера

1. ***Лидер-организатор*** (выполняет функцию групповой интеграции);

2. ***Лидер-инициатор*** (главенствует при решении новых проблем, выдвигает идеи);

3. ***Лидер-генератор*** эмоционального настроя (доминирует в формировании настроения группы);

4. ***Лидер-эрудит*** (отличается обширностью знаний);

5. ***Лидер-эталон*** (является центром эмоционального напряжения, соответствует роли «звезды», служит образцом, идеалом);

6. ***Лидер-мастер,*** умелец (специалист в каком-то виде деятельности).

Типы лидерства в зависимости от направления влияния на реализацию целей

1. ***Конструктивное (функциональное) лидерство –*** способствующее осуществлению целей организации.

2. **Деструктивное (дисфункциональное) лидерство –** формирующееся на базе стремлений, наносящих ущерб организации (например, лидерство в сформировавшейся на предприятии преступной группы воров или взяточников).

3. ***Нейтральное лидерство –*** не влияющее непосредственно на эффективность производственной деятельности (например, лидерство среди работающих в одной организации группы цветоводов-любителей).

В реальной жизни грани между этими типами лидерства подвижны, особенно между конструктивным и нейтральным лидерством.

Лидерство

сочетание в себе качеств формального и неформального лидер

трудно достижимо

одновременно являлся и деловым лидером

эмоциональных отношений не должен быть чрезмерно низким, переходящим в антипатию.

снижать эффективность его деятельности.

Руководитель и лидер: сравнительный анализ

Руководитель	Лидер
Руководство, менеджмент – феномен, имеющий место в системе формальных отношений.	Лидерство – феномен, порождённый системой неформальных отношений.
Роль менеджера и его функции определены заранее.	Роль лидера возникает стихийно и в штанном расписании она не значится.
Менеджера, как правило, назначают вышестоящим руководством.	Лидер выдвигается из числа окружающих его людей.
Менеджер назначается на свой пост независимо от того, воспринимают его или нет в этой роли подчинённые.	Лидером человек может стать только в том случае, если его воспримут таковым окружающие.
Менеджеры делают дело так, как нужно.	Лидеры делают то, что нужно.
Менеджеры заставляют людей делать то, что нужно.	Лидеры вызывают у людей желание сделать то, что нужно. Лидеры — это люди, которые выявляют все лучшее в других.

Руководитель и лидер: общее

1. И руководство , и лидерство являются средствами координации, организации отношений членов социальной группы, средством управления ими.

2. И руководство, и лидерство реализуют процессы социального влияния в группе и обоим процессам присущ момент субординации отношений.

Теории лидерства

3. Ситуационные теории лидерства

4. Современные подходы к лидерству

1. Теория черт (подход с позиции личных качеств)

2. Поведенческие теории лидерства

Теория черт (Подход с позиции личных качеств)

Теория черт (Подход с позиции личных качеств)

Теория черт (Подход с позиции личных качеств)

В 1948 году Р. Стогдилл обнаружил, что в разных ситуациях эффективные руководители обнаруживали разные личные качества, что позволяет сделать следующий вывод:

не существует такого набора личных качеств, который присутствует у всех эффективных руководителей и, следовательно, человек не становится руководителем только благодаря какому-то набору личных свойств.

Теория черт не утратила своей актуальности и в наши дни. Для занятия лидирующей позиции в условиях конкуренции человек действительно должен обладать определёнными психологическими и социальными качествами, но набор этих качеств зависит от многих факторов: от исторического периода, сознания, культуры и других параметров группы, от конкретной ситуации.

Поведенческие теории лидерства

Поведенческий подход к определению лидерства основывается ***на анализе стилей руководства.*** Вместо поиска характерных черт лидера исследователи сосредоточили своё внимание на изучении ***поведения лидера и возможности его воздействия на подчиненных.***

Эффективность руководства определяется не личными качествами руководителя, а скорее манерой его поведения по отношению к подчиненным, то есть стилем руководства.

Стиль руководства – привычная манера поведения руководителя по отношению к подчинённым с целью оказания на них влияния и побуждения к достижению организационных целей.

В рамках поведенческого подхода было разработано несколько теорий лидерства.

Исследования Университета штата Огайо

Начиная с 1945 г. группа ученых под руководством Р. Стогдилла, Флейшмана и Шартла, работавшая под эгидой Бюро по исследованиям в области бизнеса в университете штата Огайо, проводила комплексное исследование, связанное с анализом разнообразных показателей поведения руководителей, позволяющих идентифицировать основные поведенческие стили лидерства.

В серии исследований было выделено ***два фактора лидерства: формирование структуры и проявление участия к подчиненным.***

Исследования Университета штата Огайо

Внимание к формированию структуры характеризует степень, в которой руководитель ориентирован на выполнение рабочих заданий, организует и определяет взаимоотношения в группе, стремится установить надежные связи между сотрудниками для выполнения заданий и направление деятельности подчинённых на выполнение этих задач. Сам же лидер остается вне этих взаимоотношений и фокусирует свое внимание на выполнении задания. Руководителей этого типа характеризует постоянная разработка подробных инструкций и графиков выполнения работ для подчинённых, склонность к тщательному планированию и структурированию работ.

Внимание к подчинённым – это степень уважения руководителей к чувствам и идеям работников, забота об их условиях труда, продвижении по службе, установление отношений взаимного доверия. Руководители этого типа дружелюбны, открыты для общения, настроены на командный стиль работы и проявление всесторонней заботы

Исследования Университета штата Огайо

Выявлено, что люди могут вести себя с разной степенью внимания к подчиненным и формированию структуры, а отсюда и выделение

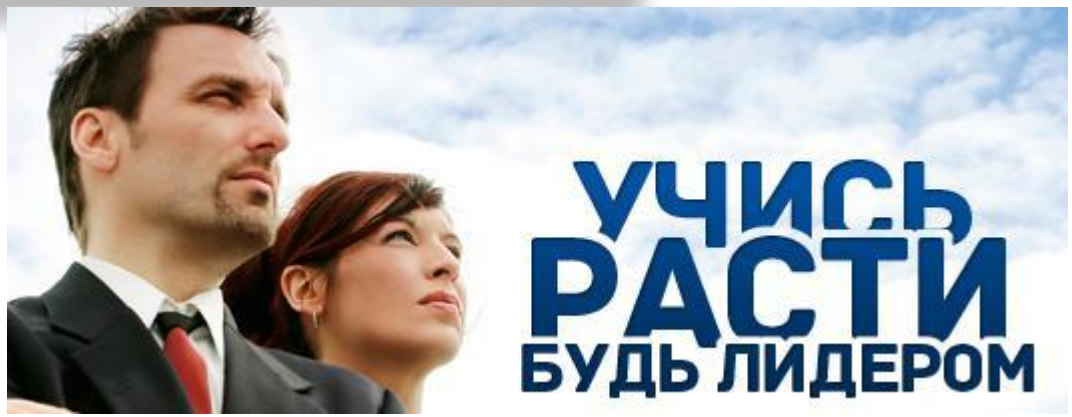
четырёх стилей лидерства (четырех возможных комбинаций этих элементов в руководстве):

1) Низкая степень внимания к структурированию – высокая степень внимания к подчинённым;
2) Низкая степень внимания к структурированию – низкая степень внимания к подчинённым;
3) Высокая степень внимания к структурированию – высокая степень внимания к подчинённым;
4) Высокая степень внимания к структурированию – низкая степень внимания к подчинённым.

Исследования Университета штата Огайо: вывод

Наиболее эффективным является стиль лидерства, который характеризуется ***высокой степенью внимания к структурированию и высокой степенью внимания к подчинённым.***

Более поздние исследования показали, что эта классификация *применима не ко всем ситуациям*, и уровень действенности стиля руководства во многом определяется ситуационными факторами.



Исследования Мичиганского университета (Ренсис Лайкерт, 1947 г.)

Цель исследования: как добиться оптимального управления усилиями отдельных личностей, чтобы достичь желаемые цели и удовлетворить их потребности.

Категории эффективности:

1. Производительность в расчете на человеко-час или аналогичные показатели, характеризующие успех организации в достижении производственных целей.
2. Удовлетворенность работой членов организации.
3. Текучесть кадров, абсентеизм и частота жалоб.
4. Издержки.
5. Потери от брака.
6. Мотивация работни-ков и менеджеров.

Исследования Мичиганского университета (Ренсис Лайкерт, 1947 г.)

В ходе исследования было выявлено ***два стиля лидерства:***

1). Ориентированное на выполнение работы.

2). Ориентированное на взаимоотношения с работниками, подбор кадров и работу с ними.

Исследования Мичиганского университета (Ренсис Лайкерт, 1947 г.)

Лидер, ориентированный на работу, предпочитает тщательно контролировать своих подчиненных, при этом он использует поощрения, наказания и всю имеющуюся у него власть для того, чтобы повлиять на своих подчиненных.
Цели и потребности работников рассматриваются ими как менее важные.

Лидер, ориентированный на работников, считает возможным делегировать полномочия своим подчиненным. Подобные лидеры предпочитают создавать своим подчиненным благоприятные условия для выполнения заданий. Они придают большое значение продвижению своих подчиненных, их личностному росту и достижениям. Такие действия очень полезны при формировании группы последователей данного лидера.

Исследования Мичиганского университета (Ренсис Лайкерт, 1947 г.). Вывод:

Наиболее действенным стилем лидерства при создании высокопроизводительных рабочих коллективов являлся стиль, характеризующийся ***максимальным вниманием к человеческим потребностям работников, т.е. руководителей, ориентированных на работников.***

Координатная сетка руководства Р. Блейка и Дж. Моутон

Результаты исследований, полученные в Университете штата Огайо и в Мичиганском Университете, были положены в основу **двухмерной теории лидерства (или, как её ещё называют, управленческой решётки),** разработанной Робертом Блэйком и Джейн Моутон из Техасского университета. Они построили решетку (схему), включавшую 5 основных стилей руководства :

Координатная сетка руководства Р. Блейка и Дж. Моутон

Вертикальная ось этой схемы ранжирует “внимание к людям” по шкале от 1 до 9.

Горизонтальная ось ранжирует “Внимание к производству” также по шкале от 1 до 9.

Единица означает низкий, а 9 – высокий уровень ориентации.

Блейк и Мутон описывают среднюю и четыре крайних позиции решетки, как:

Координатная сетка руководства Р. Блейка и Дж. Моутон

(1. 9) – ***Стиль управления, ориентированный на людей. (Управление сельским клубом).*** Основной акцент делается на хороших, теплых человеческих взаимоотношениях с людьми, но проявляется мало заботы об эффективности выполнения заданий.

(9. 1) **– *Управление, основанное на полномочиях.*** Руководитель очень заботится об эффективности выполняемой работы, но обращает мало внимания на моральный настрой подчиненных.

(5. 5) **– *Срединное управление*.** Руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс эффективности в равном внимании как к сотрудникам, так и к производственным проблемам.

(9. 9) – ***Управление командой.*** Благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности, руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации. Это обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую эффективность.

(1.1) – ***«Убогое» управление.*** Отсутствует философия управления, усилия менеджмента, направленные на поддержание межличностных отношений и выполнение рабочих заданий, минимальны.

Координатная сетка руководства Р. Блейка и Дж. Моутон

Выводы:

1. Самый эффективный стиль руководства – оптимальный стиль – поведение руководителя в позиции 9. 9.

2. Такой руководитель сочетает в себе высокую степень внимания к своим подчиненным и такое же внимание к производительности.

3. Существует множество видов деятельности, где трудно четко и однозначно выявить стиль руководства, но считали, что профессиональная подготовка и сознательное отношение к целям позволяет всем руководителям приближаться к стилю 9. 9, и тем самым повышать эффективность своей работы.

Ситуационные теории лидерства

ситуационные факторы

руководителя информацию.

взаимосвязи стилей руководства и конкретных рабочих ситуаций

какие личные качества и какие стили поведения более всего соответствуют определённым ситуациям.

Ситуационные теории лидерства:

1. Модель Ф. Фидлера;
2. Ситуационную теорию П. Херси и К. Бланчарда;
3. Теорию «путь – цель» Т.Р. Митчелла и Р. Хауса.

Модель Фреда Фидлера (середина 60-х гг. XX в.)

Теория Фреда Фидлера – одна из первых попыток определить наиболее адекватные конкретным обстоятельствам стили лидерства.

В модели используются ***три ситуационные переменные***, дающие возможность определить степень благоприятности для определенного лидерского стиля:

1. *отношения между руководителем и членами коллектива;*
2. *структура задачи или степень координации работы;*
3. *должностные полномочия (реальная власть, возможности вознаграждения и наказания).*

Модель Фреда Фидлера (середина 60-х гг. XX в.)

Фидлер предложил использовать разработанную им шкалу характеристик «наименее предпочитаемого работника» (НПР).

Шкала НПР представляет собой мотивационную систему поведенческих предпочтений руководителя и включает в себя 16 противоположных прилагательных, расположенные по обе стороны 8-бальной шкалы.

В соответствии с этой шкалой лидеры должны, отмечая баллы по каждой из позиций шкалы, описать идеальную личность, с которой они могли бы работать наиболее успешно.

Модель Фреда Фидлера
Пример шкалы мотивационны предпочтений руководителя

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

Модель Фреда Фидлера

ориентированным на отношения ***стиль,***

ориентированный на задачу

лидерский стиль остается относительно постоянным и почти не меняется от ситуации к ситуации

восемь типов ситуаций

Модель Фреда Фидлера

Наиболее благоприятной для менеджера является ситуация, в которой имеют место хорошие взаимоотношения руководитель – подчинённый, рабочая задача структурирована, а лидер обладает широкими должностными полномочиями.

Наименее благоприятной для менеджера является ситуация, когда отношения с подчинёнными плохие, рабочая задача плохо структурирована, а должностные полномочия ограничены.

Остальные ситуации описывают промежуточные ситуации.

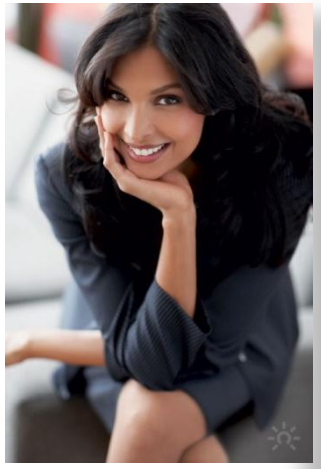
Модель позволяет подбирать руководителя в соответствии со сложившейся в организации или группе ситуацией. Так, менеджеры, ориентированные на задачу, наиболее эффективны либо в очень благоприятной, либо в очень неблагоприятной ситуации. Руководители, ориентированные на взаимоотношения с персоналом, демонстрируют наиболее высокие результаты в промежуточных ситуациях.

Модель Фреда Фидлера

Модель Фреда Фидлера

В модели Ф. Фидлера есть ряд спорных моментов:

1) полнота измерения лидерского стиля с помощью НПР;
2) постоянство лидерского стиля во времени.



Практическое использование модели Ф. Фидлера предполагает определение менеджерами собственного стиля руководства (ориентация на взаимоотношения или на задачу) и идентификацию ситуации (определить, благоприятны или неблагоприятны для неё существующие взаимоотношения руководитель – подчинённые, структура задачи и должностные полномочия). Выбор стиля, адекватного ситуации, как правило, приводит к росту производительности.

Ситуационная теория лидерства П. Херси и К. Бланчарда

характеристикам подчинённых, а не менеджеров.

управления.

Ситуационная теория лидерства П. Херси и К. Бланчарда

Ученые выделили четыре основных стиля руководства:

1. ***Директивный***. Лидер тщательно инструктирует и следит за выполнением задачи, оставаясь вовлеченным во все детали происходящего. Быстро выявляется неудовлетворительная работа и указывается тем, кто за это отвечает. Лидер настаивает на улучшении, особенно выделяя развитие личного мастерства.

Этот стиль применяется: к отдельным лицам и группам, неспособным справиться с задачей и не имеющим желания учиться; полезно применять это стиль с вновь принятыми на работу.

2. **Убеждающий.** Лидер часто выдвигает новые инициативы, активен в указаниях, инструктировании и надзоре за работой. Приоритет- общение. Много внимания уделяется образцам. Работники вовлекаются в их установление.

Этот стиль применяется в отношении более – менее сформировавшихся групп и лиц, которые обладают базовыми навыками, но которым многому можно еще научиться; которые старательны, но должны больше заботиться о своей работе; которые не способны решить проблему качества или производительности труда.

Ситуационная теория лидерства П. Херси и К. Бланчарда

Ученые выделили четыре основных стиля руководства:

3. ***Участвующий.*** Лидер концентрируется на улучшении морального состояния группы, активно развивает личные отношения, поощряет чувство причастности. Обучает людей самих бороться за проблемы и решать их. Доля приказов минимальна и только в исключительных случаях.

Этот стиль применяется в отношении лиц и групп, имеющих достаточную квалификацию и навыки. Дальнейшее развитие такой группы требует, чтобы ее члены в своей ежедневной работе брали на себя больше ответственности, и чтобы их моральное состояние было хорошим.

4. ***Делегирующий.*** Лидер делегирует большую часть работы отдельным членам группы. Ежедневный контроль осуществляется членами группы. Этот стиль применяется в отношении лиц и групп, достигших высокой квалификации.

Этот стиль подходит для управления квалифицированными людьми с ответственным и позитивным отношением к работе.

Ситуационная теория лидерства П. Херси и К. Бланчарда

Ограничения ситуационной теории П. Херси и К. Бланчарда:

в неё включены только характеристики подчиненных и не учитываются особенности ситуаций.

Теория «путь – цель» Т.Р. Митчелла и Р. Хауса (70-ые гг XX в)

Основная цель

Теория «путь – цель» Т.Р. Митчелла и Р. Хауса (70-ые гг.XX в)

В зависимости от ситуации предлагаются различные варианты поведения лидера:

1. ***Директивное лидерство*** – предполагает высокий уровень структурирования работы, объяснение подчиненным, что и как делать, а также что и когда от них ожидается;

2. ***Поддерживающее лидерство*** – основывается на внимании к нуждам работников и их благополучию, создании дружественного рабочего климата и обращении с подчиненными как с равными;

3. ***Лидерство, ориентированное на достижение*** – включает установление напряженных, но привлекательных целей, огромное внимание к качеству во всем, уверенность в возможностях и способностях подчиненных достичь высокого уровня выполнения работы;

4. ***Участвующее лидерство*** – означает внимание к предложениям и замечаниям подчинённых в ходе принятия решений, привлечение подчиненных к участию в управлении.

Современные подходы к лидерству

Современные подходы к лидерству базируются на наличии у лидеров качеств, побуждающих персонал работать выше своего нормального уровня.

Новые подходы к организационному руководству включают:

1. Харизматическое лидерство;
2. Факторно-аналитическая теория;
3. Концепция интерактивного лидерства;
4. Концепция трансформативного лидерства;
5. Концепция сервисного лидерства.

Концепции харизматического лидерства

«харизма» ***дар***

превосходит её обычный уровень.

Источниками влияния харизматического лидера

укреплять веру сотрудников в возможность достижения высоких результатов,

Концепции харизматического лидерства Лэй Конгер, модель эволюции харизмы

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. Харизматический лидер использует похвалы и одобрение, чтобы вселить в ведомых веру в способность реализовать задуманное.

Концепция харизматического лидерства

Согласно концепциям харизматического лидерства, идеальный работник соответствует личности руководителя, служит отражением лидера, который способен оказывать влияние на

Мотивирующее воздействие руководителя проявляется с помощью механизма подражания, принятие членами его ценностей и поведения за образец, наделения его харизмой. Только немногие «избранные» способны влиять и изменять ценности других людей.

Концепция харизматического лидерства

Б. Шамир, Р.Й. Хозе, М. Артур :

Лидерство –это коллективный процесс, в основе которого лежит потребность в принадлежности.

Харизматический лидер повышает желание работников идентифицировать себя с группой путём связывния представлений и ценностей каждого работника с групповыми ценностями и коллективной идентичностью.

Это означает, что работник ставит групповые интересы выше личных, и в случае необходимости может ими пожертвовать.

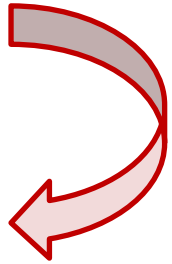
Концепция харизматического лидерства

«видение».

«Порожденный кризисом» харизматический лидер

Концепция харизматического лидерства

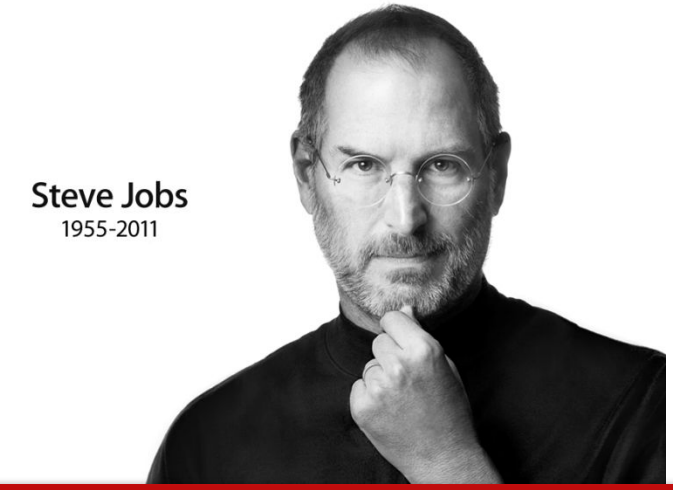
В условиях кризиса менеджеры по необходимости превращаются в харизматических лидеров. Чаще всего в условиях стресса, неопределенности и хаоса ведомые передают бразды правления тем, кто способен исправить кризисную ситуацию. Во многих случаях лидера ничем не ограничивают и позволяют использовать все необходимые средства по его усмотрению.



Кризис также предоставляет возможности и лидеру обеспечить нетрадиционные действия ведомых. *Лидер харизматического типа, порождаемый кризисом*, обладает большей свободой, чтобы воодушевить ведомых на поиск путей выхода из него. Некоторые методы, процедуры и тактические действия ведомых могут быть неупорядоченными, хаотичными и выходить за пределы нормального образа действий. Тем не менее, в кризисной ситуации харизматический лидер воодушевляет, поддерживает ведомых и обычно признает их действия правильными.

Харизматические лидеры

Харизматические лидеры



«Харизма приводит к небытию лидеров».

Питер Друкер

Концепция харизматического лидерства

К числу харизматических лидеров относят Мать Терезу, Мартина Лютера Кинга, принцессу Диану.

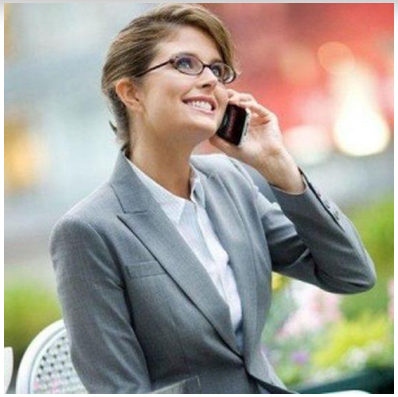
Факторно-аналитическая теория лидерства

Суть теории:

- Чисто индивидуальные качества лидера и характерные для него черты поведения, связанные с достижением определенных целей, могут существенно различаться.
- В теорию лидерства вводятся новые понятия целей и задач, связанных с конкретной ситуацией.
- 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. По мере того, как все больше женщин занимают руководящие позиции в организациях, всё отчётливее проявляются сильные стороны женского лидерства.



Цель этого подхода – доказать, что стремление к достижению целей организации расширяет возможности персонала в достижении личных целей.

Женщины – руководители могут обладать такими же качествами, как и мужчины, но особенность их руководства заключается в склонности демонстрировать интерактивное поведение, которое характеризует постоянное стремление к достижению согласия, делегирование полномочий подчинённым, привлечение к участию в работе всех членов коллектива, забота о конструктивном взаимодействии и взаимопонимании. В последнее время интерактивный стиль начали активно осваивать и многие мужчины – руководители.

Концепция трансформативного лидерства

Трансформативное лидерство подразумевает ***внутреннее вознаграждение работников.*** Выражая свои идеалы, трансформативный лидер побуждает подчинённых на серьезный труд для достижения воображаемых целей. Видение лидера даёт сотруднику мотивацию для выполнения сложной работы, которая самовознаграждается (внутренне).

Трансформативный лидер во многом напоминает харизматического лидера, но отличается особыми способностями к внедрению инноваций и проведению организационных изменений. Он вносит основные изменения в задачи фирмы или данного подразделения, методику бизнеса и управление человеческим фактором, чтобы реализовать свои цели.

Концепция трансформативного лидерства

Пять факторов для описания трансформативных лидеров (М. Басс):

1. Харизма. Лидер способен исподволь передать суть проблемы, внушить уважение и удовлетворение, а также представить свое видение этой проблемы;

2. Персонализация внимания. Лидер уделяет внимание потребностям подчинённых и предлагает конкретные проекты, при реализации которых работники растут в личностном плане;

3. Стимулирование размышлений. Лидер помогает подчинённым переосмысливать рациональные способы изучения ситуации, поощряет их к творчеству;

4. Обусловленное вознаграждение. Лидер информирует работников о том, что они должны делать для получения вознаграждения, которое они предпочитают;

5. Управление в исключительных случаях. Лидер позволяет подчинённым работать над проблемой и не вмешивается до тех пор, пока при достижении цели не нарушаются разумные сроки и стоимость работы.

Концепция трансформативного лидерства

Необходимость в трансформативных лидерах особенно возрастает в период крупных стратегических изменений: трансформации целей компании структур и управления человеческими ресурсами.

В своей деятельности такие руководители руководствуются не только правилами или распоряжениями, но и используют такие факторы как мировоззрение, общие ценности и идеи, создание общей платформы для привлечения сторонников перемен.

Концепция сервисного (согласительного) руководства

в основе управления лежит забота менеджера об удовлетворении потребностей подчинённых.

Цель обслуживающего руководства

Основной принцип

Сервисная роль лидера

Концепция сервисного (согласительного) руководства

Характеристики эффективного лидерства

Эффективный лидер – человек, отвечающий новой философии управления, человек, который осознает, что его авторитет зависит от уважения подчиненных, а не формального статуса.

Сравнение двух типов руководителей (стилей управления)

Исполнительский стиль	Инициативный стиль
1. Руководствуется принципами деятельности, выработанными другими людьми;	1. Вырабатывает принципы деятельности для своих подчиненных и своего предприятия;
2. Ориентирован на выполнение заданий любой ценой (потеря здоровья работниками);	2. Ставит выполнение заданий в зависимость от проводимой работы по воспитанию чувства долга, интереса, нового экономического мышления;
3. Стремится сосредоточить все рычаги управления в своих руках;	3. Делегирует полномочия подчиненным, оставляя за собой роль координатора;
4. Осуществляет управление преимущественно методом диспетчирования;	4. Быстро реагирует на изменение производственной ситуации, вносит коррективы;

Сравнение двух типов руководителей (стилей управления)

Исполнительский стиль	Инициативный стиль
5. Стереотипен в принятии решений, склонен действовать шаблонно даже в критических ситуациях;	5. Стремится выработать нетрадиционные решения новых задач; выдает задания предпочтительно в виде идей, не стремясь их чрезмерно детализировать;
6. Боится риска и стремится избегать действий, связанных с неопределенностью исхода;	6. Не боится риска и умеет рисковать, не уходит от ответственности за принятые в условиях неопределенности решения;
7. Заинтересован в собственной служебной карьере, а не в продвижении подчиненных;	7. Побуждает подчиненных к повышению их профессиональной компетенции;
8. Увлечен решением второстепенных задач, упуская стратегические вопросы; оставляет за собой право окончательного решения по всем вопросам;	8. Умеет разделять задачи на стратегические и тактические и планировать время;
9. Ограничивает свои интересы теми областями знаний, которые освоены им во время учебы и в практической работе	9. Вырабатывает в себе потребность к непрерывному образованию

Основные характеристики лидера будущего

1. Значительно более высокий уровень профессионального управленческого мастерства; управление – профессия;

2. Не будет выступать в роли «начальника повелителя», «командира – указчика». Наряду с узаконенным принуждением управлять будет преимущественно демократическими методами;

3. Должен обладать многомерным экономико-управленческим мышление, думать и действовать многовариантно и концептуально;

4. Будет добиваться как можно большей степени свободы маневра в действиях для себя у вышестоящих инстанций, аналогично строит свои отношения с подчиненными;

Основные характеристики лидера будущего

5. Не принимает на веру авантюристические требования вышестоящих организаций, не терпит протекционизма;

6. Это руководитель, уверенный в своих способностях, обладающий креативным подходом, готовый к риску, способный адаптироваться, хладнокровный;

7. Отличает желание и умение нести не только личную ответственность, но и распределять ответственность по всем ступеням иерархии;

8. Стремится развивать сложившийся стиль управления;

9. Высокий уровень нравственной культуры: скромность, простота, честность, порядочность;

10. Человек с «сильным» типом нервной деятельности, характеризующийся стремлением подчинить себе любые ситуации.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!