

# МЕНЕДЖМЕНТ

## «Теории лидерства в менеджменте»

Батурин Владимир Юрьевич, к.э.н.,  
преподаватель

# Руководство и лидерство

**Руководство** представляет собой процесс организации и управления совместной деятельностью членов коллектива, осуществляемый официально назначенным руководителем.

**Лидерство** — процесс организации и управления общением и деятельностью членов малой группы и коллектива, осуществляемый лидером, определившимся в ходе спонтанно формирующихся межличностных отношений.

# Отличие менеджера от лидера

Менеджер	Лидер
Администратор	Инноватор
Поручает	Вдохновляет
Работает по целям других	Работает по своим целям
План – основа действий	Видение – основа действий
Полагается на систему	Полагается на людей
Использует доводы	Использует эмоции
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Даёт импульс движению
Профессионален	Энтузиаст
Принимает решения	Превращает решения в реальность
Делает дело правильно	Делает правильное решение
Уважаем	Обожаем



# Лидерские качества

## Интеллектуальные способности

- Знание дела
- Речевая развитость
- Познавательность
- Интуитивность
- Образованность
- Ум и логика
- Рассудительность
- Проницательность
- Оригинальность

## Черты характера личности

- Инициативность
- Гибкость
- Бдительность
- Созидательность
- Честность
- Смелость
- Настойчивость
- Уравновешенность
- Независимость
- Энергичность

## Приобретённые умения

- Умение заручаться поддержкой
- Умение кооперироваться
- Такт и дипломатичность
- Умение брать на себя риск

- Агрессивность
- Обязательность
- Работоспособность
- Потребность в достижениях

# Характеристика менеджера как эффективного лидера

- 1) Ценится подчиненными
- 2) Ценится подчиненными
- 3) Оказывает значительное воздействие на подчиненных
- 4) Уверен в себе, ясно излагает свои мысли
- 5) Устанавливает хорошее взаимодействие
- 6) Вознаграждает требуемое поведение
- 7) Имеет стратегию влияния на группы
- 8) Проявляет настойчивость и требовательность
- 9) Прислушивается к мнению других
- 10) Имеет убедительный внешний вид

# Теория «Х» и теория «У» Д. МакГрегора

**Личностный подход** основывается на анализе лидерских качеств, необходимых руководителю для эффективного управления

- **Дуглас Мак-Грегор**
- **Р. Стогдилл**
- **У. Беннис**

Недостатки личностного подхода:

- 1) количество важных лидерских качеств
- 2) практически бесконечно;
- 3) не установлена тесная связь между этими
- 4) качествами и лидерством.

### **Теория X :**

- 1) работники противятся любым переменам;
- 2) работники от природы ленивы и избегают усилий при любой возможности;
- 3) цели работников противоположны целям организации;
- 4) работникам плохо удается принимать решения.

### **Теория Y :**

- 1) все работники обладают потенциалом для развития в рамках их должностей, а иногда и сверх них;
- 2) работники способны нести ответственность за свой труд;
- 3) цели работников могут совпадать с целями организации.

# Стили руководства

- устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности менеджера;
- манера и способ поведения менеджера в процессе подготовки и реализации управленческих решений.



# Авторитарный стиль руководства

Централизация власти в руках  
руководителя

(принятие решений - единоличное)

Ставка на администрирование (приказ, указание, распоряжение)

Ограниченные контакты с подчиненными (соблюдение  
дистанции)

Допускает ограниченную инициативу в действиях подчиненных

В отношениях с подчиненными категоричен, часто резок

Стимулирование подчиненных ориентировано на наказание,  
чем на поощрение

Новое воспринимается с осторожностью (или вообще не  
воспринимается)

Уверен в том, что дело знает лучше подчиненных

Ответственность за результаты деятельности  
полностью возлагает на себя

# Демократический стиль руководства

Децентрализация властных полномочий

Решение принимается коллегиально  
(на основе консультации с подчиненными)

В доведении задач до исполнителей часто используется  
метод предложений

С подчиненными поддерживаются тесные контакты

Инициатива подчиненных допускается и поощряется

Стимулирование ориентировано на поощрение,  
чем на наказание

Отношения с подчиненными доброжелательные,  
уважительные

Стремление к овладению новыми знаниями, самообразованию

# Либерально-попустительский стиль руководства

Высокая степень децентрализации властных полномочий  
(минимальное вмешательство в деятельность подчиненных)

Роль руководителя – обеспечение подчиненных информацией  
и посредничество в процессе их взаимодействия

Инициатива полностью передается в руки подчиненных

Высокая степень зависимости руководителя от подчиненных

Взаимоотношения с подчиненными мягкие, вежливые,  
основанные на уступках руководителя и его боязни конфликтов

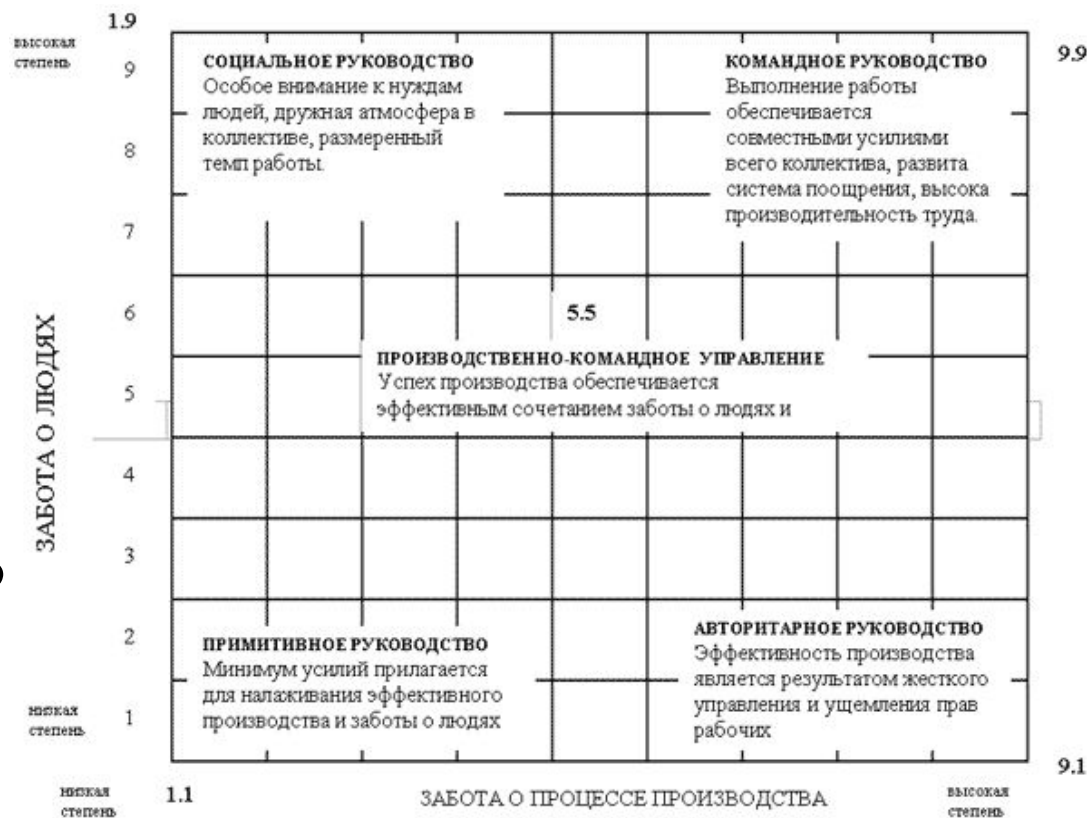
В стимулировании труда отсутствует четкая ориентация

Требования руководителя к подчиненным низкие

Ответственность за результаты деятельности перекладываются  
на подчиненных

# Управленческая решетка р. Блейкера и Дж. Моутона

Включает 5 основных стилей руководства.  
Вертикальная ось этой схемы ранжирует «заботу о человеке» по шкале от 1 до 9.  
Горизонтальная ось ранжирует «заботу о производстве» также по шкале от 1 до 9. Стиль руководства определяется обоими этими критериями. Всего мы получаем 81 позицию (9x9), т.е. 81 вариант стиля управления. Блейк и Моутон описали пять крайних и наиболее характерных позиций матрицы.



# Ситуационные теории лидерства

Лидерское поведение  
должно быть разным  
в различных ситуациях!

- Модель лидерского поведения **Танненбаума—Шмидта**;
- Модель ситуационного лидерства **Херсея и Бланшарда**;
- Модель ситуационного лидерства **Фидлера**,
- Модель ситуационного лидерства **Хауза – Митчелла**,
- Модель ситуационного лидерства **Стинсона – Джонсона**,
- Модель ситуационного лидерства **Врума – Йеттона – Яго**

# Модель ситуационного лидерства Френка Фидлера

Стиль руководства зависит от:

1) Отношения руководителя с подчиненными (хорошие, плохие);

2) Властных полномочий (достаточные, недостаточные);

3) Структурности задач (четко, нечетко) в различных ситуациях

стиль ориентируется либо на организационно-техническую сторону дела, либо на налаживание человеческих отношений.



# Модель ситуационного лидерства Т. Митчелла и Р.Хауса

Стиль зависит от ориентации подчиненных на личные выгоды.

Варианты стиля:

- 1) Стиль поддержки человеческих отношений;
- 2) Инструментальный стиль (создание организационно-технических условий);
- 3) Стиль достижения высоких результатов;
- 4) Стиль привлечения подчиненных к управлению.

# Модель ситуационного лидерства П. Херсея и К.Бланшарда

Зависимость стиля от образования и практического опыта подчиненных.

Варианты стиля:

- 1) Стиль жесткого контроля подчиненных;
- 2) Стиль участия подчиненных в принятии решений;
- 3) Стиль коллективного управления и самоуправления.



# Модель ситуационного лидерства В.Врума и Ф.Йеттона

Зависимость стиля от особенностей коллектива и характера проблемы:

- 1) Стиль единоличного принятия решения;
- 2) Стиль учета мнений подчиненных;
- 3) Своевременное обсуждение и решение проблем;
- 4) Решения вырабатываются группой.

# Теория лидерских качеств р. стогдилла

Р. Стогдилл и С. Шартл предложили описывать лидерство через понятия «статус», «взаимодействие», «сознание» и «поведение» индивидов по отношению к другим членам организованной группы. Следовательно, лидерство рассматривается скорее как система отношений людей, а не как характеристика изолированного индивида.

# Исследования лидерства в огайо и мичигане

Первая работа по количественному анализу лидерства была выполнена в 1945 г. в Бюро исследований бизнеса Университета шт. Огайо. И только в 1950 г. Э. Флейшмэн с помощью статистического анализа упростил первоначально обширный перечень параметров до двух четких факторов:

- 1. Внимательность, т. е. степень, в которой руководитель проявляет сердечность, уважение, заботу и доверие к своим подчиненным.
- 2. Введение структуры.

В исследовательском центре Мичиганского университета в результате выполнения аналогичной работы также были выявлены два фактора:

- 1. Ориентация на работников, т. е. такой стиль поведения, который показывает, что руководитель понимает интересы подчиненных, уважает их индивидуальность и принимает во внимание их потребности.
- 2. Ориентация на производство, при которой основное внимание уделяется производственным и техническим аспектам работы.

Основным методом измерения этих оценок было анкетирование; один набор вопросов был составлен для подчиненных, а другой — для самого руководителя.

# Типология лидерства по р. Лейкерту

Система 1 — *эксплуататорско-авторитарная*.

Руководители, принадлежащие к этому стилю, имеют выраженные характеристики автократа.

Система 2 называется - *благосклонно-авторитарной*.

Эти руководители могут поддерживать авторитарные отношения с подчиненными, но они допускают их, хотя и ограниченно, участвовать в принятии решений. Мотивация создается вознаграждением и в некоторых случаях — наказанием.

Руководители системы 3, называемой *консультативной*, проявляют значительное, но неполное доверие к подчиненным.

Система 4 подразумевает преимущественно самоуправление, групповое участие работников в принятии основных решений. Это — система, основанная на участии, или *партисипативная* система. По мнению Лейкерта, она самая действенная. Взаимодействия между руководителем и подчиненными носят дружеский характер.

# Типология танненбаума и шмидта

Танненбаум и Шмидт в своей работе предложили подход к объяснению стиля руководства. Их подход заключается в том, что применяемый стиль руководства определяется четырьмя параметрами:

- 1) «руководитель» - его личность и предпочитаемый им стиль;
- 2) «подчиненные» - их потребности, отношения и навыки;
- 3) «задание» - требования и цели работы, которую надо выполнить;
- 4) «ситуация» - организация, ее ценности.

# Теории харизматического лидерства

- Харизматическое лидерство — это способность определенным образом влиять на других людей и вести их за собой.

Традиционная харизматическая теория лидерства основывалась на представлении о наличии у человека врожденных (“данных изначально”) качеств, в силу которых человек оказывает свое влияние на окружающих. Наряду с *“теорией врожденного лидерства”* возникла так называемая *“теория черт”*. Согласно этой теории человек в процессе своего развития и научения приобретает необходимый набор качеств лидера — уверенность в себе, инициативность, целеустремленность, высокий интеллект, обширные знания и т.д.

Далее появилась *“синтетическая теория”*. Сторонники этой теории заявляют, что лидерские качества, безусловно, можно развивать, но это может сделать не каждый человек, а только тот, у кого есть некие благоприятные врожденные предпосылки.

# Теория преобразующего лидерства

Определение харизматических характеристик лидеров может оказаться особенно важным в условиях преобразования традиционных способов реализации лидерства в организации для адаптации к драматическим изменениям. Именно этот процесс изменений стал объектом изучения харизматического лидерства. Преобразующим лидерам присущи следующие качества:

- - Они считают себя носителями перемен;
- - Они обладают смелостью и мужеством;
- - Они верят в людей;
- - Ими движут фундаментальные ценности;
- - Они всю жизнь учатся;
- - Они способны справиться со сложностями, неопределённостью и двусмысленностью;
- - Они обладают видением перспективы.



# Заменители лидерства

Существует понятие, что существуют так называемые заменители лидерства, которые делают лидера не просто не нужным, но даже лишним, а также нейтрализаторы, которые не позволяют лидеру использовать определённые формы поведения или нейтрализуют его. Такими заменителями и нейтрализаторами могут стать подчинённые. Подчинённые которые не особенно заинтересованы в организационных поощрениях, будут нейтрализовывать попытки как поддерживающего, так и инструментального лидерства.

Профессионалы отличаются от не профессионалов тем, что для них внутреннее удовлетворение целями и значимостью работы служит своего рода организационным поощрением и является надёжным заменителем поддержки со стороны лидера.

В целом понятие заменителя позволяет взглянуть на лидерство в более точной перспективе и объясняет относительно невысокую результативность исследований по этой теме.

# Лидерство в теории социального научения

Теория социального научения позволила сформулировать общую концептуальную основу для описания организационного поведения, она может помочь в создании непрерывного взаимодействия между лидером, окружением и поведением.

В данном случае подчиненные играют активную роль и вместе с лидером концентрирует внимание на своем поведении и поведении других.

Можно привести следующие примеры такого подхода:

- Лидер знакомится с макро- и микропеременными, контролируемыми его поведением.
- Лидер и подчинённые ищут индивидуальные факторы, регулирующие поведение подчиненных;
- Лидер и подчиненные совместно пытаются найти способы управления индивидуальным поведением для получения взаимно подкрепляющих и полезных для организации результатов.