ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Лекция 3. Лидерство.

Подготовлена к.пс.н. Дубровинской Е.И.

ЛИДЕРСТВО

- (от англ. leader – ведущий, руководитель)
- статус личности в социальной группе, характеризующееся способностью занимающего его лица оказывать решающее влияние на других людей, организовывать и направлять их коллективные действия.
- разновидность власти, своеобразный управленческий статус личности, подчиняющей своему влиянию других людей.

ЛИДЕР

- член группы, добровольно принимающий на себя значительно большую меру ответственности в достижении групповых целей, чем того требуют формальные предписания или общепринятые нормы.

ФОРМАЛЬНЫЙ ЛИДЕР

- назначается или избирается, приобретая таким путем официальный статус руководителя; неформальный лидер – член группы, наиболее полно в своем поведении отвечающий групповым ценностям и нормам.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА

«У молодого Моркоу есть такая штука. Хорькизма называется. Так вот, у него ее целая куча. – Куча? – Ага, куча хорькизмы».

ТЕОРИЯ ЧЕРТ

Выдвижение лидеров их личными качествами (ум, храбрость, знания и др.).

- **ХАРИЗМАТИЧЕСКИЙ ЛИДЕР**

- Обычно харизматическое влияние связывают с набором экстраординарных характеристик или моделей поведения лидера.

- **ТРАНСФОРМАЦИОННЫЙ ЛИДЕР.**

- Средствами трансформационного лидера являются ораторские (коммуникативные) навыки, которые создают образ уверенного и сильного человека, побуждают у последователей доверие и желание идти за ним.

СИТУАЦИОННАЯ ТЕОРИЯ Э. ХАРТЛИ

— если человек становится лидером в одной ситуации, то не исключено, что он может им стать и в другой;

— в результате стереотипного восприятия лидеры в одной ситуации рассматриваются группой как «лидеры вообще»;

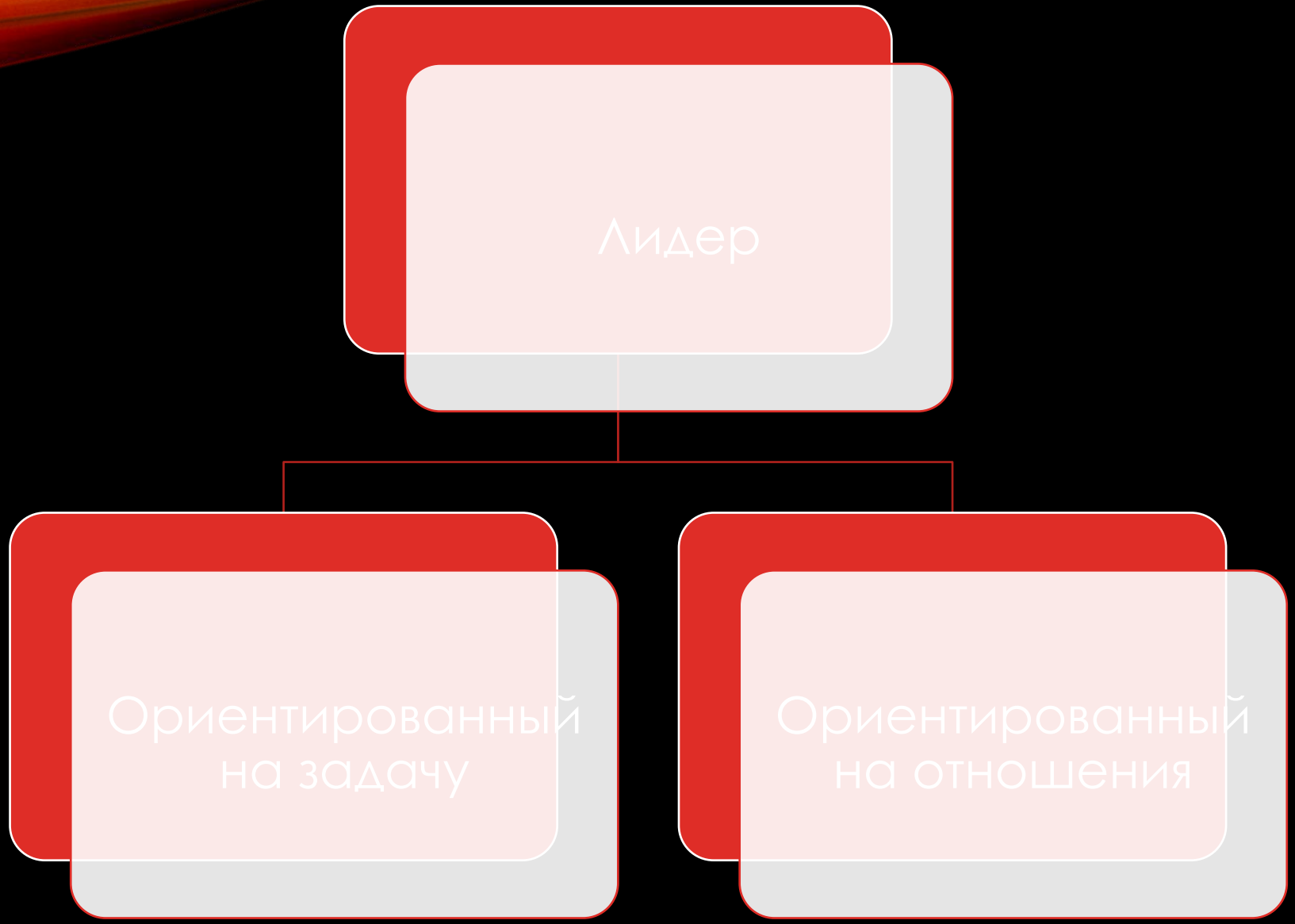
— став лидером в одной ситуации, индивид приобретает авторитет, который способствует избранию его лидером и в другой ситуации;

— лидером чаще выбирают человека, который имеет мотивацию к достижению этого статуса.

СИТУАЦИОННАЯ ТЕОРИЯ Ф. ФИДЛЕРА

- Инициативное поведение личности в связи с сложившейся социальной ситуации (исторические условия, особенности сферы групповой деятельности, специфика групповых задач, целей и т. д.).

- Ситуационная теория лидерства утверждает, что эффективность лидера зависит как от того, насколько данный лидер ориентирован на задачу или на отношения, так и от того, в какой степени лидер контролирует группу и реализует свое влияние на нее.


Лидер
Ориентированный на задачу
Ориентированный на отношения

ЛИДЕР, ОРИЕНТИРОВАННЫЙ НА ЗАДАЧУ (TASK-ORIENTED LEADER)

- больше обеспокоен тем, чтобы работа была сделана как следует. Взаимоотношения и чувства работников его не интересуют.
- Потенциальные преимущества такого стиля – это скорость принятия решений, подчиненных общей цели, суровый контроль над подчиненными

ЛИДЕР, ОРИЕНТИРОВАННЫЙ НА ВЗАИМООТНОШЕНИЯ (RELATIONSHIP-ORIENTED LEADER)

- в первую очередь интересуется тем, какие чувства и взаимоотношения возникают в среде работников
- стремится повысить эффективность труда путем улучшения человеческих отношений:
  - поощряет взаимопомощь,
  - позволяет подчиненным принимать участие в выработке важных решений,
  - учитывает настроение и потребности работников и т.д.

ТЕОРИЯ СРЕДЫ (В. ХОККИНГ, Х. ПЕРСОН И ДР)

- Лидерство — функция группы, которая передается лидеру, только когда группа желает следовать выдвинутой им программе

1) каждая ситуация определяет как качества лидера, так и самого лидера;
2) качества индивида, которые определяются ситуацией как лидерские качества, являются результатом предыдущих лидерских ситуаций..

ЛИЧНОСТНО-СИТУАЦИОННЫЕ ТЕОРИИ

МОТИВАЦИОННАЯ ТЕОРИЯ (МИТЧЕЛ, ЭВАНС, ХАУС И ДР.)

Эффективность лидера зависит от его воздействия на мотивацию последователей, на их способность к продуктивному выполнению задания и на удовлетворение, испытываемое в процессе работы.

Идея предполагает определенную структуру лидерского процесса, определяет типы лидерского поведения:

— поддерживающее лидерство;

— директивное лидерство;

— лидерство, ориентированное на успех, и др.

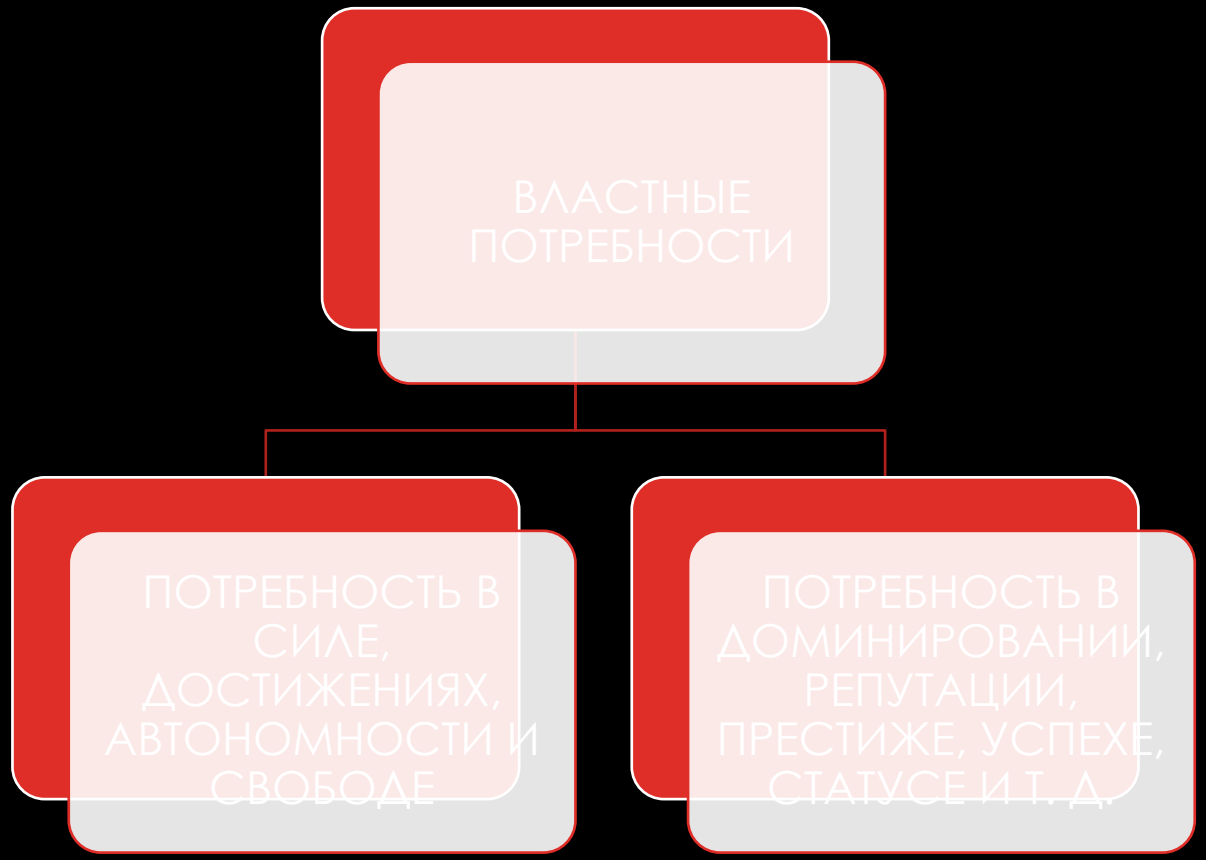
ТЕОРИЯ АМБИЦИЙ (В.ШТЕРН)

МОТИВАЦИЯ = F (МОТИВ Х ОЖИДАНИЕ Х СТИМУЛ)

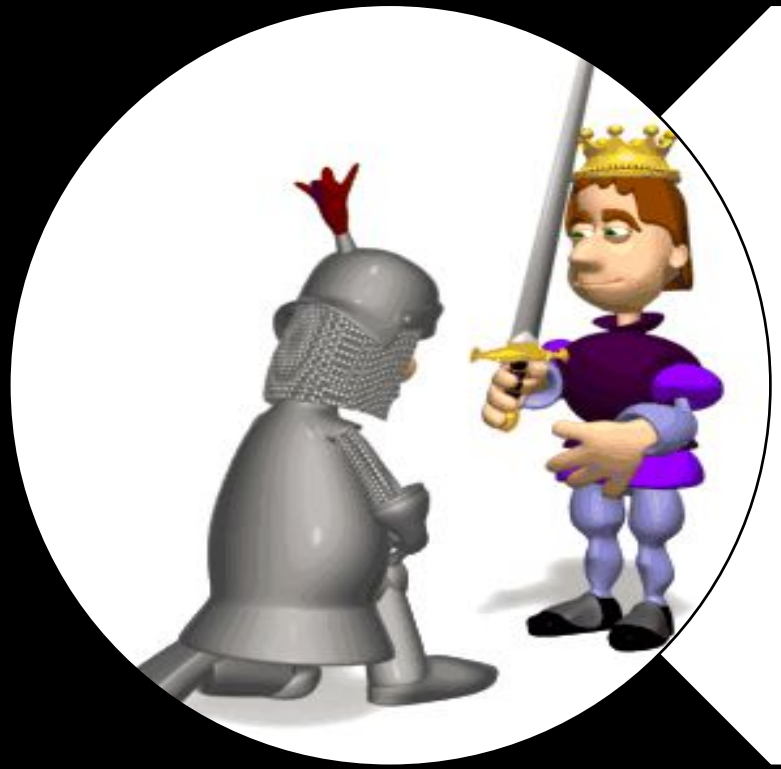
ТЕОРИЯ ИЕРАРХИЧЕСКИХ ПОТРЕБНОСТЕЙ А.МАСЛОУ

- Задача лидера — предотвращение фрустрации, апатии, неврозов и других форм «общественных расстройств» через трансформацию потребностей граждан в социально-продуктивном направлении.

ТЕОРИЯ ИЕРАРХИЧЕСКИХ ПОТРЕБНОСТЕЙ А.МАСЛОУ



СТИЛИ РУКОВОДСТВА



СТИЛИ РУКОВОДСТВА ПО К. ЛЕВИНУ

авторитарный (директивный)

демократический (коллегиальный)

попустительский (разрешительный, либеральный)

АВТОРИТАРНЫЙ СТИЛЬ

Формальные характеристики

- деловые, краткие распоряжения; запреты без снисхождения, с угрозами;
- четкий язык, неприветливый тон;
- похвала и порицания субъективны;
- эмоции игнорируются;
- позиция лидера - вне группы.

Содержательные характеристики

- дела в группе планируются заранее во всем их объеме;
- определяются лишь непосредственные цели, дальние неизвестны;
- голос руководителя решающий.

ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ СТИЛЬ

Формальные характеристики

- инструкции в форме предложений;
- товарищеский тон;
- похвала и порицание с советами;
- распоряжения и запреты с дискуссиями;
- позиция лидера – внутри группы

Содержательные характеристики

- мероприятия планируются не заранее, а в группе;
- за реализацию предложений отвечают все;
- все разделы работы не только объявляются, но и обсуждаются.

ПОПУСТИТЕЛЬСКИЙ СТИЛЬ

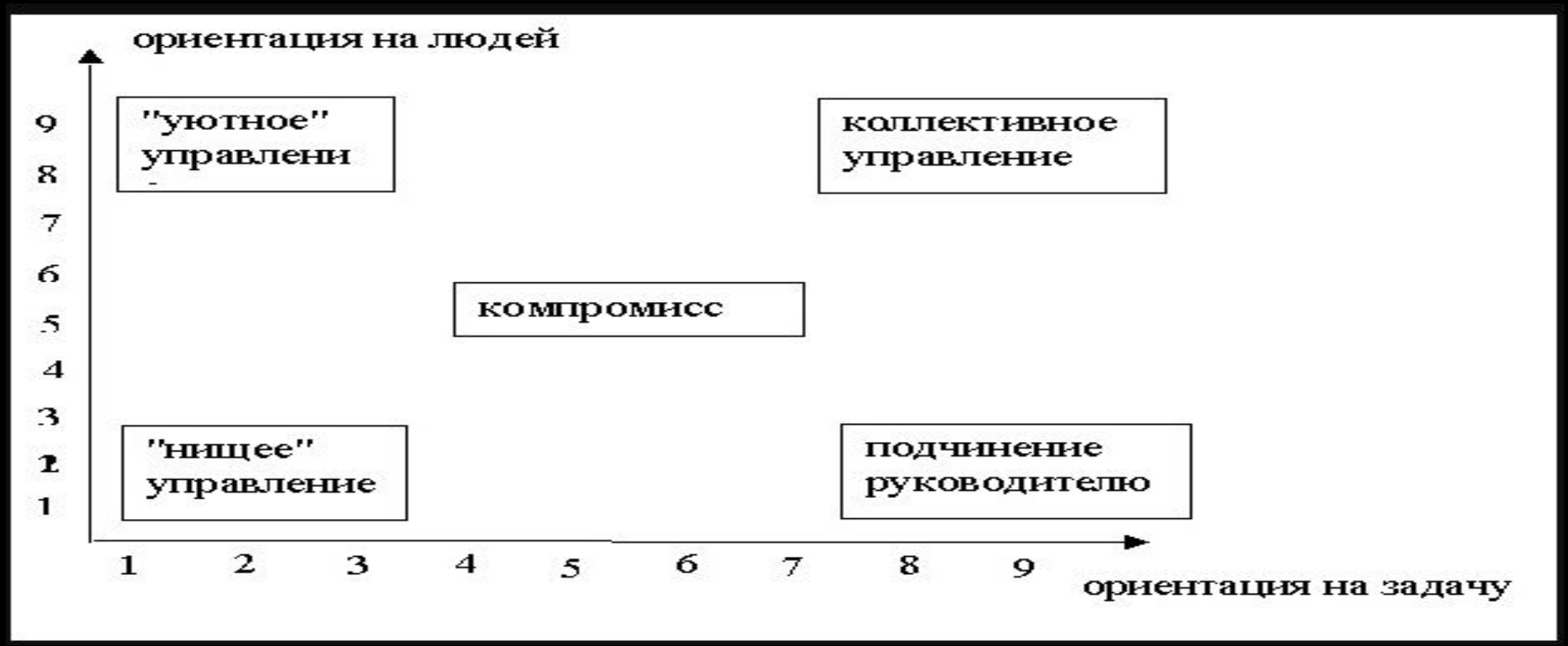
Формальные характеристики

- отсутствие похвалы, порицаний;
- никакого сотрудничества;
- позиция лидера – незаметно в стороне от группы.

Содержательные характеристики

- дела в группе идут само собой;
- лидер не дает указаний;
- работа складывается из отдельных интересов участников группы

ТИПОЛОГИЯ РОБЕРТА БЛЕЙКА И ДЖЕЙН МОУТОН



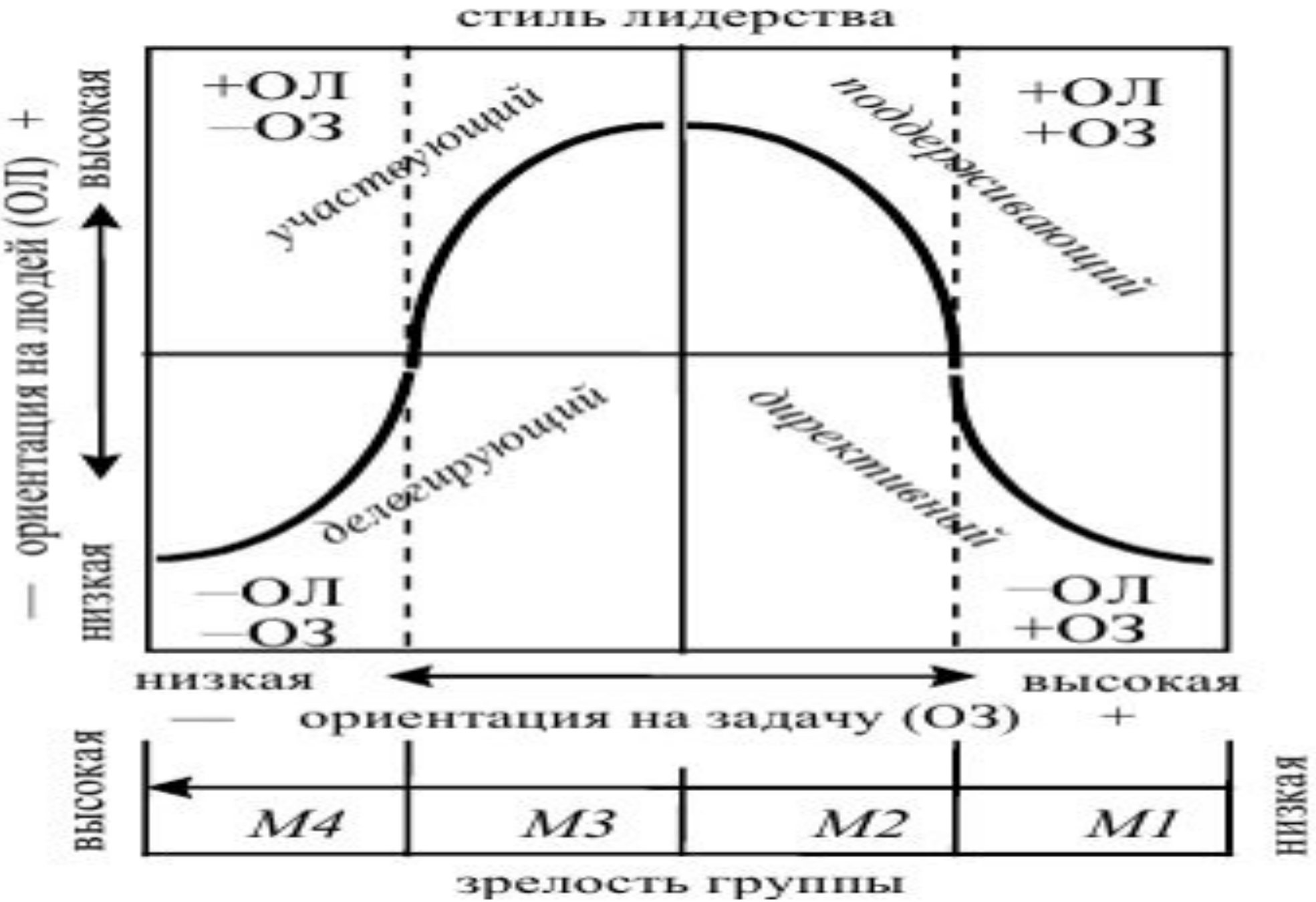
МОДЕЛЬ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА П. ХЕРСИ – К. БЛАНШАРА

- Успешность лидера зависит от адекватного выбора стиля лидерства, который должен соответствовать степени зрелости членов руководимой им группы.

- Под зрелостью группы понимается способность и желание ее членов нести ответственность за свое поведение.

СТАДИИ ЗРЕЛОСТИ ГРУППЫ

M1.	• Члены организации (группы) не способны и не хотят нести ответственность за свою работу. У них отсутствуют и профессионализм, и уверенность в своих силах.
M2.	• Члены организации (группы) не способны, но хотят выполнить порученную работу. У них есть мотивация, но отсутствуют соответствующие профессиональные навыки.
M3.	• Члены организации (группы) способны, но не хотят выполнять работу, предложенную (порученную) им лидером.
M4.	• Члены организации (группы) и способны, и хотят выполнять порученную работу


стиль лидерства
+ОЛ
—ОЗ
участвующий
+ОЛ
+ОЗ
поддерживающий
— ориентация на людей (ОЛ) +
высокая
низкая
делегирующий
директивный
—ОЛ
—ОЗ
—ОЛ
+ОЗ
низкая
высокая
— ориентация на задачу (ОЗ) +
высокая
M4
M3
M2
M1
низкая
зрелость группы

На стадии М1	• подчиненные требуют ясных и конкретных указаний.
На стадии М2	• лидеру необходимо демонстрировать высокую ориентацию и на задачу, и на людей. Первая будет компенсировать отсутствие у подчиненных необходимых знаний и навыков, вторая – будет снимать сопротивление группы против давления лидера.
На стадии М3	• главной проблемой в групповой деятельности становится мотивация, и ориентированное на людей поведение лидера во многом позволяет ее решить.
На стадии М4	• у лидера нет необходимости в активных воздействиях на подчиненных, так как они уже могут работать самостоятельно, обладая как высокой мотивацией, так и высоким профессионализмом.

ПСИХОЛОГИЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

В принятии решений интегрируются знания, интересы, мировоззрение человека. Важнейшую особенность этого процесса составляет его волевой характер как способность противостоять людям и обстоятельствам, способность поддерживать реализацию намеченной цели в сложных, изменяющихся условиях.

Данный процесс осложняется тем, что **в краткий промежуток** времени **руководителю** приходится принимать **множество разнонаправленных решений**.

ВИДЫ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

- ПО ШИРОТЕ ОХВАТА
  - ОБЩИЕ
  - ЧАСТНЫЕ
- ПО СРОКАМ И СТЕПЕНИ ВОЗДЕЙСТВИЯ
  - ОПЕРАТИВНЫЕ
  - ТАКТИЧЕСКИЕ
  - СТРАТЕГИЧЕСКИЕ
- ПО ФУНКЦИОНАЛЬНОМУ ПРИЗНАКУ
  - ПЛАНИРОВАНИЕ,
  - ОРГАНИЗАЦИЯ
  - МОТИВАЦИЯ
  - КОНТРОЛЬ
- ПО СОДЕРЖАНИЮ
  - ПОЛИТИЧЕСКИЕ
  - ТЕХНИЧЕСКИЕ
  - ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ
- ПО СТЕПЕНИ НОВИЗНЫ
  - РУТИННЫЕ
  - СТАНДАРТНЫЕ
  - ТВОРЧЕСКИЕ
  - УНИКАЛЬНЫЕ
- ПО УРОВНЮ ОПРЕДЕЛЕННОСТИ ПРОБЛЕМ
  - РЕШЕНИЯ, ПРИНИМАЕМЫЕ В УСЛОВИЯХ ОПРЕДЕЛЕННОСТИ
  - В УСЛОВИЯХ РИСКА, Т. Е. ВЕРОЯТНОСТНОЙ ОПРЕДЕЛЕННОСТИ
  - В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ
- ПО ОБРАЩЕННОСТИ К СФЕРЕ ЛИЧНОСТИ
  - ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ
  - ВОЛЕВЫЕ
  - ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ

ПОДХОДЫ К ПРИНЯТИЮ РЕШЕНИЯ

Интуитивное решение принимается на основе ощущения его правильности, без анализа всех «за» и «против». Высока доля интуитивного подхода при принятии нового сотрудника на работу: здесь важны не только подготовка, опыт и соответствие требованиям, но и эмоциональная оценка — «нравится или не нравится» — претендента.

Прагматически ориентированное решение, основанное на знаниях и опыте, — это выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом. Прежде всего, такой подход характерен для технологических решений.

Рациональное решение не зависит от прошлого опыта, оно обосновывается аналитически. Такой подход должен быть определяющим в стратегических решениях.

В. ВРУМ И Ф. ЙЕТТОН выделяют шесть основных факторов, влияющих на поведение руководителя при принятии решений

1. **Индивидуально-психологические особенности личности руководителя** (темперамент, характер, способности), жизненный опыт, ценностные ориентации.

2. **Свойство самого решения**, в частности, степень структурированности проблемы,

3. Индивидуальные ограничения. Бывают ситуации, когда руководителю необходима дополнительная информация, которую, если ею не владеют сотрудники организации, нужно добыть на стороне. Руководитель должен решить, сколько информации ему необходимо, сколько она стоит и стоит ли ее получать.

В. ВРУМ И Ф. ЙЕТТОН выделяют шесть основных факторов, влияющих на поведение руководителя при принятии решений

4. Среда принятия решения, т. е. принимается ли решение в условиях определенности, риска или неопределенности. Важно и время принятия решения.

5. Взаимосвязанность решений. В организации все решения некоторым образом взаимосвязаны. Принятие единичного важного решения может потребовать принятие сотни мелких решений. Крупные решения вызывают серьезные последствия. Так, если предприятие решает приобрести новое, более производительное, оборудование, оно должно найти способ увеличить сбыт своей продукции.

6. Отношение подчиненных к принимаемым решениям. Здесь имеет значение степень подготовки коллектива, степень его профессиональной зрелости, социально-психологический климат, мотивация подчиненных, вероятность появления разногласий относительно предлагаемого решения.

ЭЛИМИНАТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ

- Это форма поведения, при которой человек стремится избежать самой необходимости в осуществлении принятия решения или реализации процесса принятия решения, заменив его другими способами организации деятельности.
- В управленческой деятельности степень выраженности элиминативного поведения максимальна.

ФАКТОРЫ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ ЭЛИМИНАТИВНОМУ ПОВЕДЕНИЮ:

1.Групповой характер части решений («перекладывание» решений на других лиц);

2.Слабый контроль за процессом деятельности;

3. Высокая степень ответственности, которая является стимулом стремления избежать решения;

4. Маргинальность статуса руководителя;

5. Нечеткие критерии оценки эффективности деятельности;

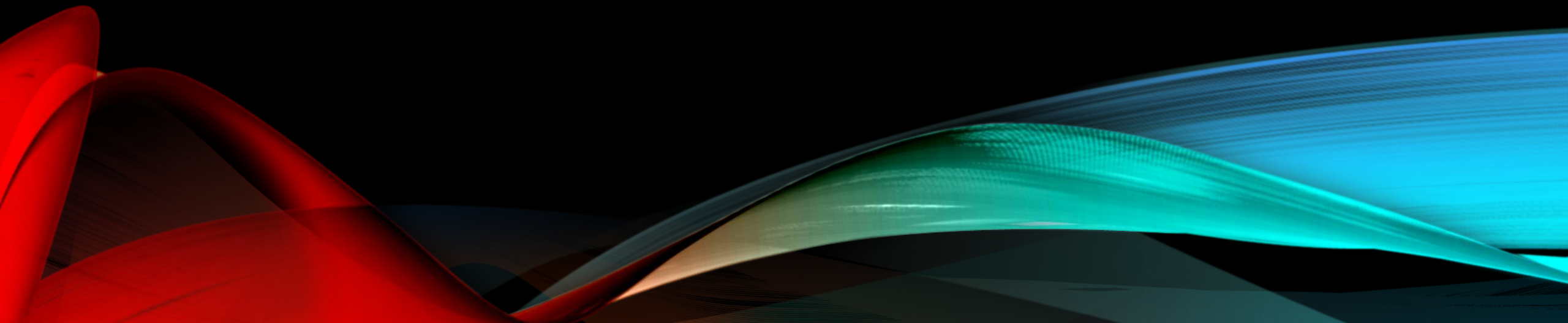
6. Большая сложность деятельности и объективной трудности многих решений;

7. Высокая степень неопределенности деятельности

ФАКТОРЫ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ КОНТРЭЛИМИНАТИВНОМ УПОВЕДЕНИЮ

1. Существование установки на принятие и реализации принятия решения. Самостоятельное решение повышает субъективную оценку руководителем своей роли в реализации деятельности, поэтому он может предпочитать его даже при возможности использования иных, менее рискованных и нормативно-предписанных средств организации деятельности.

2. Стремление повысить в глазах подчиненных меру своей компетентности. Руководитель может инициировать возникновение таких ситуаций, решение которых перекладывается им на подчиненных. Он часто намеренно усложняет подобные ситуации, чтобы уменьшить шансы на их эффективное преодоление. В этом тоже проявляется стремление руководителя к повышению своего статуса в группе.

3.Создание «иллюзии активности» как одного из частных случаев «феномена бурной деятельности». Все эти факты являются негативными, поскольку не отражают в целом логику организации деятельности и ее задачи.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!