

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарёва»

А. В. Ерастова, О. В. Черкасова

ЛИДЕРСТВО

Учебное пособие

Саранск 2015

УДК 316.46:005.322 (075.8)

Рецензенты:

Плеханова Е. А. – к.э.н., доцент, зав. кафедрой экономики Саранского кооперативного института (филиала) АНОО ВО Центросоюза РФ «Российский институт кооперации»;

Горин И. А. – к.э.н., доцент кафедры менеджмента ФГБОУ ВПО «МГУ им. Н. П. Огарёва»

Ерастова А. В., Черкасова О. В. **Лидерство: учебное пособие** / А. В. Ерастова, О. В. Черкасова; Мордов. гос. ун-т. – Саранск, 2015. – 1,13 МБ.

Об авторах:

Ерастова Александра Валерьевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента ФГБОУ ВПО «МГУ им. Н. П. Огарёва»

Черкасова Оксана Васильевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента ФГБОУ ВПО «МГУ им. Н. П. Огарёва»

В учебном пособии рассмотрены теоретические аспекты лидерства, включающие вопросы взаимодействия людей в организации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций и управления конфликтами.

Пособие предназначено для студентов вузов, обучающихся по направлению «Менеджмент», «Управление персоналом».

СОДЕРЖАНИЕ

Тема 1. ОБЩЕЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О ЛИДЕРСТВЕ

Тема 2. ТРАДИЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К ЛИДЕРСТВУ

Тема 3. СИТУАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К ЛИДЕРСТВУ

Тема 4. НОВЫЕ ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА

Тема 5. ЛИЧНОСТЬ ЛИДЕРА

Тема 6. ГРУППЫ, КОМАНДЫ И КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ

Тема 7. ЛИДЕРСТВО В УСЛОВИЯХ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ

ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЗАЧЕТУ

ТЕМАТИКА ДОКЛАДОВ

ТЕМАТИКА КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ЛИДЕРСТВО»

ДЛЯ СТУДЕНТОВ ЗАОЧНОГО ОТДЕЛЕНИЯ

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

ТЕСТЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

СЛОВАРЬ ОСНОВНЫХ ТЕРМИНОВ

ТЕМА 1: ОБЩЕЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О ЛИДЕРСТВЕ

- 1. Феномен «лидерство».**
- 2. Определение лидерства.**
- 3. Менеджмент и лидерство.**
- 4. Искусство и наука лидерства.**

Вопрос 1. Феномен «лидерство»

Феномен лидерства является объектом научного и практического интереса уже давно. Его изучают социологи, психологи и специалисты в области менеджмента, однако единого понимания содержания этого феномена и механизмов его формирования до сих пор не существует.

Лидерство как социальное явление сопровождает человечество на протяжении всего его существования. Везде, где собирается группа, состоящая более чем из двух человек, может возникнуть ситуация лидирования одного и следования за ним других. Лидер оказывает значительное влияние на процессы самоорганизации группы, формирование групповых норм и ценностей, на поведение последователей. В связи с этим лидеры и сам феномен лидерства традиционно привлекают внимание исследователей. Поэтому в разные исторические эпохи предпринимались попытки изучения лидерских качеств на основе описания личностей великих людей.

Слова лидер («leader») и лидерство («leadership») образованы от англосаксонского корня «lead» (в переводе на русский – «дорога», «путь»), который происходит от глагола «lead», что значит «путешествовать», «идти». Будучи мореплавателями, англосаксы использовали это название и для обозначения курса судна в море. Таким образом, лидерами назывались люди (или суда), которые показывали путь.

В настоящее время в обыденном языке под лидером понимается: а) человек, более успешный по сравнению с другими в какой-либо деятельности; б) спортивная команда, набравшая большее количество побед или баллов; в) корабль, возглавляющий группу судов и т. п.

Однако понятие «лидер» в представленном выше позиционном понимании отличается от социально-психологического представления о лидерстве. В социально-психологическом понимании лидерство связывается с более или менее организованной группой людей, объединенных общей целью, ценностями, интересами и т. п. В качестве организационного лидера признается член группы, который лучше других способен организовать ее на выполнение деятельности, объединить участников на основе общих для них интересов и поддерживать их приверженность общим ценностям. Он наделяется группой правом принятия групповых решений и организации совместной деятельности.

С давних времен исследователи задавались вопросами о том, почему один человек становится лидером, а другой нет, в чем отличие одного лидера от другого и т. п. Начиная с создания библейских сюжетов, люди пытались описать личностные особенности «великих людей» и предлагали

рекомендации по лидерству (например, в стиле «Государя» Макиавелли). Однако возможности для научного исследования лидерства появились только в XX веке в связи с развитием общественных наук, в первую очередь психологии и социологии. Становление промышленности и, как следствие, широкая распространенность профессии менеджера значительно усилили интерес к этой проблеме.

Тем не менее, несмотря на то, что научно-эмпирические исследования лидерства проводились в течение всего XX века, до настоящего времени не только не существует однозначного определения понятия «лидерство», но различаются и представления о природе и сущности этого феномена.

Вопрос 2: Определение лидерства

Проблема лидерства интересовала историков и философов со времени античности, однако предметом научных исследований эта тема стала только в XX веке. Существует более 350 определений лидерства.

Например, ряд исследователей отождествляют лидерство и влияние. Так, Н. И. Ильин, И. Г. Лукманова, А. Н. Немчин определяют лидерство как «способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей».

Б. М. Басе рассматривает лидерство как позитивное влияние. По его мнению, в случае, если цель члена группы, назовем его «А», состоит в том, чтобы изменить поведение члена «Б», то усилия «А» есть попытка лидерства. Если член «Б» действительно изменил свое поведение в результате усилий «А», то это успешное лидерство. Если же изменение поведения «Б» принесло члену «А» удовлетворение, награду, достижение цели, то, по мнению Б. М. Басса, это можно назвать эффективным лидерством.

Не вызывает сомнений, что лидерство включает в себя процесс влияния, вместе с тем полное отождествление этих двух феноменов недостаточно оправданно, так как в любой организации каждый ее член так или иначе, в той или иной степени оказывает влияние на других сотрудников.

Подходом, развивающим понимание лидерства как умения оказывать воздействие на других, является рассмотрение данного феномена как производного от власти. Определение лидерству в данном ключе дает Ж. Блондель.

Согласно его представлениям, лидерство по своей сути и по форме есть феномен власти. Лидерство – это власть, потому что оно состоит в способности одного или нескольких лиц, находящихся на вершине, заставлять других делать то позитивное или негативное, что последние в иных условиях могли бы не делать.

Конечно же, власть как особый вид влияния лежит в основе лидерства, но наличие отношений власти не может служить базовой константой для конструирования определения лидерства. Как отмечает Д. Л. Казаков, власть имеется в руках любого руководителя, вне зависимости оттого, является он лидером или нет. Очевидно, что быть руководителем и быть лидером в организации – не одно и то же.

Существовали и попытки определить лидерство, рассматривая его через отделение от позиции официального руководителя. Примером является классическое отечественное определение Б. Д. Парыгина, согласно которому лидер – это член группы, который спонтанно выдвигается на роль неофициального руководителя.

Подобный подход к пониманию лидерства оправдан при рассмотрении неформальных групп, однако запутывает при изучении организационного лидерства. Во многих случаях реальное лидерское поведение руководителя в организации неотделимо от исполнения им должностных функций. Формальное и неформальное положение руководителя в коллективе взаимосвязаны и оказывают влияние друг на друга.

Часто лидерство рассматривается как противоположность принуждению и представляется в виде умения побуждать, а не принуждать к определенным действиям. При этом вместо силы и принуждения в случае лидерства часто рассматриваются побуждение и воодушевление. Однако такое разграничение имеет смысл только с точки зрения идеального лидерства. В действительности следует признать, что авторитарный стиль управления может быть также эффективным, будучи реализованным лидером в соответствующих ситуациях.

Каждая из представленных выше моделей понимания феномена лидерства приоткрывает лишь одну из сторон его природы. Можно утверждать, что, выделяя те или иные аспекты лидерства, исследователи преследовали различные цели. В результате сложилась парадоксальная ситуация. С одной стороны, в совокупности, разработанные в социальной науке теории лидерства, казалось бы, охватывают все стороны феномена лидерства, а с другой – имеющиеся разрозненные и неоднородные элементы его понимания не удается сложить в целостное представление. Для того чтобы по возможности сформировать системное видение лидерства, выделим общие сущностные характеристики этого феномена (рис. 1).

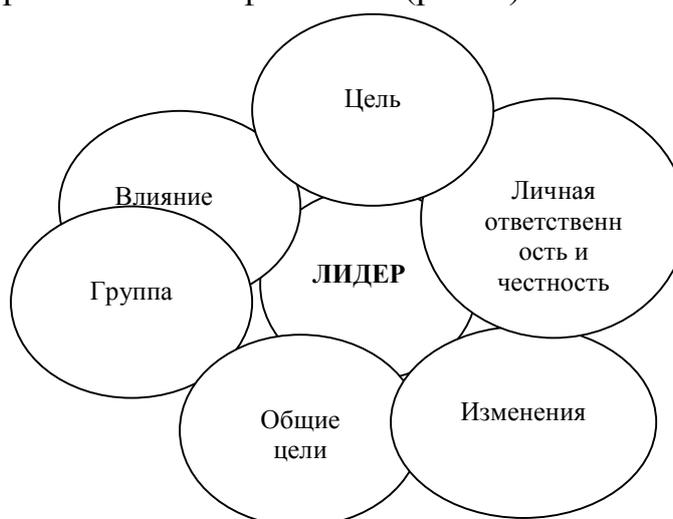


Рисунок 1 – Составляющие элементы лидерства

Лидерство невозможно без *влияния*, возникающего между людьми, которые стремятся к изменениям, отражающим *общие цели лидера* и ведомых. Влияние означает, что взаимоотношения между людьми не являются пассивными. Влияние имеет много направлений и не является односторонним.

И все же лидерство – это прежде всего *взаимодействие*. В большинстве организаций руководители оказывают влияние на подчиненных, но и подчиненные также влияют на руководителей. Люди, вовлеченные в подобные взаимоотношения, стремятся к постоянным *изменениям*, и лидерство предполагает создание условий для изменений, а не сохранения status quo (существующего положения вещей). К тому же изменения не диктуются лидером, но отражают общие для лидера и членов группы цели. Более того, целью изменений представляются результаты, которых хотят достичь и лидеры, и группа. Важный аспект лидерства – влияние на людей, заставляющее их сплотиться вокруг общей концепции. Таким образом, лидерство предполагает оказание влияния на окружающих, в результате которого люди стремятся к изменениям, направленным на достижение желаемых результатов в будущем.

Лидерство – это особый вид человеческой деятельности, отличающийся от административной бумажной работы и планирования. Лидерство не является чем-то привнесенным извне, оно возникает между людьми, а не создается для них. А поскольку понятие лидерства включает в себя людей, оно невозможно без членов *группы*, ведомых. Отдельный человек, добившийся выдающихся результатов (будь то ученый, музыкант, спортсмен или резчик по дереву), может быть лидером в своей области. Но он не будет лидером пока не появится группа (ведомые). Ведомые являются важной составляющей процесса лидерства, и лидеры иногда сами становятся ведомыми. Настоящие лидеры знают, куда надо следовать, подавая пример другим. Понятие цели означает, что лидер и группа активно стремятся к изменениям, обеспечивающим желаемые результаты в будущем.

Таким образом, **ЛИДЕРСТВО** – это взаимоотношения между лидером и членами группы, оказывающими влияние друг на друга и совместно стремящимися к реальным изменениям и достижению результатов, отражающих общие цели.

Вопрос 3: Менеджмент и лидерство

В различных организациях на всех иерархических уровнях есть менеджеры, которые являются также эффективными лидерами, и большинство людей способны развить в себе необходимые для этого качества.

В табл. 1 сравниваются лидерство и менеджмент в пяти сферах деятельности, имеющих жизненно важное значение для современных компаний.

Таблица 1 - Сравнение менеджмента и лидерства

<i>Характеристика</i>	<i>Менеджмент</i>	<i>Лидерство</i>
1. Направление	– Планирование и составление бюджета	– Создание образа будущего и разработка стратегии

	– Концентрация внимания на итоговых финансовых результатах деятельности	– Концентрация внимания на будущих результатах деятельности
2. Ориентация	– Организация работы и подбор персонала – Руководство и контроль – Создание групп	– Формирование корпоративной культуры – Стимулирование профессионального роста персонала – Устранение границ
3. Взаимоотношения	– Концентрация внимания на достижении корпоративных целей, связанных с производством/продажей товаров и услуг – Использование должностной власти – Использование роли босса	– Концентрация внимания на людях: воодушевление и мотивация членов группы – Использование личной власти – Исполнение роли наставника, помощника, прислуги
4. Личные качества	– Эмоциональная дистанция – Ментальность эксперта – Умение выражать свои мысли – Конформизм – Адекватная оценка организации	– Эмоциональные связи – Открытость (широкий кругозор) – Умение слушать собеседника (общение) – Нонконформизм (смелость) – Адекватная оценка собственных качеств (характер)
5. Результаты	Сохранение стабильности, формирование культуры, в которой больше всего ценится эффективность работы	Инициация изменений, формирование культуры, в которой больше всего ценится честность

Вопрос 4: Искусство и наука лидерства

Лидерство – это одновременно **наука** и **искусство**. *Это искусство*, поскольку многие навыки и качества, необходимые для лидера, нельзя приобрести лишь с помощью учебников. Становление лидера происходит в процесс приобретения практического опыта и личного развития. Однако лидерство является также *и наукой*, поскольку требует обширных знаний, касающихся организационных процессов, и применения профессиональных навыков, направленных на достижение целей организации. Знакомство с исследованиями, посвященными вопросам лидерства, проводимыми различными учеными в разные периоды времени, помогает людям анализировать ситуации с различных точек зрения и учиться быть более эффективным лидером. Изучение различных аспектов лидерства позволит понять, сколь большое значение имеет эффективное руководство для успеха всей организации и сколь трудно быть настоящим лидером. Кроме того, обучение позволит открыть в человеке те способности, о которых он раньше не знал. Изучение вопросов лидерства поможет человеку приобрести навыки,

которые он в дальнейшем будет использовать на практике в повседневной жизни.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. В чем суть феномена лидерства?
2. Сравните различные подходы к определению лидерства.
3. Есть ли сходство и различие между менеджментом и лидерством?
4. Почему лидерство это наука и искусство?

ТЕМА 2: ТРАДИЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К ЛИДЕРСТВУ

1. Теория лидерских качеств.

2. Концепции лидерского поведения

Вопрос 1: Теория лидерских качеств

Традиционный подход к лидерству наиболее ранний и опирается на две теории: *теория лидерских качеств* и *концепции лидерского поведения*.

В рамках данной теории исследователи пытались выявить те качества, которые отличали «великих людей» в истории от масс. Исследователи верили – лидеры имели какой-то уникальный набор достаточно устойчивых и неменяющихся во времени качеств, отличавших их от не лидеров. Этот подход базировался на том, что лидерами рождаются, а не становятся.

Благодаря развитию психологии, изучение личных качеств лидеров в 1940-1950 гг. проводилось с применением анкет и тестов. Здесь оценивались особенности личности (креативность, уверенность в себе), физические параметры (возраст, энергичность), способности (объем знаний, свободное владение речью), социальные качества (популярность, коммуникабельность), и качества связанные с работой (стремление добиться высоких результатов, упорство в преодолении трудностей).

Эффективными лидерами часто признавались те, которым удавалось добиться исключительных результатов работы, занять более высокую должность в организации и заработать больше денег.

Наиболее известными, в этой теории являются исследования Ральфа Стогдилла, Эдвина Гизелли и Уорена Бенниса.

В 1948 году **Ральф Стогдилл** сделал обзор более чем 100 научных исследований, проводившихся в рамках теории личностных качеств. Ему удалось выделить личностные особенности, *характерные для успешных лидеров*: интеллект, инициативность, навыки взаимодействия, уверенность в себе, стремлением взять на себя ответственность, честность. Стогдилл также сделал вывод: значение отдельного качества часто зависит от конкретной ситуации. («Человек не становится руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личных свойств»).

Многие последователи Стогдилла изучали качества лидеров в контексте поведения и ситуаций. При этом происходило расширение списка качеств и объема исследовательских проектов. Позже Стогдилл сделал еще один обзор, включив в него исследования, проведенные с 1948 по 1970 год, и пришел к выводу, что некоторые качества действительно свойственны эффективным лидерам. К ранее выделенным он добавил *новые качества*: агрессивность, независимость, устойчивость к стрессам. Однако Стогдилл вновь утверждает, что *значение качеств зависит от ситуации*.

Особое внимание этой сфере уделил **Эдвин Гизелли**. Более 20 лет научной деятельности он посвятил изучению данного вопроса. Он сравнивал 30 различных черт характера и умственных способностей для создания образа идеального руководителя. Он сделал следующий вывод: *Лидер с ярко выраженными авторитарными наклонностями, имеет меньше шансов на*

успех, чем человек более спокойный в этом отношении.

Американский консультант **Уорен Беннис** исследовал 90 успешных лидеров и выделил 4 группы лидерских качеств:

1. Управление вниманием, т.е. способность так предвидеть сущность результата или исхода, цели или направления действий, чтобы это было привлекательно для последователей.

2. Управление знанием, т.е. способность так передать свои знания, чтобы они были поняты и приняты последователями.

3. Управление доверием, т.е. способность построить свою деятельность таким образом, чтобы получить полное доверие подчиненных

4. Управление собой, т.е. способность хорошо знать и вовремя признавать свои сильные и слабые стороны, чтобы для усиления своих слабых сторон умело привлекать другие ресурсы, включая ресурсы других людей.

Беннис подчеркнул, что подчиненные должны чувствовать значимость своей работы.

Последующее изучение привело к выведению **4 групп лидерских качеств:**

– **Физиологические:** рост, вес, фигура, внешний вид, здоровье, энергичность движений. Однако быть физически выше и крупнее, чем средний человек еще не дает никакого права быть лидером (Наполеон, Ленин, Гитлер, Сталин, Ганди).

– **Психологические (или эмоциональные)** качества проявляются через характер человека. Они имеют как наследственную, так и воспитательную основы. Получился довольно большой список качеств. Однако необходимо отметить, что большинство из качеств так и не получило подтверждение практикой своей связи с лидерством.

– **Умственные (или Интеллектуальные)** качества - уровень этих качеств у лидеров выше, чем у нелидеров;

– **Личностные деловые** – носят в большей степени характер *приобретенных* и развитых у лидеров навыков и умений в выполнении своих функций. Однако еще не удалось доказать, что эти качества являются определяющими для эффективного лидера.

Теория лидерских качеств имеет ряд недостатков:

1) перечень потенциально важных лидерских качеств оказался практически бесконечным. По этой причине стало невозможным создать «единственно верный» образ лидера, а следовательно, заложить какие-то основы теории.

2) по различным причинам, таким, например, как неудача в поиске путей измерения многих лидерских качеств, а также в силу непризнания возможных различий в зависимости от организации или ситуации, не удалось установить тесную связь между рассмотренными качествами и лидерством и помочь практическому выявлению последнего.

Подход, изучающий лидерские качества, интересный, но, к сожалению, не принес пользы практике. Однако данная теория послужила толчком к появлению и развитию других концепций лидерства.

Вопрос 2: Концепции лидерского поведения

Изучение образцов поведения, присущих лидерам, началось накануне Второй Мировой войны и активно продолжалось вплоть до середины 1960-х гг. Общим с рассмотренной концепцией лидерских качеств было то, что опять начался поиск единственно верного пути, но по другому направлению: *лидерское поведение*.

Важным отличием от концепции врожденных качеств было то, что данная концепция предполагала возможность подготовки лидеров по специально разработанным программам. Фокус в исследованиях сдвинулся от поиска ответа на вопрос, КТО является лидером, к ответу на вопрос, **ЧТО** и **КАК** лидеры делают. Наиболее известными, концепциями, данного типа являются:

- №1. Три стиля руководства
- №2. Исследования университета штата Огайо
- №3. Исследования Мичиганского университета
- №4 Системы управления (Ликерт)
- №5. Управленческая сетка (Блейк и Моутон)
- №6. Концепция вознаграждения и наказания
- №7. Заменители лидерства

№1. Три стиля руководства К. Левина.

Различие между политическими системами США и Германии перед Второй мировой войной послужило причиной исследования лидерства, проведенного в лабораторных условиях известным американским ученым-бихевиористом Куртом Левиным. Изучение заключалось в сравнении эффекта от использования трех лидерских стилей: авторитарного, демократического и пассивного. Результаты этого исследования привели в удивление исследователей, ожидавших наивысшей удовлетворенности и производительности от демократического стиля руководства. Курт Левин эмигрировал в США из Германии непосредственно перед началом войны и верил в то, что репрессивный, авторитарный режим в Германии был менее эффективен, чем демократическое общество. Он ожидал, что результаты более чем четырехмесячного эксперимента в трех группах десятилетних мальчиков, где каждая группа руководилась соответствующим образом подготовленными студентами, подтвердят его гипотезу. Оказалось, что, хотя ребята предпочитали демократического лидера, более продуктивны они были при авторитарном руководстве.

Более поздние исследования также подтвердили факт, что демократический стиль не всегда является наиболее продуктивным. Так, исследование 1000 рабочих обнаружило, что те из них, кто часто взаимодействовал с начальником по роду работы, предпочитали и были удовлетворены работой с авторитарным лидером. Работники таких профессий, как пожарные, полицейские, административные помощники, проявляли аналогичное отношение к автократизму. В конечном счете так и не было найдено прямой связи какого-либо стиля с эффективным лидерством.

№2. Исследования Университета штата Огайо считаются наиболее значительными среди тех, которые были предприняты в послевоенный период в области лидерского поведения. Их целью была разработка двухфакторной теории руководства. За основу были взяты две переменные: структура отношений и отношения в рамках этой структуры. К первой переменной относятся образцы поведения, с помощью которых лидер организует и определяет структуру отношений в группе: определение ролей, установление коммуникационных потоков, правил и процедур работы, ожидаемых результатов. Вторая переменная включает образцы поведения, отражающие уровень или качество отношений между лидером и последователями: дружелюбность, взаимное доверие и уважение, симпатия и гармония, чувствительность друг к другу, желание сделать друг другу доброе.

В ходе исследования была установлена связь между указанными двумя переменными и различными критериями эффективности. Так, в начале удалось установить, что лидеры, поведение которых характеризуется одновременно наличием двух переменных, более эффективны в своей деятельности, чем те, у которых поведение характеризовалось только одной из них. Позже были получены данные, свидетельствовавшие о том, что преимущественное внимание со стороны руководителя к структуре отношений делало выше показатели профессиональности подчиненных и снижало количество жалоб от них, а при фокусе на отношения в структуре были отмечены относительно низкие показатели профессионализма и прогулов. Долгое время признавалась верной гипотеза, утверждавшая что наивысшие уровни двух переменных (правый верхний квадрант на рис.2.1) формируют наилучший стиль руководства. Однако последующие многочисленные тестирования давали очень разные результаты. При этом не удавалось установить единственно верного стиля эффективного лидерства, применимого в любых условиях. В то же время проведенные исследования позволили сделать два важных вывода. Во-первых, чем большее внимание уделяется структуре отношений и всему тому, что связано с работой, тем больший эффект достигается при следующих условиях:

- сильное давление, оказываемое кем-то (кроме лидера) с целью получения соответствующих результатов;
- задание удовлетворяет работников;
- работники зависят от лидера в получении информации и указаний о том, как делать работу;
- работники психологически подготовлены быть полностью инструктированными лидером;
- соблюдается эффективный масштаб управляемости.



Рисунок 2.1 – Четыре стиля руководства согласно результатам исследования Университета штата Огайо

Усиленное внимание отношениям в структуре и всему тому, что соответствует нуждам и желаниям работников, дает эффект тогда, когда:

- задания являются рутинными и непривлекательными для работников;
- работники предрасположены и готовы к участию в управлении;
- работники должны сами научиться чему-то;
- работники чувствуют, что их участие в принятии решений влияет на уровень выполнения работы;
- не существует значительных различий в статусе между лидером и работниками.

Во-вторых, было отмечено, что эффективность лидерства зависит также от ряда других факторов:

- организационная культура;
- используемая технология;
- ожидания от использования определенного стиля руководства;
- моральная удовлетворенность от работы с руководителем определенного стиля.

№ 3. Исследование Мичиганского университета ставило своей целью определить различия в поведении эффективных и неэффективных лидеров. За основу были взяты две переменные в поведении лидера: концентрация внимания лидера на работе и на работниках. Как видно, эти переменные достаточно схожи по своему содержанию с теми, которые использовались в исследованиях Университета штата Огайо. Результаты исследований Мичиганского университета позволили сделать следующие выводы об эффективном лидере:

- имеет тенденцию к оказанию поддержки работникам и развитию хороших отношений с ними;
- использует групповой, а не индивидуальный подход к управлению работниками;

- устанавливает предельно высокий уровень выполнения работы и напряженные задания.

№ 4. Системы управления Р. Ликерта. Позже эти выводы были положены в основу концепции, разработанной Ренсисом Ликертом и получившей название «Системы управления 1, 2, 3 и 4». Не установив идеального для всех случаев стиля, исследование Мичиганского университета тем не менее подводило к выводу о том, что условием эффективного лидерства является оказание поддержки работникам и привлечение их к принятию решений.

Основываясь на подходе Мичиганского университета, Ренсис Ликерт провел интенсивное изучение общих образцов управления, используемых эффективными лидерами. Было обнаружено, что последние уделяют основное внимание человеческому фактору и стараются развивать групповой подход к выполнению работы по достижению целей. Им были выделены две категории лидеров: *лидеры, ориентированные на работников*; *лидеры, ориентированные на работу*. Продолжение исследований позволило выделить четыре преобладающих стиля управления, названные системами 1, 2, 3 и 4 (табл. 2.1).

Таблица 11.4. - Примеры содержания систем управления 1, 2, 3 и 4 Ликерта

Параметры лидерства	Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Уверенность в подчиненных и доверие к ним	Не уверен в подчиненных и не доверяет им	Снисходительно е доверие к подчиненным и уверенность в них, как в своих слугах	Значительная, но не полная уверенность и доверие с желанием контролировать принятие и выполнение решений	Полная уверенность и доверие во всем
Характер используемой мотивации	Страх, угрозы, наказания и отдельные вознаграждения	Вознаграждения и в определенной мере наказания	Вознаграждения, отдельные наказания и в некоторой степени привлечение к участию в управлении	Материальное вознаграждение на основе системы стимулирования, разработанной с учетом участия работников в управлении
Характер влияния на подчиненных и взаимодействия с ними	Слабое взаимодействие, основанное на страхе и недоверии	Слабое взаимодействие с некоторым учетом мнения подчиненных; страх и осторожность у подчиненных	Умеренное взаимодействие с достаточно частым проявлением уверенности в работниках и доверия к ним	Глубокое и дружественное взаимодействие с работниками, высокая уверенность в них и доверие к ним

Система 1 представляет собой ориентированный на выполнение

задания, сильно структурированный авторитарный лидерский стиль. В противоположность система 4 – это стиль, ориентированный на развитие отношений с подчиненными и групповую, совместную работу с ними. Системы 2 и 3 являются как бы промежуточными стадиями между двумя крайностями, близкими к основным положениям теории «Х» и теории «У» Дугласа МакГрегора.

На основе своей модели Ликерт разработал вопросник, позволяющий определять стили руководства и управленческую культуру. Согласно полученным на основе вопросника результатам, эффективное лидерство чаще располагалось ближе к системе 4 и реже – к системе 1. Однако на практике следование стилю, соответствующему системе 4, оказалось далеко не простым делом. Не многие организации использовали этот стиль. Как оказалось, переход к нему связан с необходимостью проведения радикальных изменений, в основном изменений в поведении самого лидера и его последователей на всех уровнях, вплоть до рядового работника.

№ 5. Управленческая сетка Блейка и Моутон.

Наибольшую популярность среди концепций поведенческих стилей лидера в последнее время получила модель управленческой сетки, наглядно демонстрирующей, что есть один единственно верный стиль лидерства. Похожая в определенной мере на модель Университета штата Огайо управленческая сетка Блейка и Моутон представляет собой матрицу, образованную пересечениями двух переменных или измерений лидерского поведения: на горизонтальной оси – интерес к производству и на вертикальной оси – интерес к людям (рис. 11.8). Переменные управленческой сетки, по сути, носят характер расположения (к чему-либо или кому-либо) и взгляда (на что-то), предопределяющих последующее поведение, т.е. оба интереса связаны как с человеческим сознанием, так и с действием человека, а не только с чем-нибудь одним. Шкалирование каждой из осей матрицы от 1 до 9 дает возможность очертить зоны пяти основных лидерских стилей (рис. 2.2).

Обследование значительного числа менеджеров подтвердило гипотезу основателей модели о том, что независимо от ситуации, стиль 9,9 является лучшим. Рассматриваемая модель обрела высокую популярность у менеджеров. Она используется ими для выработки лучшего лидерского поведения через участие в программах обучения и подготовки, специально разработанных для выработки у них стиля 9,9. В случае преобладания у менеджера стиля 9,1 ему следует уделять больше внимания обучению в области развития персонала, мотивации, коммуникации и т.п. Преобладание стиля 1,9 может потребовать обучения в таких областях, как принятие решений, планирование, организация, контроль, рабочие операции. При стиле 5,5 в определенной мере может потребоваться обучение по большинству из указанных направлений. Стиль 1,1 вызывает сомнения в возможности изменить поведение менеджера, в том числе и через обучение.



Рисунок 2.2 – Управленческая сетка Блейка и Моутона

№ 6. Концепция «вознаграждения и наказания». В данной концепции лидер рассматривается в качестве человека, управляющего процессом изменения поведения подчиненных в желательном направлении. Концепция выделяет четыре типа лидерского поведения в зависимости от применения вознаграждения или наказания (рис.2.3).



Рисунок 2.3 – Четыре типа лидерского поведения в зависимости от применения вознаграждения или наказания
 На практике вознаграждение за достигнутый уровень выполнения

работы приводит к превышению работником обычного уровня прилагаемых им усилий и превышению получаемого им удовлетворения от работы. Наказание за неадекватный уровень выполнения работы, равно как и вознаграждение без учета уровня выполнения работы, по-разному влияет как на прилагаемые усилия, так и на получаемое от работы удовлетворение. И наконец, наказание без учета уровня выполнения работы чаще всего отрицательно отражается на качестве работы и удовлетворенности работника.

№ 7. Заменители лидерства. Поскольку вышерассмотренные концепции лидерского поведения так или иначе предполагают наличие формального лидерства при любых обстоятельствах, многие исследователи не раз задавались вопросом: могут ли существовать ситуации, когда не требуется поведения лидерского типа? Так, С. Керр и Дж. Джермейер выдвинули предположение о наличии переменных или так называемых заменителей лидерства, имеющих свойство сводить на нет потребность в лидерском влиянии на уровень работы подчиненных и их удовлетворенность. Например, подчиненный, имеющий большой опыт работы, развитые способности и высокий уровень подготовки, как бы устраняет потребность в директивном руководстве. Лидер-структуризатор будет испытывать сильное сопротивление со стороны независимого и самостоятельно мыслящего подчиненного с высоким уровнем квалификации. Самоуправление для таких работников будет более привлекательным, чем указания их лидера.

Таблица 2.2 – Заменители лидерства

Переменные, или заменители лидерства	Когда не требуется обращать больше внимания на отношения с подчиненными	Когда не требуется обращать больше внимания на структуру отношений и работу
На уровне качеств подчиненных:		
1. Способность, опыт, подготовка, знания		X
2. Независимость, самостоятельность	X	X
3. Профессионализм	X	X
4. Отсутствие реакции на вознаграждение	X	X
На уровне содержания работы:		
5. Ясность, честность и рутинность		X
6. Отсутствие альтернативных методов		X
7. Получение обратной связи в работе		X
8. Внутренне удовлетворяющая работа	X	X
На уровне организационного окружения:		
9. Процессы формализованы		X
10. Невозможность гибкости отношений		X
11. Высокоспециализированная поддержка		X
12. Групповой подход, тесная взаимосвязь	X	X
13. У лидера нет прав вознаграждать	X	X
14. Нет непосредственного контакта с подчиненным	X	X

Различные заменители лидерства и их связь с необходимостью использования того или иного стиля руководства показаны в таблице 2.2.

Рассмотренные концепции еще раз достаточно ясно свидетельствуют о том, что лидерами становятся, а не рождаются. Лидерское поведение может быть развито и улучшено посредством обучения и специальной подготовки. Знание этого, в свою очередь, помогает разработать и провести такие программы подготовки менеджеров, которые развивают определенные лидерские навыки и умения.

Вместе с тем поведенческие концепции лидерства основаны на очень широком спектре измерений лидерского поведения, которое получает многочисленные трактовки, что резко усложняет их практическую апробацию. По этим причинам, в частности, концепции лидерского поведения не дали ответа на вопрос о связи лидерства с такими важными показателями выполнения работы, как эффективность, производительность и удовлетворенность.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Раскройте суть теории лидерских качеств.
2. Опишите три стиля руководства К. Левина.
3. Сравните исследования университета штата Огайо и Мичиганского университета
4. Системы управления Ликерт: какова ее суть и основное назначение?
5. Управленческая сетка Блейка и Моутона и особенности ее применения в организации?
6. Концепция вознаграждения и наказания: раскройте ее суть и значение.
7. Что означают «заменители лидерства»?

ТЕМА 3: СИТУАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К ЛИДЕРСТВУ

- 1. Континиум лидерского поведения Танненбаума – Шмидта.**
- 2. Модель ситуационного лидерства Фидлера.**
- 3. Модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда.**
- 4. Модель «путь – цель» Хауса – Митчелла.**
- 5. Модель Стинсона – Джонсона.**
- 6. Ситуационная модель принятия решения Врума – Йеттона – Яго.**

Вопрос 1: Континиум лидерского поведения Танненбаума – Шмидта

Неудачи, постигшие традиционные концепции в определении универсального стиля эффективного лидерства, побудили ученых к разработке новых подходов к изучению лидерства. Ответ начали искать в рамках ситуационных теорий, позволяющих полнее рассмотреть лидерство и его последствия. Главной идеей ситуационного подхода было предположение, что лидерское поведение должно быть разным в различных ситуациях. Ситуационный подход к изучению лидерства исследует взаимодействие различных ситуационных переменных для того, чтобы обнаружить причинно-следственную связь в отношениях лидерства, позволяющую предсказать возможное поведение лидера и последствия этого поведения.

В соответствии с моделью Континиум лидерского поведения Танненбаума – Шмидта лидер выбирает один из семи возможных образцов поведения в зависимости от силы воздействия на отношения лидерства трех факторов: самого лидера, его последователей и создавшейся ситуации:

1. Лидер принимает решения и объявляет о нем.
2. Лидер "продает" решение.
3. Лидер выдвигает идеи и инициирует вопросы.
4. Лидер представляет предварительное решение, которое может быть изменено.
5. Лидер представляет проблему, выслушивает предложения и принимает решения.
6. Лидер устанавливает рамки и просит группу принять решение.
7. Лидер позволяет последователям действовать в рамках, определенных руководителем

Различие между двумя крайними лидерскими стилями основано на предположениях лидера об источниках его власти и природе человека. Демократ полагает, что власть ему дается последователями, которых он ведет, и что люди в своей основе обладают способностью к самоуправлению и творческой работе в условиях правильного мотивирования. Авторитарист считает, что власть дается его позицией в группе/организации и что люди внутренне ленивы и на них трудно полагаться. В первом случае имеется возможность участия в управлении, во втором – цели, средства и политику определяет сам лидер. По мнению авторов модели, между этими двумя крайностями существуют еще пять промежуточных лидерских стилей.

Последующее развитие данной модели столкнулось с трудностями учета

всех возможных взаимодействий между лидером, последователями и ситуацией при установлении причинно-следственных связей в отношениях лидерства. Так, развитие процессов интернационализации в бизнесе и резкое увеличение количества участников этих процессов сломали традиционные представления об управлении и сделали переход к отношениям лидерства еще более трудным.

Вопрос 2: Модель ситуационного лидерства Фидлера

Фреда Фидлера справедливо считают основателем теории ситуационного лидерства. Его модель, работу над которой он начал в середине 60-х гг., позволяет предсказать эффективность рабочей группы, ведомой лидером. В модели используются три ситуационные переменные, дающие возможность определить степень благоприятности или контролируемости ситуации для определенного лидерского стиля.

Для измерения и определения лидерского стиля Фидлер предложил использовать разработанную им шкалу характеристик наименее предпочитаемого работника (НПР). В соответствии с этой шкалой, респонденты, отмечая баллы по каждой из позиций шкалы, должны описать гипотетическую личность, с которой они могли бы работать наименее успешно.

После того как баллы подсчитаны по всем позициям шкалы, определяется стиль лидера. Так, лидеры-респонденты, набравшие более высокие баллы, т.е. описавшие своего НПР очень позитивно, обладают стилем, ориентированным на отношения, а набравшие более низкие баллы – имеют стиль, ориентированный на работу. Соответственно, эти два типа лидеров получили название лидер с высоким НПР и лидер с низким НПР. Согласно выводам Фидлера, лидерский стиль остается относительно постоянным и почти не меняется от ситуации к ситуации, так как в стиле отражены основы мотивации индивида: мотивированность на отношения и мотивированность на работу.

Контролируемость или благоприятность ситуации определяется в модели как степень, с которой ситуация позволяет лидеру ее контролировать и оказывать влияние на последователей. Эта степень может быть высокой или низкой. В первом случае ожидается, что решения лидера дадут предсказуемые результаты, так как он имеет способность влиять на исход дела. Во втором случае решения лидера могут не привести к желаемым результатам.

Степень контроля ситуации определяется в модели следующими тремя переменными.

Отношения «лидер – последователи». Данная переменная отражает уровень лояльности, доверительности, поддержки и уважения, испытываемых и проявляемых последователем по отношению к лидеру. Речь идет о признании лидера последователями, что является наиболее важным условием обретения контроля над ситуацией. Приняв лидера, последователи будут делать все возможное для достижения поставленных им целей.

Структурированность работы. Эта переменная отражает уровень

структурированности решаемых группой проблем или выполняемых ею заданий и измеряется посредством следующих составляющих:

- ясность цели – степень, с которой проблема или задание четко сформулированы или поставлены и знакомы исполнителям;
- множественность средств по достижению цели – степень возможности использования различных способов и путей достижения цели;
- обоснованность решения – степень «правильности» решения, подтверждаемая уровнем его принятия, его логикой или результатами.
- специфичность решения – степень возможности принятия альтернативных решений.

Поскольку высокоструктурированная работа сама по себе содержит указания, что и как делать, то лидер получает в данной ситуации больший контроль над исполнителями.

Должностная власть. Рассматриваемая переменная отражает уровень формальной власти лидера, получаемой им на основе занимаемой в организации позиции, в частности, достаточность формальной власти для того, чтобы адекватно вознаграждать или наказывать подчиненных, повышать их в должности или увольнять.

Модель эффективного лидерства строится на том, что лидерство ситуационно. Благоприятность ситуации по отношению к конкретному используемому стилю определяется через три ранее рассмотренные переменные: уровень отношений, структурированность работы и лидерская власть. Это означает, что эффективность лидерства зависит от того, насколько ситуация дает лидеру возможность влиять на других людей.

Три ситуационные переменные в сочетании с двумя лидерскими стилями дают восемь типов ситуаций (рис. 3.1), наглядно описывающих модель Фидлера. Лидеры с низким НПР могут быть более эффективны, чем их коллеги с высоким НПР, в ситуациях наибольшего благоприятствования 1–3, а также – при наименее благоприятных условиях

7 - 8. Объясняется это, например, тем, что, будучи мотивированными в основном на выполнение работы/задания, они в ситуации **1** будут стремиться устанавливать хорошие отношения по работе со своими подчиненными. При этом они принимают во внимание благоприятность ситуации и высокую предсказуемость в выполнении работы/задания. Таким образом возникает ситуация, при которой они могут уделять больше внимания улучшению отношений с подчиненными вместо того, чтобы вмешиваться в их работу. Работникам обычно это нравится, и они стараются работать хорошо. В наименее благоприятной ситуации **8** эти же лидеры будут стремиться к достижению организационных целей путем вмешательства в работу подчиненных, указывая им, что и как делать.

На рисунке 3.1 также показаны ситуации, в которых лидер с высоким НПР, возможно, будет более эффективен, чем лидер с низким НПР. Лидер с высоким НПР добивается лучших результатов в условиях умеренной благоприятности (ситуации 4 – 7). Ситуации 4 и 5 представляют собой случаи, когда последователи выполняют структурированное задание, но в то же время

имеют наилучшие отношения с лидером. Соответственно, лидер в этих условиях вынужден проявлять интерес к эмоциям подчиненных. Возможна и другая ситуация, когда лидер обожаем, но задание слабо структурировано. В этом случае лидер зависит от наличия у последователей желания и творческой инициативы для выполнения поставленной задачи. Поэтому ему необходимо перевести внимание с отношений на работу как таковую.

В модели Фидлера имеется ряд неясных моментов. Первый относится к уровню точности и полноты измерения лидерского стиля с помощью показателя НПР, предполагающего делать это в одномерном пространстве. Вызывает сомнение утверждение Фидлера об относительном постоянстве величины НПР во времени, о его слабой подверженности изменениям. Модель также не предлагает вести поиск эффективности для лидера сразу по двум направлениям: отношения и работа. Однако, несмотря на эти замечания, модель широко используется в решении проблем лидерства в организациях.



Рисунок 3.1 – Ситуационная модель Фидлера

Использование рассматриваемой модели ведется по следующим основным направлениям. Модель позволяет подбирать руководителя в соответствии со сложившейся в организации или группе ситуацией. Модель также подсказывает путь изменения ситуации, если нельзя по каким-то причинам сменить руководителя. В конце концов руководитель сам может сделать что-нибудь для изменения ситуации в свою пользу. Подобные меры рассмотрены ниже:

Изменение уровня отношений с подчиненными

1. Больше (или меньше) тратить свое неформальное время на общение с подчиненными (обед, спорт и т.д.)
2. Подобрать нужных себе людей
3. Выявить наставников к тем, в ком не уверены
4. Поднять мораль у подчиненных, добившись осязаемых результатов

Изменение уровня структурированности работы

В случае желая иметь менее структурированную работу:

1. Напроситься на трудное и необычное задание
2. Передать часть решений по работе подчиненным

В случае желая иметь более структурированную работу.

1. Заручиться инструкциями свыше
2. Разделить работу на более мелкие и структурированные части или

этапы

Изменение уровня позиционной власти в организации

В сторону повышения:

1. Используя всю имеющуюся власть, показать подчиненным, кто есть кто
2. Обеспечить получение информации последователями только через Вас

В сторону понижения:

1. Призвать подчиненных к участию в управлении
2. Делегировать часть власти заместителям и помощникам

Модель дает основания для утверждения того, что руководителя, несмотря на то, что это очень трудно, можно обучить тому, как стать эффективным лидером. Это намного труднее, чем изменить ситуацию, в которой находится лидер. Однако, по мнению Фидлера, через обучение и опыт все-таки можно улучшить способности лидера использовать власть и влияние в условиях наилучшего благоприятствования. Это означает, что программа обучения может быть полезной лидеру, ориентированному на отношения. Но, в то же самое время, она может принести вред лидеру, ориентированному на работу.

Вопрос 3: Модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда

Данная модель, равно как и другие концепции ситуационного лидерства, не предполагает поиска одного единственно верного пути для достижения эффективного лидерства. Вместо этого она делает упор на ситуационность лидерской эффективности [7]. Одним из ключевых факторов ситуационности модель называет зрелость последователей, которая определяется степенью наличия у людей способностей и желая выполнять поставленную лидером задачу. Зрелость включает две составляющие. Первая составляющая – профессиональная – это знания, умения и навыки, опыт, способности в целом. Высокий уровень этой составляющей означает, что последователь не нуждается в директивах и указаниях. Вторая составляющая – психологическая зрелость – соответствует желанию выполнять работу или мотивированности работника. Высокий уровень этой составляющей у последователей не требует от лидера больших усилий по воодушевлению первых к работе, так как они уже внутренне замотивированы.

Авторами модели были выделены четыре стадии зрелости последователей:

M1. Люди не способны и не желая работать. Они либо некомпетентны,

либо не уверены в себе.

М2. Люди не способны, но желают работать. У них есть мотивация, но нет навыков и умений.

М3. Люди способны, но не желают работать. Их не привлекает то, что предлагает руководитель.

М4. Люди способны и желают делать то, что предлагает им лидер.

В зависимости от степени зрелости последователей лидер должен корректировать свои действия, относящиеся к установлению отношений с подчиненными и по структурированию самой работы. Таким образом, модель строится на определении лидером соответствующих сложившейся ситуации уровней для поведения в области отношений (поддержка последователей) и для поведения, относящегося к работе (директивность).

Поведение в области отношений связано с необходимостью для лидера больше прислушиваться к подчиненным, оказывать им поддержку, воодушевлять их и привлекать к участию в управлении.

Поведение, относящееся к работе, требует от лидера проведения разъяснительной работы с последователями по поводу того, что и как они должны делать для того, чтобы выполнить поставленную перед ними задачу. Лидеры, ориентированные на такое поведение, структурируют, контролируют и внимательно следят за тем, как подчиненные работают. Сочетание этих двух типов лидерского поведения позволило в рамках данной модели выделить четыре основных лидерских стиля, каждый из которых наиболее соответствует определенной степени зрелости последователей: указывающий, убеждающий, участвующий, делегирующий (рис. 3.2).

Указывающий стиль (S1) является лучшим в случае низкой зрелости последователей. Лидер вынужден проявлять высокую директивность и тщательный присмотр за работниками, помогая таким образом людям, не способным и не желающим взять на себя ответственность по работе, устранить неуверенность в том, что работа будет закончена.

Убеждающий стиль (S2) является лучшим для использования в условиях умеренно низкой зрелости последователей, реализуя в равной мере директивность и поддержку тем, кто не способен, но желает работать. Руководитель, использующий этот стиль, помогает им путем объяснения и вселяет в них уверенность в возможности выполнения задания.

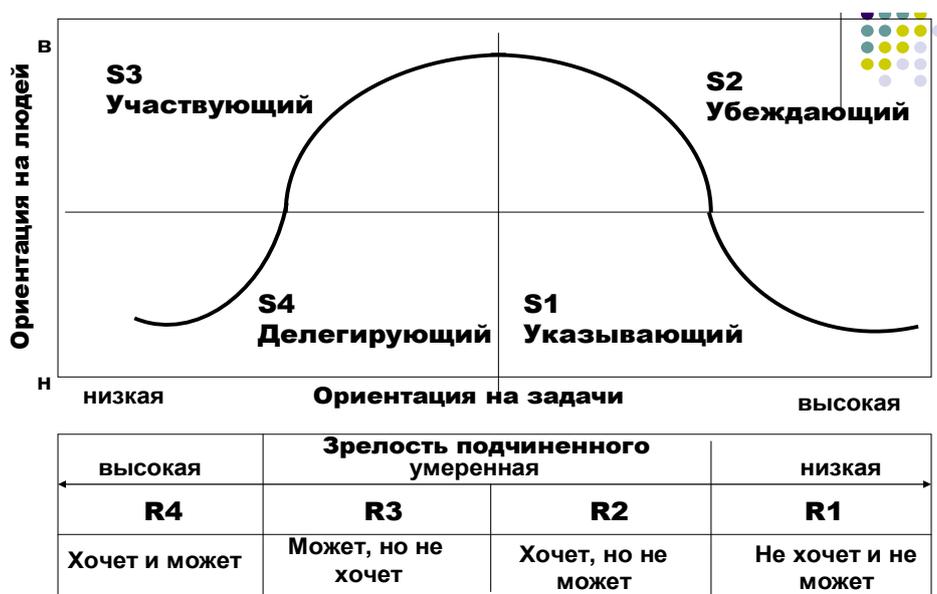


Рисунок 3.2 – Модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда

Участвующий стиль (S3) является лучшим при умеренно высокой зрелости последователей. Способные к работе, но не желающие ее выполнять, подчиненные нуждаются в партнерстве со стороны лидера, чтобы быть более мотивированными на выполнение работы. Предоставляя таким людям возможность участвовать в принятии решений на своем уровне, руководитель использует данный стиль, чтобы вызвать у последователей желание выполнять задание.

Делегирующий стиль (S4) является лучшим для руководства высокозрелыми последователями. Стиль характеризуется незначительной директивностью и поддержкой работников. Это позволяет последователям, способным и желающим работать, взять на себя максимум ответственности за выполнение задания. Данный лидерский стиль способствует развитию творческого подхода к работе.

На рис. 3.2 отражены вышеназванные компоненты модели. Модель наглядно демонстрирует то, что на взросление последователей лидер реагирует путем сокращения уровня своего поведения. Так, в квадранте S1 последователи нуждаются в ясных и определенных директивах лидера. В квадранте S2 к этому добавляется активная поддержка лидером самостоятельности и инициативы последователей. Высокая директивность в этой ситуации компенсирует все еще недостаточную способность последователей выполнять работу на требуемом уровне. Активная поддержка подготавливает последователей принять или, как выражаются авторы модели, «купить» решения лидера.

В квадранте S3 последователи уже обладают достаточными способностями и часто проявляют желание взять на себя часть лидерской ответственности. Поэтому лидер должен в этой ситуации уделять больше внимания мотивированию последователей. Этому помогает использование стиля поддержки, недирективности и привлечения к участию в управлении. И

наконец, в квадранте S4 минимизируются оба типа поведения лидера за счет все большего делегирования им своих полномочий последователям. Это становится возможным, поскольку последователи способны в значительной степени самостоятельно решать рабочие проблемы и проявляют при этом высокое желание принятия на себя части лидерской ответственности. Нижняя левая точка квадранта S4 образно означает ситуацию самоуправления.

Однако в модели ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда не заявляется об одном единственно верном для всех ситуаций стиле. Другим отличием модели является то, что она переносит упор в описании стилей с расположения лидера по отношению к работникам и работе на само лидерское поведение.

Отмечено, что менеджеры проявляют большой интерес к этой модели в связи с ее относительной простотой и гибкостью в выборе необходимого стиля в соответствии со степенью зрелости последователей. Вместе с тем модель порождает ряд вопросов. В частности, она не объясняет, что делать, если зрелость последователей очень разная. Не ясно также, достаточно ли иметь только один ситуационный фактор зрелости последователей, чтобы полностью определить характер ситуации, или же все лидеры могут своевременно менять стиль в зависимости от ситуации.

Вопрос 4: Модель лидерства «путь – цель» Хауса и Митчелла

Эта модель разработана Теренсом Митчеллом и Робертом Хаусом. Она во многом аналогична модели Фидлера и имеет много общего с теорией ожидания. Важнейшим моментом этой теории является проблема того, как поступки лидера влияют на восприятие подчиненными целей своей работы, личных целей и путем достижения этих целей.

В модели рассматриваются четыре стиля руководства:

1. Поддерживающий стиль (ориентированный на человека).
2. Директивный стиль (ориентированный на задачу или работу).
3. Стиль, поощряющий участие. Руководитель делится имеющийся у него информацией со своими подчиненными и использует их идеи и предложения для принятия решений группой. Акцент на консультации.
4. Стиль, ориентированный на достижения. Он характеризуется постановкой перед подчиненными довольно напряженной цели, ожиданием, что они будут работать в полную меру своих возможностей (рис 3.3).

Модель «путь-цель» предполагает, что на практике эти различные стили могут использоваться одним и тем же лидером в различных ситуациях.

Основные выделенные ситуационные факторы: личные качества подчиненных и требования и воздействия со стороны окружающей среды.

Поведение лидера будет приемлемо для подчиненных при условии, что последние рассматривают такое поведение как непосредственный источник удовлетворения или инструмент для будущего удовлетворения.

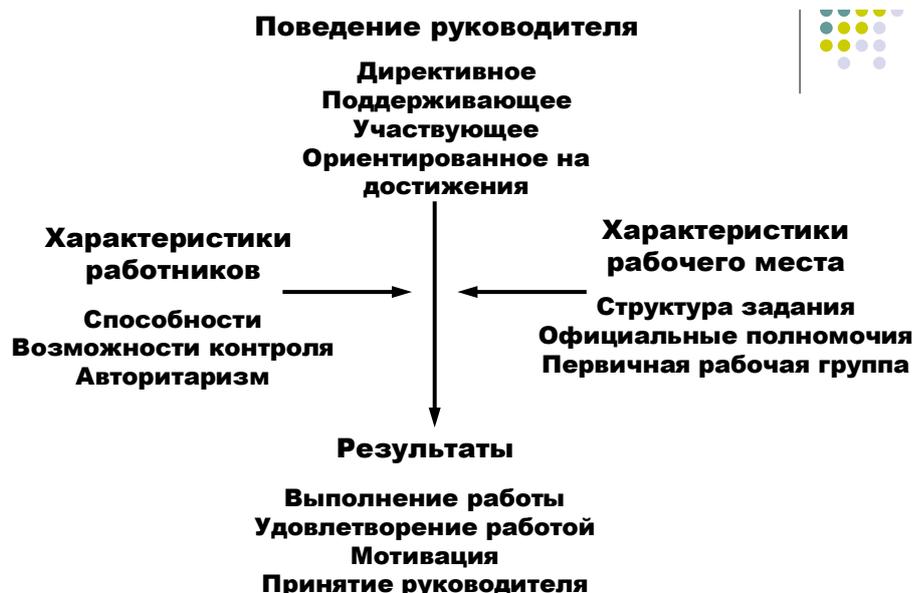


Рисунок 3.3 – Модель «путь-цель» Митчелла и Хауса

Поведение лидера будет мотивировать, если оно:

1) ставит удовлетворение потребности подчиненных в зависимость от эффективности их деятельности;

2) дополняет среду, окружающую подчиненных, обеспечивая им наставничество, рекомендации, поддержку и поощрение, необходимые для эффективной деятельности, которых может не хватать у подчиненных или в окружающей среде.

Таблица 3.1 – Примеры применения модели «путь-цель»

Ситуация	Стиль лидера	Воздействие на подчиненного	Результат
1. Амбициозное задание	Директивный стиль	Обеспечивает направленность и ясность в действиях	Прилагается больше усилий
2. Недостаточное вознаграждение	Директивный стиль	Разъясняет путь к вознаграждению или увеличивает вознаграждение	Прилагается больше усилий
3. Утомительная и неинтересная работа	Поддерживающий стиль	Увеличивает интерес к работе	Прилагается больше усилий
4. Неуверенность в силах	Поддерживающий стиль	Облегчает понимание роли и усиливает ожидание вознаграждения	Прилагается больше усилий
5. Отсутствие возможностей отличиться	Стиль, ориентированный на достижение	Обеспечивает напряженные и делающие вызов цели	Прилагается больше усилий
6. Задача или цель не определены	Участвующий стиль	Выясняются цели и параметры работы	Прилагается больше усилий

Стиль 1. Потребность в самоуважении и принадлежности. Для неоднозначных, но структурированных задач. Если задание не вполне удовлетворяет работника.

Стиль 2. Потребность в автономии и самовыражении. Характер задачи не однозначен. Если задание с самого начала приносит удовлетворение. Если работники считают, что они слабо воздействуют на окружение.

Стиль 3. Если работники верят, что они на самом деле влияют на окружение. Подчиненные стремятся участвовать в управлении.

Стиль 4. Подчиненные стремятся к высокому уровню выработки и уверены в том, что способны достичь такого уровня.

Вопрос 5: Модель ситуационного лидерства Стинсона – Джонсона

Данная модель исходит из того, что зависимость между поведением (стилем) лидера и структурой работы/задания является более сложной, чем это представлено в модели «путь – цель». Модель констатирует, что хотя интерес к отношениям со стороны лидера более важен в случае, когда последователи выполняют высокоструктурированную работу, уровень интереса к работе при этом должен определяться лидером в зависимости как от характеристик последователей, так и характера самой работы, выполняемой ими.

Согласно модели высокий интерес к работе со стороны лидера эффективен в следующих двух ситуациях:

- работа высоко структурирована и последователи имеют сильную потребность в достижении и независимости. При этом они обладают большими знаниями и опытом, чем им необходимо для выполнения работы;
- работа неструктурирована, и последователи не испытывают потребности в достижении и независимости. К тому же их знания и опыт ниже необходимого уровня.

Низкий интерес к работе эффективен для лидера в следующих двух ситуациях:

- работа высоко структурирована и последователи не испытывают потребности в достижении и независимости при наличии у них достаточных знаний и опыта для выполнения данной работы;
- работа не структурирована, и последователи имеют сильную потребность в достижении и независимости при наличии у них больших знаний и опыта для выполнения данной работы.

На рис. 3.4 показано поведение лидера в различных комбинациях структурированности работы и возможностей последователей. Модель убеждает ее пользователей, что характеристики последователей (их потребность в достижении и независимости и их уровень знаний и опыта) являются критическими при выборе лидером эффективного стиля.

*Возможности
последователей*

Структурированность работы

	Низкая	Высокая
Высокие	Низкий интерес к отношениям и Низкий интерес к работе	Высокий интерес к работе и Высокий интерес к отношениям
Низкие	Высокий интерес к работе и Низкий интерес к отношениям	Высокий интерес к отношениям и Низкий интерес к работе

Рисунок 3.4 – Модель Стинсона–Джонсона (выбор лидерского стиля в зависимости от ситуации)

Вопрос 6: Ситуационная модель принятия решений Врума–Йеттона–Яго

Одной из наиболее современных в объяснении ситуационного лидерства является модель, предложенная Виктором Врумом и Филиппом Йеттоном, которая позже была существенно дополнена с участием Артура Яго. Аналогично модели «путь – цель» данная модель предлагает определять эффективный лидерский стиль в зависимости от ситуации. Предполагается также, что один и тот же лидер может использовать различные стили. Основным отличием модели является ее ориентированность только на один аспект лидерского поведения – привлечение подчиненных к участию в принятии решений. Соответственно лидеру предлагается концентрировать внимание на проблеме, которая должна быть решена, и на ситуации, в которой проблема возникла. Подразумевается также, что ряд социальных процессов может оказать влияние на уровень участия подчиненных в решении проблем.

Главной идеей модели является то, что степень или уровень привлечения подчиненных к участию в принятии решения зависит от характеристик ситуации. В соответствии с моделью не существует одного единственно верного способа принятия решения, пригодного для всех ситуаций. После анализа и оценки каждого аспекта проблемы лидер определяет, какой стиль, с точки зрения участия подчиненных в принятии решения, ему лучше использовать.

В рассматриваемой модели эффективность решения (Рэфф) определяется на основе уравнения, показывающего, что она зависит от качества решения (РКач) и уровня принимаемых подчиненными обязательств по выполнению решения (Робяз), а также от степени срочности решения (Рвремя). Предпосылкой модели является представление, что отведенное ситуацией для решения время наряду с остальными двумя является критическим фактором. Ситуация, в которой ограничение времени не играет роли, определяет этот показатель на нулевом уровне.

$$Рэфф = РКач + Робяз - Рвремя$$

Полная критериальная основа «общей эффективности решения» (Оэфф)

предполагает учет в ней факторов «стоимости» и «развития»:

$$\text{Оэфф} = \text{Рэфф} - \text{Стоимость} + \text{Развитие}$$

1	2	3	4	5	6	7
Имеются ли требования, предъявляемые к качеству решения и позволяющие определить степень предпочтительности одного решения по сравнению с другим?	Располагаю ли я достаточной информацией, чтобы принять качественное решение?	Структурирована ли проблема?	Является ли согласие подчиненных с выбранным решением существенным для его эффективного выполнения?	Если бы вам нужно было принимать решение самостоятельно, есть ли у вас достаточная уверенность в том, что оно будет поддержано вашими подчиненными?	Согласны ли подчиненные с целями организации, достижению которых они будут способствовать, решив эту проблему?	Не чревато ли выбранное решение конфликтом между подчиненными?

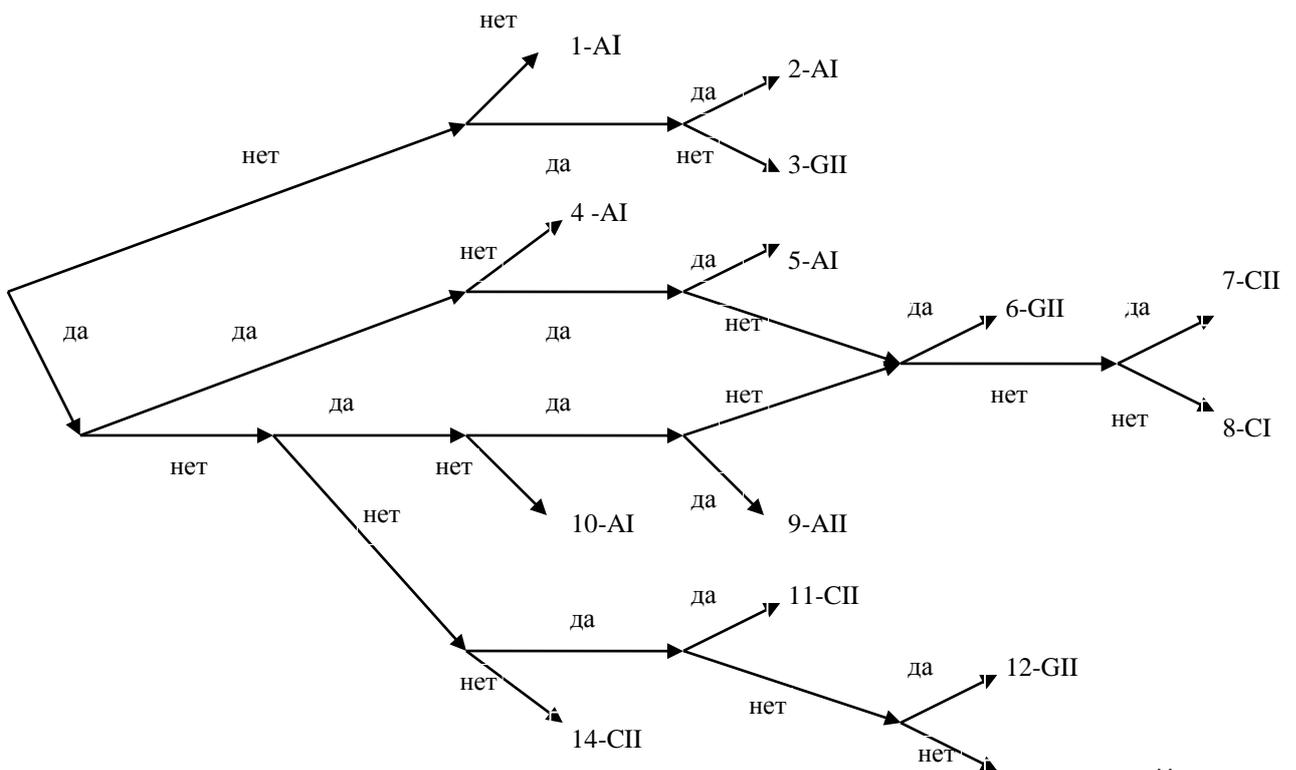


Рисунок 3.5 – Модель принятия решения руководителем Врума-Йеттона

В приведенной формуле показатель «стоимость» означает потерянное из-за решения время, которое в другом случае могло принести больше пользы. Показатель «развитие» отражает тот выигрыш, который получен за пределами единолично принятого решения.

Последний разработанный вариант модели предлагает использование дерева решений для определения лидерского стиля, наиболее соответствующего сложившейся ситуации. При использовании модели

менеджер как бы следует по ветвям этого дерева слева направо. Делая это, он сталкивается с десятью проблемными ситуациями. Оценка ситуаций делается им по восьми аспектам проблемы с выбором по каждому из них ответа: высокий/высокая или низкий/низкая. Эти ответы выводят менеджера в конце концов на конкретную проблемную ситуацию и рекомендуемый для нее стиль принятия решения (рис. 3.5).

Для принятия решений в модели в зависимости от ситуации и степени привлечения подчиненных предлагается использовать пять стилей: автократический I (AI), автократический II (AII), консультативный I (CI), консультативный II (CII), групповой, или совместный II (GII).

Каждый из указанных стилей применительно к руководству группой означает следующее:

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

AII. Руководитель получает необходимую информацию от своих подчиненных и затем сам принимает решение. Работники привлекаются только на этапе сбора информации. Выработку решения и его принятие осуществляет руководитель.

CI. Руководитель на индивидуальной основе делится соображениями по проблеме с имеющими к ней отношение подчиненными с целью получения от них идей и предложений, не собирая при этом их в группу. Затем он сам принимает решение, которое может основываться на вкладе подчиненных, а может и нет.

CII. Руководитель делится соображениями по проблеме с подчиненными, собрав их вместе. В ходе совещания он собирает их идеи и предложения. Затем он принимает решение, которое может либо отражать, либо не отражать их вклад.

GII. Руководитель делится соображениями по проблеме с подчиненными, собрав их в группу. Они вместе с ним вырабатывают и оценивают альтернативы и пытаются достичь консенсуса относительно решения. Роль, выполняемая при этом руководителем, больше похожа на роль председателя собрания, координирующего дискуссию, концентрирующего внимание на проблеме и делающего все для того, чтобы рассматривались наиболее важные аспекты проблемы. Руководитель не пытается влиять на группу с тем, чтобы она приняла его решение, и проявляет готовность принять и выполнить любое решение, получившее поддержку всей группы. В раннем варианте модели существовал стиль GI. Однако позже он был исключен, так как мало отличался от стиля GII.

Одной из отличительных особенностей модели является то, что в целом она делает больший упор на изучение ситуации, чем на изучение личности лидера. Действительно, может быть, имеет больше смысла говорить об автократической ситуации и ситуации участия, чем об автократическом лидере или участвующем лидере.

Все вышеописанные модели ситуационного лидерства, обращая главное внимание на воздействие внешних факторов, дополняют друг друга в

понимании феномена лидерства. В рассмотренных моделях делается попытка определить различные лидерские стили и обосновать с помощью ситуационных переменных эффективность их применения. Вместе с тем модели имеют существенные отличия по набору рассматриваемых лидерских стилей, по набору ситуационных факторов и путей нахождения связи между ними.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. В чем суть модели Танненбаума – Шмидта?
2. Перечислите основные составляющие модели ситуационного лидерства Фидлера.
3. Раскройте взаимосвязь между зрелостью последователей и стилем руководства в модели лидерства Херсея и Бланшарда.
4. Опишите модель «путь – цель» Хауса – Митчелла.
5. Модель Стинсона – Джонсона: какова ее суть и основное назначение в организации?
6. Каково практическое применение модели принятия решения Врума – Йеттона – Яго?

ТЕМА 4: НОВЫЕ ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА

1. Концепция атрибутивного лидерства.
2. Концепция харизматического лидерства.
3. Концепция преобразующего лидерства или лидерство для изменений.
4. Новейшие теории лидерства.

Вопрос 1: Концепция атрибутивного лидерства.

Потребность в разработке новых подходов к изучению лидерства была вызвана также еще тем, что традиционные и ситуационные подходы делали односторонний упор либо на черты и поведение лидера, либо на ситуацию, в которой он выбирал нужный ему стиль. Поэтому появившиеся в последнее время концепции лидерства пытаются соединить эти две хорошо изученные стороны вместе, провести ситуационный анализ эффективного лидерства как совокупности лидерских черт и их проявления в поведении.

Традиционные и ситуационные концепции лидерства в своей основе имеют предположение, заключающееся в том, что лидерство и его управленческий эффект могут быть измерены и легко определены. К сожалению, на практике это не всегда так. Далее, традиционные и ситуационные подходы делают односторонний упор либо на черты и поведение лидера, либо на ситуацию, в которой он выбирал нужный ему стиль. Поэтому появившиеся в последнее время концепции лидерства пытаются соединить эти две хорошо изученные стороны вместе, то есть провести ситуационный анализ эффективного лидерства как совокупности лидерских черт и их проявления в поведении.

Концепция атрибутивного лидерства (причинно-следственный подход к изучению лидерства) опирается на теорию атрибуции, объясняющую причинно-следственную связь между тем, что произошло, и тем, что люди считают причиной происшедшего. *Атрибутивный подход к лидерству* исходит из того, что выводы лидера в равной мере, как и поведение последователей, обусловлены реакцией лидера на поведение последних. Наблюдая за работой подчиненных, лидер получает информацию о том, как она выполняется. В зависимости от этого он делает свои выводы о поведении каждого из работников и выбирает стиль своего поведения таким образом, чтобы адекватно реагировать на поведение подчиненного. Например, если лидер приписывает плохие результаты работы подчиненного его лени, то за этим может последовать выговор. Если же лидер считает, что виной являются внешние по отношению к подчиненному факторы, например, резко возросший объем работы, то лидер постарается решить проблему по-другому.

Этот подход предполагает, что знание причин, создавших ситуацию, усиливает лидерское понимание и способность предсказать реакцию людей на ситуацию. Концепции и модели, разработанные на этой основе, пытаются ответить на вопрос «почему люди ведут себя так, а не иначе?». При этом

учитывается то, что в большинстве случаев лидер не имеет возможности непосредственно наблюдать за работой подчиненного.

Определение лидером причин поведения подчиненного базируется на трех составляющих: *личность, сама работа, организационное окружение* или обстоятельства.

В поиске причин лидер пытается получить три различных вида информации о поведении подчиненного: *степень отличия, последовательность и степень уникальности*. Первое связано с желанием руководителя понять связь между поведением и работой с той точки зрения, насколько данное поведение можно приписать отличительным особенностям задания. Во-вторых, лидера интересует то, насколько подчиненный последователен в проявлении данного поведения или как часто такое поведение у него проявляется. И, наконец, лидер учитывает, насколько другие подчиненные ведут себя таким же образом. То есть, является ли данное поведение уникальным, характерным для одного подчиненного или наблюдается у многих.

На процесс определения лидером причин случившегося влияют *атрибутивные регуляторы* или *помехи*, искажающие его восприятие и заставляющие лидера быть непоследовательным в своем поведении. Чем больше поведение подчиненного видится лидеру как результат его личностных характеристик (внутренние причины), тем больше лидер возлагает на подчиненного ответственности за результаты. В этом случае отдельные черты личности подчиненного становятся атрибутивными помехами.

Исследования свидетельствуют, что руководителям свойственно приписывать успех в работе у женщин внешним причинам, а неудачи – внутренним. По-другому рассуждают руководители в отношении работников мужского пола.

По данной модели были проведены исследования и их результаты представляют большой практический интерес:

- подчиненные склонны видеть причины их плохой работы вне, а руководители - в подчиненных;

- руководители, склонные отдавать предпочтение внутренним причинам при объяснении плохой работы подчиненных, обычно проявляют большую пунктуальность и направляют свое воздействие непосредственно на подчиненных;

- плохая работа подчиненного в прошлом, согласно всем трем типам информации, скорее всего, приведет к выявлению руководителем внутренних причин;

- серьезность сложившейся ситуации приводит руководителя, скорее всего к выявлению внутренних причин и к высокой степени пунктуальности в ответных мерах;

- уклонение (с объяснением) подчиненного от ответственности или его извинение за случившееся делает руководителя менее суровым и пунктуальным в ответном поведении;

- неизменный уровень выполнения работы переключает внимание руководителя с причин, связанных со способностями подчиненного, на причины, имеющие отношение к количеству прилагаемых усилий (рис.4.1).



Рисунок 4.1 – Модель атрибутивного лидерства

Последующие исследования показали, что в рамках данной модели скорее всего происходит не воздействие лидера на поведение подчиненного, а взаимодействие между лидером и подчиненным, т.е. подчиненный своей реакцией на меры руководителя оказывает влияние на последующее поведение последнего. При этом в зависимости от эффективности лидерства спираль отношений «лидер – последователи» может раскручиваться вверх (отношения дают больший эффект) или вниз (отношения дают меньший эффект). Последнее может, в конечном счете, привести к разрыву отношений между участниками – увольнению работника или уходу руководителя.

Изучая взгляды подчиненных на действия руководителя, исследователи столкнулись с фактом, что в этих взглядах отражается уже сложившееся у подчиненного ясное представление о том, что такое эффективный лидер и как он должен действовать в определенной ситуации. Это явление получило название *стереотипного лидерства*. Стереотип лидера вырастает в сознании людей как набор специфических, а также более общих характеристик.

Подмечено, что помимо институциональных (имидж лидера для определенного типа организаций) существуют национальные стереотипы лидерства. Например, восточная и азиатская культуры в силу имеющейся в них большой «дистанции власти» приписывают лидеру как необходимые следующие качества: директивность, высокая структурированность заданий, широкое использование тактики манипулирования. Большой упор на участие подчиненных в управлении присущ лидерам в малых странах Западной Европы и Скандинавии, где национальная культура ориентирует людей на небольшую «дистанцию власти». Групповой подход к работе считается типичным для лидеров в странах Средиземноморья и Юго-Восточной Азии,

национальные культуры которых поддерживают дух истинного, а не навязанного коллективизма.

Вопрос 2: Концепция харизматического лидерства.

Парадоксально, но имеются две противоположные позиции формирования имиджа лидера. Одна отрицает вообще какое-либо влияние лидера на организационную эффективность, а другая – ведет к лидерской харизме и попытке последователей приписать лидеру почти магические, а в отдельных случаях и божественные качества.

Харизма является формой влияния на других посредством личностной привлекательности, вызывающей поддержку и признание лидерства, что обеспечивает обладателю харизмы власть над последователями. Как источник лидерской власти харизма относится к власти примера, связанной со способностью руководителя влиять на подчиненных в силу своих личных качеств и стиля руководства. Харизма дает руководителю преимущества эффективнее оказывать свое влияние на подчиненных. Многие считают, что получение харизмы связано со способностью лидера находить своих обожателей и почитателей и даже менять их состав в зависимости от ситуации. Другие определяют харизму как набор специфических лидерских качеств. Последнее легло в основу рассматриваемой ниже концепции харизматического лидерства, являющейся, по сути, продолжением концепции атрибутивного лидерства и строящейся на комбинации качеств и поведения лидера.

Харизматическим считается тот лидер, который в силу своих личностных качеств способен оказывать глубокое воздействие на последователей. Лидеры этого типа испытывают высокую потребность во власти, имеют сильную потребность в деятельности и убеждены в моральной правоте того, во что они верят. Потребность во власти мотивирует их в стремлении стать лидерами. Их вера в свою правоту усиливает эту потребность. Желание у такого человека быть деятельным передает людям чувство того, что он способен быть лидером. Эти качества развивают такие черты харизматического поведения, как моделирование роли, создание образа, упрощение целей (фокус на простые и драматического характера цели), упор на большие ожидания, проявление доверительности и инспирирование у последователей импульса к действиям.

Исследования свидетельствуют, что у харизмы есть негативная сторона, связанная с узурпацией личной власти или полным фокусом лидера на самого себя, и позитивная - связанная с упором на разделяемую власть и тенденцией к делегированию части ее последователям. Это помогает объяснить разницу между такими лидерами, как Гитлер, Ленин, Сталин, и такими, как Сахаров, Мартин Лютер Кинг и им подобные. В целом харизматическому лидеру приписывают наличие уверенности в себе высокой чувствительности к внешнему окружению, видения решения проблемы за пределами статус-кво, умения свести это видение до уровня, понятного последователям и

побуждающего их к действиям; неординарного поведения в реализации своего видения.

Модели харизматического лидерства различаются количеством стадий развития самой харизмы и отношений с последователями. Считается, что вначале необходимо развить чувствительность к обнаружению проблемы, на которую можно было бы обрушиться с критикой. Затем необходимо развить в себе видение идеализированных путей решения этой проблемы. В видение должно быть включено что-то новое, ранее никем не предлагавшееся и относительно которого кажется, что оно может немедленно продвинуть решение проблемы (табл.4.1).

Таблица 4.1 – Этика и харизма

Неэтический харизматический лидер	Этический харизматический лидер
Использует власть только в личных интересах	Использует власть в интересах других
Продвигает только свое личное видение	Строит свое видение в соответствии с нуждами и стремлениями последователей
Пресекает критику в свой адрес	Считается с критикой и извлекает из нее уроки
Требует беспрекословного выполнения своих решений	Стимулирует у последователей творческий подход к делу и своим взглядам
Коммуницирует только в одном направлении: от себя вниз	Поощряет открытую и двустороннюю коммуникацию
Нечувствителен к потребностям и нуждам последователей	Научает, развивает и поддерживает последователей, делит свою славу с другими
Полагается на удобные внешние моральные стандарты для удовлетворения своих интересов	Полагается на внутренние моральные стандарты для удовлетворения организационных и общественных интересов

Следующий шаг связан со способностью лидера передать значение своего видения посредством межличностной коммуникации (публикации, речь, жесты, позы и т.п.) последователям таким образом, чтобы это произвело на них сильное впечатление и стимулировало к действиям. Далее лидеру для сплочения последователей вокруг себя важно развить отношения доверия с ними, проявляя такие качества, как знание дела, умение добиваться успеха, принятие на себя риска и совершение неординарных действий или поступков. На заключительном этапе лидер обязан продемонстрировать способность к реализации своего видения через делегирование полномочий последователям. Это возможно сделать, ставя последователям напряженные и значимые задачи, привлекая их к участию в управлении, ослабляя бюрократические пути, вознаграждая их за результаты соответствующим образом.

Исследование практики деловых организаций показало, что в обычной ситуации харизматическое лидерство не всегда требуется для достижения в бизнесе высоких результатов. Чаще оно подходит к тем случаям, когда последователи сильно идеологизируют свои желания и пути их выполнения.

Это во многом объясняет более частое наличие харизмы у лидеров, проявляющих себя в политике, религии, военных действиях. Для бизнеса важность харизматического лидерства возрастает по мере необходимости проведения в организации радикальных изменений в связи с критичностью ситуации. Однако в этих обстоятельствах возникает другая концепция лидерства: концепция лидера - преобразователя или лидера реформатора.

Вопрос 3: Концепция преобразующего лидерства или лидерство для изменений.

Понятие преобразующего или реформаторского лидерства имеет много общего с харизматическим лидерством, но трактуется иначе. Лидер-реформатор мотивирует последователей путем повышения уровня их сознательности в восприятии важности и ценности поставленной цели, предоставления им возможности совместить свои личные интересы с общей целью, создания атмосферы доверительности и убеждения последователей в необходимости саморазвития. Лидер-реформатор – это преобразователь, а не спаситель, он проявляет творчество, а не кудесничество, за ним стоят реалии, а не мифы, он ведет последователей от результата к результату, а не от обещания к обещанию, он ориентирует людей на труд, а не на дивиденды, его цель не изменить мир, а измениться в мире через развитие.

Модель преобразующего или реформаторского лидерства предполагает наличие у лидера и последователей, пригодного для творческого решения проблемы в кризисной ситуации (рис.4.2).



Рисунок 4.2 – Модель преобразующего лидерства

Модель имеет ряд отличительных моментов. Во-первых, признается необходимым для лидера влиять на последователей через привлечение их к участию в управлении, быть самому частью группы или организации, а не «стоять над ней», с энтузиазмом поддерживать совместные усилия. От последователей требуется не слепое следование за лидером, а критическая

оценка предоставляемых возможностей и осознанный подход к своим действиям, уменьшение влияния эмоций и увеличение значимости рациональности в поведении. Во-вторых, поскольку атмосфера доверия развивает сильную взаимозависимость между лидером и последователями, то возникает серьезная опасность того, что руководитель окружит себя соглашателями, либо же, наоборот, руководитель пойдет на поводу у подчиненных. Эти два традиционных подхода не пригодны для лидера-преобразователя.

Вопрос 4: Новейшие теории лидерства.

Интерактивные лидеры. По мере продвижения женщины руководящие посты в организациях становятся все более очевидным, что они обладают иным, отличным от мужского стилем руководства, чрезвычайно эффективным в современной бурной корпоративной среде. Руководителю-мужчине присущи агрессивность или самоуверенность, инициативность и позиция «Я отвечаю за все». Они склонны к конкуренции и индивидуализму, предпочитают работать в вертикальных иерархиях. Они часто определяют свой стиль руководства как деловой и в работе с подчиненными опираются на должностные полномочия.

Женщины-руководители могут обладать аналогичными качествами, и все-таки они склонны демонстрировать и подчеркивать интерактивное поведение.

Интерактивный руководитель заботится о достижении консенсуса, участии в работе всех членов коллектива, их взаимодействии и взаимопонимании. Концепция интерактивного руководства развивает идею о том, что стремление к достижению целей организации расширяет возможности работников в достижении их частных целей. Женщины-руководители охотно делятся властью и информацией, делегируют полномочия сотрудникам, содействуют росту их самооценки. Интерактивный стиль присущ не только женщинам, его осваивают многие руководители-мужчины.

Сервисные руководители. Концепция руководства как сервиса, обслуживания, ведения хозяйства предполагает, что в основе управления лежит забота менеджера об удовлетворении потребностей работников, что труд призван способствовать развитию индивида в той же мере, в какой сотрудник обязан выполнять рабочие задания. Руководители сервисного типа действуют как бы на двух уровнях: служат достижению целей и потребностей своих подчиненных и реализации общей цели или задачи организации в целом. Цель обслуживающего руководства – повышение мотивации подчиненных к труду, достижению целей и решению задач компании.

Коучинг (тренерский стиль). Одна из наиболее часто применяемых в отношении руководителя метафор – тренер. В настоящее время получила развитие практика, когда руководитель готовит и направляет команду, но не участвует в игре. Роль руководителя заключается в правильном подборе игроков, в обучении и развитии подчиненных, которые участвуют в

проблемно-ориентированных «установках перед матчами», на которых рассматриваются вопросы ресурсного обеспечения выполнения рабочих заданий и предложения работников. Некоторые менеджеры утверждают, что «тренировки» занимают у них 50-60% рабочего времени. Руководители-тренеры воспринимают свой стиль управления как поддерживающий, но временами им необходимо грубо «встрягнуть» подчиненных, отправить кого-то на «скамейку запасных», проявить жесткость.

Модель лидерства Ицхака Адизеса

Очень интересный взгляд на компетенции менеджеров и проблему лидерства предлагает американский профессор **Ицхак Адизес** 🇺🇸 (**Ichak Kalderon Adizes**)

Ицхак Калдерон Адизес — один из мировых экспертов в области улучшения производительности организаций путем проведения изменений. Основатель и президент Института Адизеса, преподаватель Стэнфордского университета, Школы менеджмента Калифорнийского университета, Иерусалимского университета. По его мнению, основополагающую задачу менеджера можно выразить следующим требованием: «Сделать организацию результативной и эффективной в ближайшей и долгосрочной перспективе». Для решения этой задачи менеджеру необходимо обладать многочисленными, порой взаимоисключающими качествами и уметь эффективно выполнять четыре функции.

1. **Producing (P)** — «Производство результатов».
2. **Administrating (A)** — «Администрирование (управление)».
3. **Entrepreneuring (E)** — «Предпринимательство (видение перспективы)».

4. **Integrating (I)** — «Интеграция (объединение)».

Реализация каждой функции позволяет получить ответ на соответствующий вопрос

P — **Что** нужно сделать?

A — **Как** это нужно сделать?

E — **Когда** и **зачем** это нужно сделать?

I — **Кто** это должен делать?

По мнению И. Адизеса, большинство менеджеров могут успешно выполнять одну-две из рассмотренных функций, опираясь на которые они формируют свой стиль управления. Однако эффективный менеджер должен владеть хотя бы элементарными навыками выполнения **каждой** из них. Если же одна или несколько функций **не выполняются** (это обозначается прочерком в коде), то имеют место стили **неправильного** менеджмента.

Например:

(P - - -) — «Герой-одиночка»;

(- A- -) — «Бюрократ»;

(- - E -) — «Поджигатель»;

(- - - I) — «Горячий сторонник».

Доминирование в манере управления одной из функций (успешное ее выполнение) при удовлетворительном выполнении трех остальных

порождает, по мнению И. Адизеса, один из характерных стилей **эффективного** менеджмента (табл. 4.2).

Таблица 4.2 – **Стили эффективного менеджмента по И. Адизесу**

Стили эффективного менеджмента	
Раеі	<p>«Производитель»:</p> <ul style="list-style-type: none"> • знает, что нужно клиенту; • умеет создать то, что нужно клиенту; • самостоятельно производит продукт; • обладает мотивацией достижения
рАеі	<p>«Администратор»:</p> <ul style="list-style-type: none"> • методичен и организован; • способен видеть «подводные камни»; • знает, что происходит в компании; • заботится о достоверности информации; • не производит продукт
раЕі	<p>«Предприниматель»:</p> <ul style="list-style-type: none"> • выбирает направление развития компании; • является творческой личностью; • проявляет смелость и готовность действовать
раеІ	<p>«Интегратор»:</p> <ul style="list-style-type: none"> • способен объединять людей; • обладает творческими способностями; • проясняет недоразумения; • чувствует и понимает других людей; • не стремится стать незаменимым

Однако **лидером**, по мнению И. Адизеса, можно назвать только такого человека, который успешно выполняет **две** или **более** функции, причем одной из них обязательно должна быть интеграция (І) — умение объединять людей. При этом прочие функции также должны выполняться удовлетворительно: РАеІ, РаЕІ, рАЕІ, РаеІ, рАеІ, раЕІ.

Все сложившиеся теории лидерства продолжают служить основой для понимания и практики управления сегодняшними организациями. В последние годы появилось много альтернативных теорий, способствующих лучшему пониманию различных типов лидерства.

Очень немногие из тех, кто выбрал карьеру руководителя, согласны на долгие годы оставаться на одной работе. Многие активно стремятся к продвижению на должность с большей ответственностью. Если руководитель придерживается определенного стиля, поскольку он хорошо зарекомендовал себя в прошлом, то он (руководитель) может оказаться неспособным

осуществлять эффективное руководство в других ситуациях на более высоком посту, где все его подчиненные ориентированы на достижения.

Руководитель должен научиться пользоваться всеми стилями, методами и типами влияния, наиболее подходящими для конкретной ситуации. Лучший стиль лидерства – адаптивный стиль, ориентированный на реальность.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. В чем суть концепции атрибутивного лидерства?
2. Приведите примеры положительного и отрицательного харизматического лидера.
3. Опишите концепцию преобразующего лидерства или лидерство для изменений.
4. Каковы преимущества интерактивного лидера?
5. Сравните сервисного лидера и лидера-коуча.
6. Какие стили эффективного лидерства выделяет И. Адизес?

ТЕМА 5: ЛИЧНОСТЬ ЛИДЕРА

1. Цели и функции лидера.
2. Типы лидеров.
3. Личностный ресурс в реализации лидерской позиции
4. Основные компетенции в реализации лидерской позиции
5. Лидерство и власть

Вопрос 1: Цели и функции лидера

Лидер (от англ. *leader* – «ведущий», «главный оратор», «вождь» – член группы, который спонтанно выдвигается на роль неофициального руководителя в условиях определенной, достаточно значимой для группы ситуации.

Цель лидера – обеспечить организацию совместной деятельности людей для успешного достижения общего результата.

Основные функции лидера: организация жизнедеятельности структуры; выработка и поддержание групповых норм и правил; внешнее представительство группы во взаимоотношениях с другими группами; принятие ответственности за групповые результаты; установление и поддержание благоприятного социально-психологического климата.

Различие по функциям между лидером и менеджером проводится по многим позициям (табл. 5.1).

Таблица 5.1 - Отличие менеджера от лидера

Менеджер	Лидер
Управляет (администратор)	Занимается новаторством (инноватор)
Командует	Вдохновляет
Работает по целям и указаниям других	Работает по собственным целям
Реализует полномочия	Использует личное влияние
Нацелен на эффективность	Нацелен на результативность
Задается вопросами «Как?» и «Когда?»	Задается вопросами «Что?» и «Почему?»
В основе всех действий лежит план организации	В основе всех действий лежит видение и интуиция
Использует средства управления (полагается на систему)	Полагается на доверие (полагается на людей)
Делает упор на структуре, тактике и системах	Делает упор на основных ценностях, общем благе и философии
Определяет структуру команды и организует ее	Вовлекает людей и указывает им новое направление
Использует доводы	Использует эмоции
Применяет методы стимулирования	Вдохновляет
Контролирует	Доверяет
Убеждает	Призывает
Сдерживает риск (неохотно рискует)	Охотно рискует
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Профессионален	Энтузиаст
Стремится к порядку	Наслаждается переменами
Уважаем	Обожаем

Эффективный менеджер не обязательно является эффективным лидером

и наоборот. Их основные характеристики находятся как бы в разных измерениях.

Вопрос 2: Типы лидеров

Обычно различают:

- *формального лидера* – человек, влияющий на людей с позиции занимаемой должности;
- *неформального лидера* – человек, влияющий на людей при помощи своих способностей, умений или других ресурсов.

В современной науке существует множество попыток выделить какие-то типы и построить какие-либо типологии лидерства. Рассмотрим кратко некоторые из основных типологий первой половины XX века, так как именно они заложили основу для современных классификаций как лидеров, так и стилей лидерства, так и всего феномена лидерства в целом.

Классификация типов лидеров по Парыгину Б.Д. представлена на рисунке 5.1:

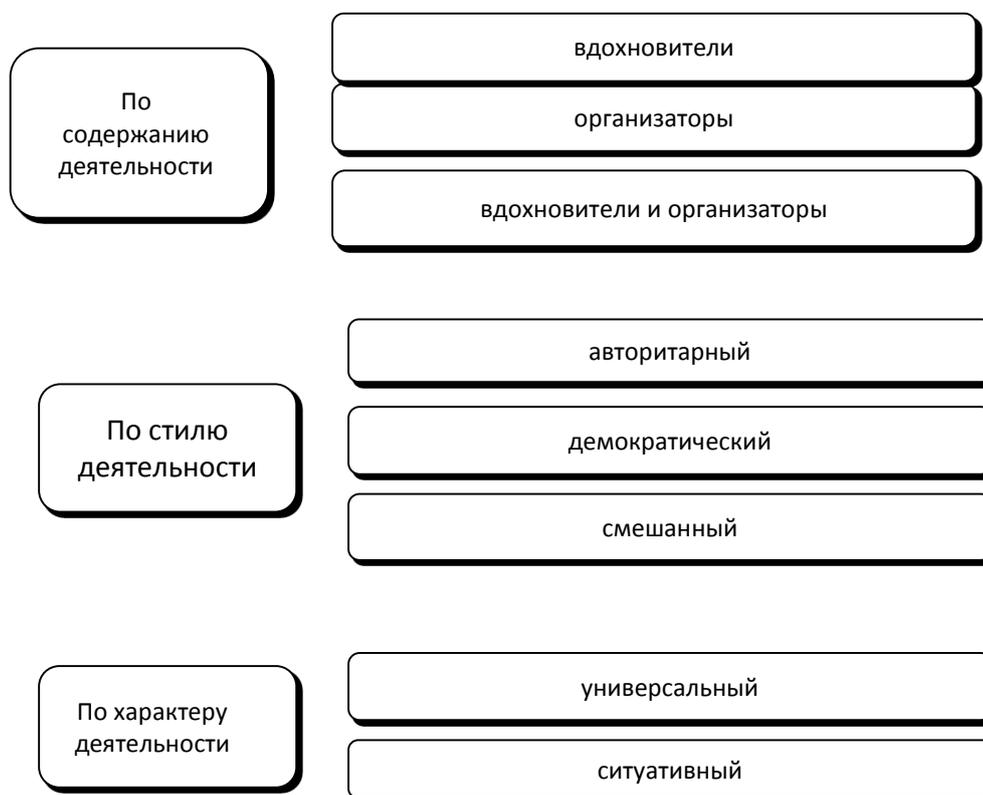


Рисунок 5.1 – Классификация типов лидеров

Еще одну квалификацию лидеров – по критерию исполняемой роли – создал Л.И. Уманский. По его мнению, лидер может быть:

- *организатором* (функция групповой интеграции);
- *инициатором* (выдвижение идей и решение новых проблем);
- *генератором эмоционального настроения* (доминирует в формировании настроения группы);

- *эталон* (образец, идеал, «звезда»);
- *мастером* (специалист в каком-то виде деятельности);
- *эрудитом* (отличается обширными знаниями).

В ряде современных источниках можно встретить следующую классификацию лидеров:

- 1) **Стратег и глобальный мыслитель** (объединяет информацию из самых разных источников и разрабатывает стратегические решения и планы).
- 2) **Предприниматель** (видит выгоды и идет туда, где они есть, видит области ненужных затрат, экономит и сокращает).
- 3) **Маршал** (реагирует на кризисы, ориентирован на борьбу и победу).
- 4) **Капитан** (эффективно оценивает возможности и решает оперативные проблемы).
- 5) **Мобилизатор** (мобилизует ресурсы, людей и возможности).
- 6) **Новатор** (агент перемен).
- 7) **Меценат** (привлекает и удерживает таланты).
- 8) **Миссионер** (носитель, хранитель и пропагандист ценностей).
- 9) **Политик** (выстраивает связи и альянсы).

Девять типов лидеров отражают девять важных для каждого лидера граней его личности. Отсюда вытекает набор качеств, свойств, умений и навыков, необходимых для эффективного лидерства.

Также можно встретить в современных организациях и **деструктивные типы** личностей:

- **Драматический тип.** Ищет внимания, жаждет энтузиазма, активности и поощрения; страдает от мании величия; склонен к крайностям.
- **Мнительный тип.** Постоянно готов отразить любую атаку и угрозу со стороны других людей; сверхчувствителен; мнителен и недоверчив; слишком занят правилами и деталями, которые оберегают его тотальный контроль; жаждет информации; иногда мстителен.
- **Отчужденный тип.** Замкнутый и отстраненный; не хватает заинтересованности в настоящем и в будущем; иногда безразличен к похвале и критике.
- **Депрессивный тип.** Недостает уверенности в себе; страдает от проблем с самооценкой; не знает об успехе (поэтому терпим к посредственности и неудачам).
- **Принуждающий тип.** Склонен доминировать на всех уровнях; настаивает на том, чтобы все строго придерживались предписанных правил; догматичен и упрям; одержим педантизмом, деталями, рутинной, ритуалами, эффективностью и строгой системой организации.

Вопрос 3: Личностный ресурс в реализации лидерской позиции

Как люди становятся лидерами? С опытом, с возрастом, с образованием или истинный лидер уже рождается таковым? Как использовать личностные ресурсы в реализации лидерской позиции? Каковы лидерские компетенции (знания, навыки, умения)? Как их развивать?

Личностный ресурс и основные компетенции лидерской позиции включают следующие компоненты: мотивационно-ценностный; интеллектуально-когнитивный; эмоциональный; коммуникативно-поведенческий.

Прежде, чем проанализировать каждый из них, определим два принципа такого анализа.

Принцип первый: отсутствие или недостаточный уровень сформированности какого-то из компонентов не означает, что вы не станете лидером. Его можно компенсировать за счет других.

Принцип второй: при регулярном поддержании личностного ресурса можно прогнозировать его развитие, а при отсутствии – ожидать значительного снижения.

1. Мотивационно-ценностный компонент. Что в реализации лидерского потенциала наиболее оптимально? Разумеется, соотношение высокого уровня притязаний и адекватной самооценки. Сочетание «хочу+могу». Отсутствие одно из слагаемых этой простой формулы приведет к тому, что лидер не состоится.

На практике часто встречается, что человек стремится к карьерному росту. Но более высокая карьерная позиция – это не всегда позиция лидера, но может быть лишь ее заместитель. Встречаются и люди, которые могли бы стать лидерами в коллективе (и часто в тех или иных ситуациях себя проявляют как истинные ситуационные лидеры), но они не хотят брать на себя бремя процессуального лидера – руководителя.

Важную роль здесь играет система ценностных ориентаций, в числе которых:

- ценность человеческой жизни (своей и другого человека),
- патриотизм,
- свобода,
- вера,
- искусство,
- профессиональная деятельность,
- семья,
- материальные ценности,
- совесть,
- ответственность.

Важно иметь в виду, что существенную роль играет не только сам набор ценностных ориентаций, но и их порядок в структуре личности.

В структуре мотивационного комплекса лидера доминируют мотивы:

- достижения успеха,
- мотивы аффилиации,
- мотивы власти,
- мотивы взаимодействия (интеракции).

Мотивом достижения успеха мы считаем стремление человека добиться успехов в разных видах деятельности как устойчивой личностной чертой.

Мотив избегания неудач – это относительно устойчивое стремление избегать неудач в тех ситуациях жизни, где результаты деятельности оцениваются другими людьми. Это черта личности, противоположная мотиву достижения успехов.

2. Интеллектуально-когнитивный компонент. В интеллектуально-когнитивном ресурсе лидера выделяют «когнитивную сложность личности». Это свойство позволяет судить о степени системности восприятия и оценки реального мира. Например, один человек сталкиваясь с конкретными обстоятельствами, видит только их и пытается их изменить. Это соответствует низкому уровню «когнитивной сложности личности». Другой человек в возникшей ситуации видит породившие ее причины, прогнозирует ее развитие, соотносит с предшествующим опытом. То есть имеет множество измерений социальной действительности, что соответствует высокому уровню «когнитивной сложности личности».

Другое важное интеллектуальное качество лидера способность воспринимать неопределенность ситуации. Неопределенность заключается в отсутствии каких-либо правил, инструкций и предыдущего опыта, которые позволяют принять решение. Следовательно, оно может быть найдено только на основе творческого, интеллектуального поиска.

3. Эмоциональный компонент в личностном ресурсе лидерской позиции. Для системы отношений и деятельности лидера характерно одно противоречие. С одной стороны, деятельность лидера отличается предельно высокой стрессогенностью, с другой – эффективный лидер должен регулировать свои эмоциональные состояния. Поэтому психологической особенностью лидера является высокий уровень эмоциональности и, одновременно, стессоустойчивость.

Стрессоустойчивость – способность сохранять высокие показатели психической деятельности при возрастающей стрессовой нагрузке.

Эмоциональность – это способность заражать своим эмоциональным воздействием других людей.

4. Коммуникативно-поведенческий компонент. Коммуникативная компетентность предполагает:

- направленность человека на общение и взаимодействие;
- высокий уровень согласованности вербальных и невербальных средств коммуникации;
- сформированность широкого диапазона коммуникативных навыков (навыков публичных выступлений, ведения малого разговора, активного слушания) и коммуникативных явлений.

В реальной жизни лидер должен сам получать удовольствие от процесса общения. Ему необходим большой арсенал средств общения, умение согласованно ими пользоваться в различных ситуациях.

Коммуникация для лидера не самоцель, а средство решения определённых задач. Следовательно, коммуникативное поведение должно строиться с учётом целей, стоящих перед лидером, а по содержанию соответствовать задаче, для которой оно осуществляется.

В ходе реализации коммуникативного процесса могут возникать препятствия – так называемые **коммуникативные барьеры**. Они делятся на социальные и психологические.

К социальным относят профессиональные, статусные, возрастные, этнические, образовательные и другие барьеры.

Психологическим коммуникативным барьером могут стать неуверенность, агрессивность, тревожность, эмоциональная неустойчивость.

Для успешного лидерства необходимо осознать психологические барьеры, сделать их ресурсом коммуникативного поведения, а затем отработать навыки преодоления социальных барьеров.

Модель компетенций. В соответствии с современными принципами разработки моделей компетенций *компетенции* понимаются как базовые качества людей, проявляющиеся в устойчивых вариантах поведения или мышления, распространяемых на различные ситуации в профессиональной сфере. Эти базовые качества в конечном итоге позволяют человеку успешно решать профессиональные задачи в своей области деятельности.

Выделяется **пять основных типов компетенций**:

- *Базовые мотивации.*
- *Психофизиологические особенности* (такие, например, как скорость и тип реакции).
- *Регулятивные механизмы* (в число которых включают ценности, установки, Я-концепцию личности и т.п. психологические феномены).
- *Знания.*
- *Умения и навыки.*

Пять групп компетенций в свою очередь могут быть сгруппированы в три «слоя» модели компетенций в зависимости от степени их подверженности обучающему воздействию (рис. 5.2).

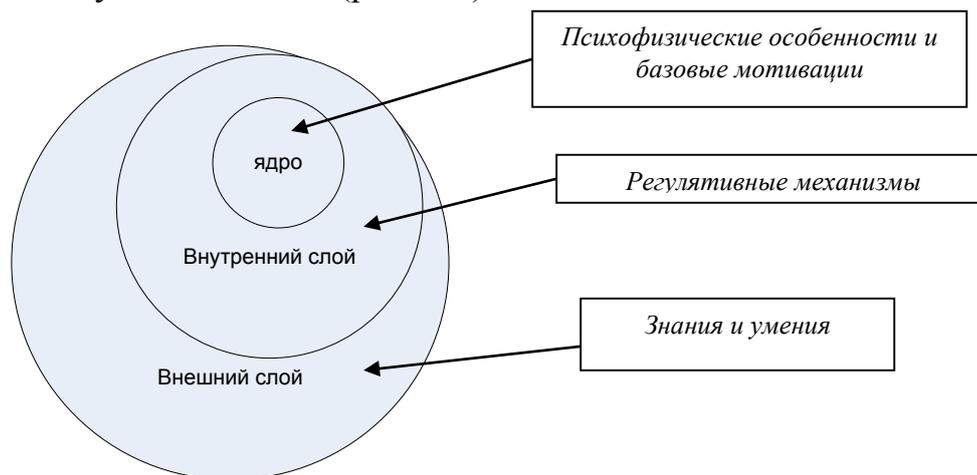


Рисунок 5.2 – Модель компетенций лидера.

Психофизические особенности являются в большинстве своем врожденными и в наименьшей степени могут быть изменены через процедуры обучения (скорее речь может идти о компенсации на уровне умений и навыков, чем об изменении психофизиологических особенностей личности). *Базовые мотивации* также складываются на различных этапах взросления и

могут быть скорректированы во взрослом возрасте лишь в незначительной степени. Психофизиологические особенности и базовые мотивации личности составляют **ядро** системы компетенций личности, слабо подверженное трансформации (во всяком случае, в рамках относительно краткосрочных или среднесрочных образовательных программ).

Я-концепция, установки и ценности, как показывает практика психологических тренингов, программ коррекции и тому подобных, могут быть изменены в результате специальным образом организованных программ, в том числе образовательных, таких, как тренинги. Однако эти изменения могут быть достигнуты в относительно долгосрочной перспективе и с существенными затратами. Эта группа компетенций составляет так называемую **«внутреннюю оболочку»** системы компетенций личности. Компетенции ядра и «внутренней оболочки» в совокупности составляют то, что может быть определено как *профессионально значимые личностные качества*.

Знания и умения в профессиональной сфере составляют **«внешнюю оболочку»** системы компетенций личности. Они в наибольшей степени и в наиболее короткие сроки могут быть изменены в результате образовательного процесса.

Вопрос 4: Основные компетенции в реализации лидерской позиции

Лидерские компетенции относятся к сфере руководства и управления людьми. Они отражают способность человека распоряжаться собственной властью, направлять деятельность подчиненных в определенное русло, оказывать подчиненным поддержку, проявлять к ним участие и наделять их полномочиями. Кроме этого, лидерские компетенции предполагают наличие у руководителя способности создавать у подчиненных состояние нацеленности на общую задачу, умений работать с разнородным коллективом, поддерживать творческую активность подчиненных и формировать в организации чувство общности, создавать команду и т.п. Проявление лидерских компетенций многопланово.

Современный лидер-руководитель (процессуальный лидер) должен обладать следующими базовыми компетенциями.

1. Мотивация к достижению (Преобладание ориентации на достижение цели, на результат).
2. Внутреннее стремление к саморазвитию.
3. Креативность.
4. Работоспособность.
5. Умение вдохновлять, заражать идеями. Эмоциональная компетентность.
6. Управленческая компетенция (способность к постановке целей, способность прогнозировать, планировать, принимать решения, побуждать других к действию, контролировать).

7. Умение действовать в неопределенных ситуациях. Умение разумно структурировать хаос, ориентируясь на главное, а не на второстепенное. Умение структурировать ситуацию с учетом решаемых задач.

8. Патриотизм и принятие социальной ответственности.

9. Знания и умения в специальных областях (управление общественной организацией, фандрайзинг, лидерство и командообразование, деловые коммуникации, национальная социально-политическая система, включая понимание истории ее возникновения, международного контекста и тенденций развития).

Они не являются исчерпывающими, но обязательны для современного лидера-руководителя (процессуального лидера). Прокомментируем некоторые из них.

Пункты 1-4 достаточно понятны.

5. Умение вдохновлять, заражать идеями. Эмоциональная компетентность имеет несколько составляющих, важных для развития лидерского потенциала.

Во-первых, умение вдохновлять, заражать своими идеями напрямую зависит от степени эмоциональной поддержки. Великие лидеры приводят в движение людей с помощью эмоций, и если вы умеете управлять эмоциями позитивно, то люди вокруг вас начинают работать с увлечением, демонстрируя свои высшие качества.

Во-вторых, это способность распознавать свои чувства и чувства других людей с целью управления своими внутренними эмоциями и эмоциями в отношениях с другими людьми. Многие люди с недостаточной эмоциональной интеллигентностью в конце концов оказываются под начальством людей с более низким IQ, но преуспевшим в развитии своей эмоциональной компетентности.

В третьих, это умение от сочувствия и сопереживания переходить к осмысленному содействию.

6. Управленческие компетенции: компетенция целеполагания

Целеполагание – это выбор цели деятельности организации и ее конкретизация. Именно цель определяет общую направленность работы организации, ее состав и структуру. И именно цель регулирует характер действующих в организации взаимосвязей между ее компонентами и интегрирует их в согласованную систему. Она выступает основой для наиболее важных стратегических решений, определяя содержание планирования.

Цели организации располагаются в определённой иерархии. Общие цели конкретизируются в целях основных структурных подразделений и в целях более мелких подструктур. Такое «дробление» целей происходит до уровня отдельного исполнителя, деятельность которого тоже должна иметь четкую цель. Цели индивидуальной деятельности каждого исполнителя согласуются с целями более высоких уровней и иерархически им соподчинены. Навык целеполагания важен на любом этапе деятельности организации.

7. Управленческие компетенции: компетенции прогнозирования и

принятия решений

Следующая основная компетенция лидерства – прогнозирование. Она обеспечивает переход от стратегии «пассивного реагирования» к стратегии «активного упреждения». Человек не просто реагирует на изменяющиеся внешние условия, а начинает готовиться к ним, разрабатывает меры по недопущению наиболее негативных из них. Прогнозирование как раз и является основным средством трансформации пассивной стратегии управления в активную.

Основной объект прогнозирования – развитие внешней среды и последствия взаимодействия с ней.

Мы живем в стремительно меняющемся мире, где преобразуется все – привычки и подходы, продукты и технологии, политические концепции и целые социальные системы. Внешняя среда сложна, подвижна и неопределенна. На ее развитие и взаимодействие с организацией оказывают влияние (напрямую или косвенно) множество факторов, каждый из которых вариативен, и все они, так или иначе, взаимосвязаны. Тесная взаимосвязь приводит к изменениям всех других факторов при любом незначительном изменении хотя бы одного из них. Отсутствие достоверной информации по каждому из факторов влияния создает часто ситуацию неопределенности.

Поэтому с компетенцией прогнозирования напрямую связаны:

- системное мышление, учитывающее множественность и взаимовлияние различных факторов – «все влияет на все!» и
- умение действовать в неопределенных ситуациях: разумно структурировать хаос, ориентируясь на главное, а не на второстепенное, структурировать ситуацию с учетом решаемых задач
- компетенция принятия решений (с учетом неопределенности, сложности и динамичности изменений в окружающей среде).

Этапы принятия решений

Принятие решений – это процесс, который имеет свою динамику. Коротко – его можно разделить на следующие этапы.

Первый этап – **осознание проблемы.**

Второй этап – **определение критериев и ограничений.**

Третий этап – **формулировка альтернатив.**

Четвертый этап – **оценка альтернатив по системе сформулированных критериев.**

Пятый этап – **выбор альтернативы.**

Шестой этап – **реализация принятого решения.**

Седьмой этап – **контроль исполнения.**

Процесс принятия решений во многом определяется индивидуальными особенностями. Выделяют следующие **типы принятия решений**:

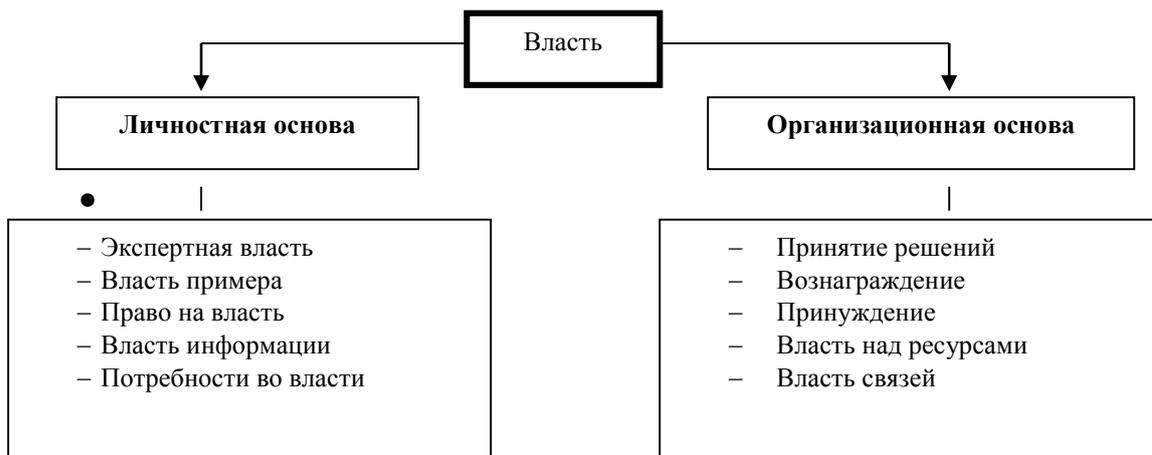
- интуитивные решения;
- решения, основанные на суждениях;

- рациональные решения.

Вопрос 5: Лидерство и власть

Власть – это *возможностью влиять* на характер, направление деятельности и поведения людей.

Сила лидерского влияния прямо пропорциональна степени принятия последователем того, что лидер предлагает сделать. Власть и влияние являются главными в работе лидера. Существуют различные основы и источники власти (рис. 5.3).



• Рисунок 5.3 – Источники власти в организации

Рассмотрим как используется власть в рамках эффективного лидерства.

- *Экспертная власть* может помочь лидеру вести последователей за собой, если они поверили в то, что лидер имеет больше специальных знаний в определенной области, чем они. Однако в целом экспертная власть имеет узкое применение, и возможность ее использования обратно пропорциональна уровню, занимаемому лидером в организации.

- Другая ситуация наблюдается в случае, когда лидер пользуется *властью примера*, так как она является во многих случаях причиной признания и последующего обожания (харизма) лидера последователями. Данный источник власти исходит непосредственно от последователей, и для этого лидеру необходимо «найти» своих обожателей, а не наоборот.

- *Право на власть* приобретается лидером в ходе его карьеры и исходит из его позиции в организации. Однако реально этим правом лидер может пользоваться только до того момента, пока это признается его последователями и принимается ими как указание к действию.

Власть информации в лидерском варианте связана с индивидуальными способностями и умением лидера соединять на своем уровне несоединяемые внизу концы информационных потоков. Принятие решения как источник власти важно для лидера на этапе его «последнего слова», которого, как правило, ждут от него последователи. Эффективное лидерство предполагает

активное участие последователей на всех остальных этапах принятия решения и высокий уровень «решительности» у самого лидера.

- *Вознаграждение и принуждение* как источники власти в рамках эффективного лидерства больше ассоциируются с возможностью быть или не быть в одной «упряжке» с эффективным лидером, нежели чем с месячной премией или выговором.

- *Власть над ресурсами* используется эффективным лидером для сбалансирования недостатков и улучшения состояния дел.

- Все большее значение для достижения эффективного лидерства играет *власть связей*, реализуемая, в частности, путем создания так называемых сетевых структур, способствующих поддержанию эффективного лидерства на должном уровне без количественного роста организации. Лидер должен стремиться к эффективному сочетанию всех возможных и имеющихся у него основ и источников власти, так как это является одним из главных условий эффективного лидерства.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Перечислите основные функции лидера. В чем их отличие от функций менеджера.
2. Сравните различные подходы к выделению типов лидеров.
3. Раскройте суть мотивационно-ценностный компонента личностного ресурса лидера.
4. Опишите интеллектуально-когнитивный и эмоциональный компонент в личностном ресурсе лидерской позиции.
5. Раскройте суть коммуникативно-поведенческого компонента личностного ресурса лидера.
6. Опишите модель компетенций лидера.
7. Перечислите и опишите основные компетенции в реализации лидерской позиции.
8. Каковы источники власти лидера в организации?

ТЕМА 6: ГРУППЫ, КОМАНДЫ И КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ

1. Команда. Роли в команде.

2. Отличия команд от рабочих групп

3. Жизненный цикл команды. Выращивание команд лидером.

Вопрос 1: Команда. Роли в команде.

Команда – это небольшая группа людей, стремящихся к достижению общей цели, постоянно взаимодействующих и координирующих свои усилия.

Считается, что работа в командах является средством повышения эффективности деятельности организации. Сегодня организациям приходится функционировать в гораздо более сложной и неопределенной внешней среде, чем когда-либо раньше. Огромное количество информации, быстро изменяющаяся внешняя среда, конкуренция и т.п. – все это затрудняет процесс управления в организации в целом. В этих условиях большое значение имеет использование команд, которые более гибки и мобильны, и способны быстро реагировать на сигналы, посылаемые окружением.

Однако чтобы деятельность команд была эффективной, необходимо обеспечить разнообразие ролей в команде.

Р. Дафт выделяет следующие роли среди членов команд.

1. Специалисты по решению задач. Их роль состоит в том, чтобы достигать целей, стоящих перед командой. Дафт выделяет следующие черты, характерные для членов команды, играющих эту роль:

- **Инициатива:** предлагают новый взгляд на проблемы, новые способы решения проблем.
- **Обмен мнениями:** организуют дискуссию среди членов команд по поводу решения проблем, оценивают полученные идеи.
- **Поиск информации:** отбирают материалы и факты, имеющие отношение к проблеме.
- **Подведение итогов:** из возможных идей по решению проблем, возможностей и ограничений выстраивают целостную картину.
- **Энергия:** побуждают членов команды к активности.

2. Члены команды, осуществляющие социально-эмоциональную поддержку. Их роль состоит в удовлетворении эмоциональных потребностей членов команды. Дафт выделяет следующие черты, характерные для членов команды, играющих эту роль:

- **воодушевляют:** напоминают о прошлых успехах, высказывают комплименты и похвалы.
- **создают гармонию:** сглаживают споры и конфликты.
- **снижают напряженность:** шутят, рассказывают анекдоты и т.п.
- **готовы к компромиссам:** способны поступиться собственным мнением ради поддержания гармонии в команде.

Здесь необходимо отметить, что если большинство членов команды склонны к исполнению этой роли, то члены команды получают высокое индивидуальное удовлетворение, но, как правило, за счет снижения

эффективности действия.

Если же большинство членов команды склонны к исполнению роли «специалистов по решению задач», то такая команда оказывается очень эффективна, но только в течение короткого отрезка времени, однако в долгосрочной перспективе у членов таких команд снижается степень удовлетворения от работы, и, следовательно, снижается эффективность.

3. Члены команды, играющие двойную роль. Такие люди совмещают в себе две вышеописанные роли: выполняют поставленную перед командой задачу и удовлетворяют эмоциональные потребности членов команды. Обычно люди, способные играть двойную роль, становятся лидерами команд.

4. Члены команды, играющие роль стороннего наблюдателя. Такие люди обычно держатся отстраненно от повседневной жизни команды, активно не участвуют ни в решении задач, ни в создании положительного эмоционального климата. Однако такие люди очень полезны в критический момент, поскольку видят проблемы команды как бы «со стороны» и часто дают нетривиальную «обратную связь».

Руководители не должны забывать, что команда должна быть хорошо сбалансирована, в ней должен присутствовать весь «спектр» ролей.

Согласно другой классификации, предложенной Белбиным, помимо содержательных оснований (конкретные специальности, опыт, квалификация и т.п.), в команде должны быть представлены определенные типы людей.

Доводящий до конца. Как правило, об успехе команды судят по окончательным результатам ее работы. Доводящие до конца завершают все, что начинают и неохотно предпринимают что-либо там, где есть сомнения по поводу того, что удастся довести дела до завершения. Они заботятся о завершении намеченного и настаивают на этом даже тогда, когда энтузиазм всех остальных членов команды уже исчерпан. Их присутствие не дает команде тратить время впустую на проекты, которые не могут быть доведены до конца.

Возмутитель спокойствия. Возмутители спокойствия всегда выступают как побудители к действию, и если команда склонна к бездействию или самодовольству, то присутствие Возбудителя спокойствия выведет ее из этого состояния.

Действующий. Основным качеством Действующих, отражающим их установки и характер, является дисциплинированность. Будучи дисциплинированными по своей сути, они упорядочено подходят к любой поручаемой им работе. Среди их отличительных качеств также следует назвать: организованность, сознательность, приверженность обязательствам, серьезное отношение к любому делу, надежность, практичность, терпимость к окружающим.

Коллективист. Представители этой роли оказывают «смягчающее» воздействие на команду: их присутствие улучшает моральный климат и повышает степень сотрудничества между членами команды.

Мыслитель. Основное назначение Мыслителя в команде – привнесение новых и оригинальных идей. Как правило, Мыслители действуют в одиночку,

обдумывая различные варианты. Им свойственен самоуглубленный, аналитический подход к решению проблем.

Оценивающий. Представители этой роли ярко не проявляют себя в команде до тех пор, пока не приходит время принятия важных решений. Представители этой роли в команде обладают высоким интеллектуальным уровнем, высокими показателями критичности мышления, особенно это касается их способности выдвигать контраргументы.

Председатель. Основным залогом успеха Председателя – его личностные качества. Прежде всего, по своей натуре он склонен доверять людям и принимать их такими, какие они есть, без проявлений ревности или подозрительности. В качестве противовеса этому качеству он должен уметь доминировать в команде и быть приверженным целям и задачам команды, что усиливает и морально обосновывает его доминирующую позицию.

Председатель – это хороший лидер для сбалансированной команды, перед которой стоят сложные и многогранные проблемы, требующие эффективного распределения ролей в команде.

Исследователь ресурсов. Это еще один член команды, ориентированный на предложение новых идей. Однако, способ генерации идей Исследователями ресурсов и сам характер предлагаемых ими идей отличны от Мыслителей. Они склонны не столько сами предлагать оригинальные идеи, сколько «подбирать» фрагменты идей окружающих и развивать их. Исследователи ресурсов особо искусны в изучении ресурсов за пределами команды.

Одна из основных задач лидера организации состоит в том, чтобы удерживать членов команды всегда на «марше», ведущем к достижению общей цели. Перед командой должна стоять **сверхзадача**, стремление к которой объединяет усилия всех ее членов, и которая может быть достигнута только в том случае, когда свою «ношу» несут и команда, и руководитель организации.

Руководитель команды должен уметь выполнять так называемые комплементарные функции лидера команды. Другими словами, он должен уметь обнаруживать недостающие в команде роли и замещать их лично, для того, чтобы команда эффективно работала. В долгосрочной перспективе он должен заботиться о том, чтобы в команде присутствовали все роли и управлять так, чтобы эти роли эффективно реализовывались.

Еще одна забота лежит на плечах лидера, он должен найти баланс между поощрением инициативы каждого сотрудника и стимулированием увеличения его вклада в успех команды. Материальное и моральное вознаграждение должно иметь ценность для членов команды, восприниматься как заслуженное и побуждать ее членов к выполнению общих задач.

При создании эффективно действующей команды важной составляющей в структуре профессионализма руководителей различного уровня выступает способность оптимально формировать свое ближайшее окружение в организации, на основе как реальной оценки личностных качеств

персонала, их творческого потенциала, так и рефлексивной оценки собственных индивидуально-психологических и личностных характеристик.

Вопрос 2: Отличия команд от рабочих групп

Современный менеджмент исповедует максимальное сплочение коллектива на основе общих ценностей, идей, целей. Команда, где каждый член чётко выполняет поставленные задачи, противопоставляется менее слаженной и менее продуктивной группе. Чем отличаются данные категории и какой вариант организации более эффективен представлено в таблице 6.1.

Таблица 6.1 – Отличие команды от группы

Рабочая группа	Команда
Создаются в формальных организациях	Команды «выращиваются»
Доверия членов группы друг к другу может и не быть	Отличаются высокой степенью осознанного доверия друг к другу
Ответственность несет руководитель группы	Совместная разделяемая членами группы ответственность за достижение поставленных целей
Издержки деятельности гораздо выше	Издержки внутрикомандной деятельности гораздо ниже
Каждый член группы имеет свои функциональные обязанности	Высокое ролевое «чутье» членов команды. Оно позволяет сохранять незримые границы между отдельными ролями.
Легко управлять	«Трудно» управлять, если лидер не является харизматичной личностью в глазах команды
Внимание членов группы сосредоточено на отдельных функциях.	Внимание членов команды сконцентрировано на «процессах»
«Инициатива» – наказуема!	Свобода в выражении собственной точки зрения является осознанной ценностью
Первичны – групповые нормы	Индивидуальность не подавляется групповыми нормами
Преобладает формальный способ передачи информации, обратная связь иногда отсутствует	Преобладают неформальные способы передачи информации, обратная связь не отчуждена от деятельности
Присутствуют сплетни и слухи	В командах «не выживают» слухи и сплетни
Выполняют рутинную работу	Команда «бесславно погибают» от длительной рутинной работы

Главное, что отличает команду от группы, – это эффект синергии. Он получается в результате эффективного взаимодействия между игроками на основе общих устремлений и ценностей, а также взаимодополняющих умений и приводит к тому, что суммарное усилие команды намного превышает сумму усилий ее отдельных игроков

Вопрос 3: Жизненный цикл команды. Выращивание команд лидером

Процесс превращения нескольких индивидов, выполняющих взаимосвязанные рабочие задания, в единую команду предполагает прохождение определенных этапов. Концепция жизненного цикла команды не

предполагает, что реальная группа последовательно проходит все эти этапы командообразования. Выраженность и продолжительность этапов проявляется по-разному в каждой команде.

Обычно выделяют следующие этапы развития команды

- **Формирование.** Члены команды обмениваются информацией, узнают и принимают друг друга, формулируют задачи группы. Преобладает аура вежливости, взаимоотношения членов группы отличаются осторожностью. Все члены будущей команды «размахивают визитками», то есть стараются подчеркнуть свои прошлые мнимые и реальные заслуги перед человечеством.

- **Смятение.** Наступает момент, когда большинству становится «ясно», кто есть кто, и они начинают самоопределяться в команде. Члены группы конкурируют за обладание более высоким статусом, за относительное влияние, дискутируют о направлениях развития. Группа испытывает внешнее давление, между ее участниками складываются достаточно напряженные отношения. На сцену выходят лидеры «первой волны». Они уверены в себе, опытные, настойчивы, громко говорят и всегда знают «точно», что надо делать.

- **Нормирование.** Сформированная команда начинает совместное движение к общим целям, устанавливаются равновесие конкурирующих сил и групповые нормы, определяющие поведение ее членов, сотрудничество членов команды становится все более эффективным. В это время может произойти смена лидеров, на сцену могут выйти лидеры «второй волны». Они внешне менее эффективны, но люди чувствуют себя с ними более уверенными и раскованными.

- **Выполнение работы.** Команда вступает в стадию зрелости, она способна решать самые сложные задачи, каждый ее член исполняет несколько функциональных ролей. На этом этапе команде присущи все те качества, которые мы сформулировали в виде списка тринадцати характеристик.

- **Расформирование.** Рано или поздно расформировываются (или трансформируются) самые успешные команды, интенсивные социальные отношения их участников постепенно сходят на нет. Но это скорее оптимистичное наблюдение, нежели пессимистичное. Люди устают друг от друга, поэтому возникающие новые крупные проекты и идеи (если это подлинно инновационная организация), собирают людей под новое знамя, предлагая иные конфигурации отношений и новые вызовы времени.

Признаками работоспособной команды являются:

- Отбор членов команды с учетом их опыта, способностей и умений;
- Соблюдение всеми членами команды выработанных правил поведения;
- Готовность каждого члена команды принять на себя ответственность;
- Осознание всеми участниками команды своих прав;
- Использование адекватного вознаграждения со стороны руководителя.

Эффективность работы команды нарастает медленно, но она может резко снизиться из-за *следующих причин:*

- Проведение необоснованной ротации членов команды;
- Переводы сотрудников из команды в другие подразделения;
- Неадекватное вознаграждение;
- Постановка перед командой незначительных целей;
- Нежелание сотрудников нести ответственность за результаты работы команды;
- Несправедливое распределение работ

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Дайте определение команде.
2. Какие командные роли выделяет Р. Дафта?
3. Перечислите и опишите командные роли по Белбину.
4. Какова роль лидера в команде?
5. Чем отличается команда от рабочей группы?
6. Раскройте содержание этапов развития команды.
7. Перечислите признаки работоспособной команды.

ТЕМА 7: ЛИДЕРСТВО В УСЛОВИЯХ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ

1. Понятие конфликта в организации. Типы конфликтов.

2. Конфликты в команде и управление ими.

Вопрос 1: Понятие конфликта в организации. Типы конфликтов.

Конфликт – определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (личность, группа или организация в целом) вступает в противоречие с интересами другой стороны.

Лидер согласно своей роли, находится обычно в центре любого конфликта в организации и призван разрешить его всеми доступными ему средствами.

В зависимости от того, чьи интересы оказываются под угрозой и от чего или кого эта угроза исходит, обычно выделяют следующие **разновидности конфликтов**:

- конфликты внутриличностные, при которых человек испытывает угрозу по отношению к одним своим потребностям, интересам, стремлениям в результате актуализации других потребностей;

- конфликты межличностные, в которых интересы одного человека оказываются под угрозой в результате действий другого человека;

- конфликты между личностью и группой, когда возникает противоречие между групповыми интересами, соответствующими им действиями и интересами отдельной личности, ее действиями;

- конфликты межгрупповые, когда указанные противоречия возникают между группами.

В любом конфликте есть его объективная сторона – объективно существующая угроза чьим-либо интересам, и субъективная сторона – восприятие одной из сторон поведения другой стороны как препятствия, угрозы для ее интересов. Если есть и объективная, и субъективная составляющие, то конфликт считается полным. Если есть только субъективная составляющая, а объективная отсутствует, то конфликт считается мнимым. Если есть объективная составляющая, но нет субъективной, то такой конфликт называют потенциальным.

Вопрос 2: Конфликты в команде и управление ими.

Как и любая социальная общность, команда подвержена конфликту. Основная роль лидера – это грамотная оценка и разрешение конфликтов.

Основной путь разрешения конфликта – это деликатное разъяснение лежащего в его основе недоразумения. В случае потенциального конфликта в первую очередь его предотвращением должен заняться тот руководитель, в чьем подразделении складывается потенциально конфликтная ситуация. При этом целесообразно разрядить такую ситуацию без вовлечения, активизации оказавшихся в ней сторон. И лишь при возникновении полного конфликта приходится проводить развернутую работу по его разрешению, используя необходимые процедуры подробной диагностики затронутых интересов,

организацию и ведение переговоров и т.д.

Управление конфликтами как сложный процесс включает следующие виды деятельности:

- прогнозирование конфликтов и оценка их функциональной направленности;
- предупреждение или стимулирование конфликта;
- регулирование конфликта;
- разрешение конфликта.

Существует ряд методов разрешения конфликтов в команде. К ним относятся: *принуждение, приспособление, уклонение, компромисс, решение проблемы.*

Принуждение означает попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, использующее такой подход, обычно ведет себя агрессивно и для влияния на других использует власть путем принуждения. Стилль принуждения может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что не будут учтены какие-то важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения.

Приспособление, или **уступка**, рассматривается как вынужденный или добровольный отказ от борьбы и сдача своих позиций. Принять такое решение оппонента вынуждают разные мотивы: осознание своей неправоты; необходимость сохранения хороших отношений с оппонентом; сильная зависимость от него; незначительность проблемы. Кроме того, к такому выходу из конфликта приводит: значительный ущерб, полученный в ходе борьбы; угроза еще более серьезных негативных последствий; отсутствие шансов на другой исход; давление третьей стороны.

Уклонение или **избегание** является попыткой уйти из конфликта при минимуме затрат. Отличается тем, что оппонент переходит к такому методу после неудачных попыток реализовать свои интересы с помощью активных действий. Здесь разговор идет не о разрешении, а о затухании конфликта. Уход может быть вполне конструктивной реакцией на затянувшийся конфликт. Избегание применяется при отсутствии сил и времени для решения противоречия, стремления выиграть время, наличии трудностей в определении линии своего поведения, нежелании решать проблему вообще.

Компромисс состоит в желании оппонентов завершить конфликт частичными уступками. Он характеризуется: отказом от части ранее выдвигавшихся требований; готовностью признать претензии другой стороны частично обоснованными; готовностью простить. Компромисс эффективен в случаях: понимания оппонентом, что он и соперник обладают равными возможностями; наличия взаимоисключающих интересов; удовлетворения временным решением; угрозы потерять все. Сегодня компромисс – наиболее часто используемый метод разрешения конфликтов.

Решение проблемы означает признание различия во мнениях и

готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти путь действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем, не стремится добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант преодоления конфликтной ситуации. В сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенными для принятия здравого решения, появление конфликтующих мнений надо поощрять и управлять ситуацией, используя стиль решения проблемы.

Конфликты, по-видимому, неизбежны. Но, как было показано выше, во-первых, существует целый арсенал средств по их предотвращению. Во-вторых, существует множество подходов к их сравнительно мирному разрешению. В-третьих, в ряде случаев получаемые результаты конструктивного разрешения конфликтов могут резко повышать эффективность работы и отдельных людей, и целых организаций. Поэтому следует заключить, что бороться надо не с конфликтами вообще (что скорее всего бессмысленно), а с такими вариантами их развития, при которых ни одна из сторон не получает для себя ничего, кроме неприятностей.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Дайте определение конфликту.
2. Перечислите типы конфликтов.
3. Как управлять конфликтами в команде.
4. Перечислите и опишите методы разрешения конфликтов в команде.

ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЗАЧЕТУ

- 1) Феномен «лидерство».
- 2) Определение лидерства.
- 3) Менеджмент и лидерство.
- 4) Традиционные подходы к лидерству.
- 5) Теории лидерских качеств.
- 6) Концепции лидерского поведения.
- 7) Три стиля руководства К.Левина.
- 8) Исследования университета штата Огайо.
- 9) Исследования Мичиганского университета.
- 10) Системы управления Р. Ликерта.
- 11) Управленческая сетка Блейка и Моутон.
- 12) Концепция вознаграждения и наказания.
- 13) Заменители лидерства.
- 14) Концепции ситуационного лидерства.
- 15) Континуум лидерского поведения Танненбаума – Шмидта.
- 16) Модель ситуационного лидерства Фидлера.
- 17) Модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда.
- 18) Модель «путь – цель» Хауза – Митчелла.
- 19) Модель Стинсона – Джонсона.
- 20) Ситуационная модель принятия решения Врума – Йеттона – Яго.
- 21) Модель лидерства И. Адизиса
- 22) Интерактивный и сервисный лидер.
- 23) Концепция атрибутивного лидерства.
- 24) Концепция харизматического лидерства.
- 25) Концепция преобразующего лидерства или лидерство для изменений.
- 26) Цели и функции лидера.
- 27) Типы лидеров.
- 28) Лидерство и власть.
- 29) Личностный ресурс в реализации лидерской позиции.
- 30) Основные компетенции в реализации лидерской позиции.
- 31) Модель компетенций лидера
- 32) Лидер и команда. Роли членов в команде.
- 33) Отличия команд от рабочих групп.
- 34) Жизненный цикл команды. Выращивание команд лидером.
- 35) Конфликты в команде.
- 36) Управление конфликтами в команде.

ТЕМАТИКА ДОКЛАДОВ

1. Понятие лидерства;
2. Лидерство и руководство;
3. Роли лидера в организации;
4. Лидер и менеджер;
5. Лидер мужчина или лидер женщина?
6. Теория лидерских качеств;
7. Континуум лидерского поведения Танненбаума – Шмидта;
8. Модель лидерства Фидлера;
9. Модель лидерства Херсея и Бланшарда;
10. Модель лидерства «путь-цель»;
11. Модель лидерства Стинсона – Джонсона;
12. Модель принятия решений Врума – Йеттона – Яго;
13. Концепция атрибутивного лидерства;
14. Концепция харизматического лидерства;
15. Концепция преобразующего лидерства.
16. Понятие и типы власти;
17. Источники власти в организации;
18. Лидерство и власть.
19. Власть и насилие
20. Формирование имиджа лидера.

**ТЕМАТИКА КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«ЛИДЕРСТВО» ДЛЯ СТУДЕНТОВ ЗАОЧНОГО ОТДЕЛЕНИЯ**

Вариант 1: 1) Феномен лидерства.

2) Стили руководства.

Вариант 2: 1) Лидерство и руководство.

2) Теория лидерских качеств.

Вариант 3: 1) Роли лидера в организации.

2) Ситуационная модель лидерства Фидлера.

Вариант 4: 1) Лидер и менеджер.

2) Личностный ресурс в реализации лидерской позиции.

Вариант 5: 1) Типология лидерства.

2) Модель лидерства Стинсона – Джонсона.

Вариант 6: 1) Управление лидерством в организации.

2) Модель лидерства Херсея и Бланшарда.

Вариант 7: 1) Легитимность лидера.

2) Основные компетенции в реализации лидерской позиции.

Вариант 8: 1) Мотивация лидерства.

2) Концепция харизматического лидерства.

Вариант 9: 1) Психология лидерского поведения.

2) Модель лидерства Хауса и Митчела «Путь-цель».

Вариант 10: 1) Понятие и типы власти.

2) Континуум лидерского поведения Танненбаума – Шмидта.

Вариант 11: 1) Основные приемы лидерской коммуникации.

2) Источники власти в организации.

Вариант 12: 1) Символика лидерства.

2) Модель принятия решений Врума – Йеттона – Яго.

Вариант 13: 1) Поведенческий подход к лидерству.

2) Лидерство и власть.

Вариант 14: 1) Концепция атрибутивного лидерства.

2) Лидерство и групповая динамика.

Вариант 15: 1) Диагностика лидерских качеств.

2) Формирование имиджа лидера.

Вариант 16: 1) Лидерские стратегии.

2) Концепция преобразующего лидерства.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

а) основная литература

1. Занковский А. Н. Психология лидерства: учебник для бакалавров и магистров / А. Н. Занковский. – Издательство : Институт психологии РАН, 2011.- 296 с.
2. Иванова С, Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. / С. Иванова, Д. Болдогоев, Э. Борчанинова, А. Глотова, О. Жигилий. – М.: Издательство: Альпина Паблишерз, 2011 г., – 280 с.
3. Ильин В. А. Психология лидерства : учебник / В. А. Ильин. – М. : Издательство Юрайт, 2015. – 311 с.
4. Селезнева, Е. В. Лидерство : учебник для бакалавров / Е. В. Селезнева. – М. : Издательство Юрайт, 2014. – 429 с.
5. Спивак В. А. Лидерство : учебное пособие для бакалавров / В. А. Спивак. – М. : Издательство Юрайт, 2014. – 396 с.
6. Спивак В. А. Лидерство. Практикум : учебное пособие для бакалавров / В. А. Спивак. – М. : Издательство Юрайт, 2014. – 361 с.
7. Стивен К. Лидерство, основанное на принципах: учебник / К. Стивен. – М.: Издательство: Альпина Паблишерз, 2011 г., – 312 с.

б) дополнительная литература

1. Анкона Д. Команды прорыва. Источники инноваций и лидерства в отрасли. / Д. Анкона, Х. Бресман. – М.: Издательство: Гревцов Паблишер, 2009, – 336 с.
2. Виханский О.С., Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. / О. С. Виханский, А. И. Наумов – М.: Изд-во МГУ, 2006. – 416 с.
3. Камынина Н. Н. Менеджмент и лидерство. / Н. Н. Камынина, И. В. Островская, А. В. Пьяных – М.: Издательство: ГЭОТАР-Медиа, 2009 г., – 528 с.
4. Лидерство и конкуренция в мировой системе: Россия и США Монография Московский государственный институт международных отношений. – М. : Издательство: Красанд, 2010 г.– 352с.
5. Максвелл Дж. Лидерство. 25 ключевых принципов построения взаимоотношений с людьми. / Дж. Максвелл. – М.: Издательство: Попурри, 2006 г., – 368 с.
6. Максвелл Дж. Лидерство: учебник. / Дж. Максвелл. – М.: Издательство: Попурри, 2009 г., – 400 с.
7. Минаева Н. Л. Должностное лидерство в современных коммерческих организациях. / Н. Л. Минаев. – М.: Издательство: МПСИ, 2009 г., – 176 с.
8. Таппин С., Уроки лидерства от топ-менеджеров крупных корпораций. / С. Таппин, Э. Кэйв. – Минск: «Попурри», 2010. – 368 с.

9. Темников Д. М. Лидерство и самоорганизация в мировой системе. / Д. М. Темников.– М. : Издательство: Аспект Пресс, 2011 г., – 176 с.
10. Эллиот Дж. Стив Джобс. Уроки лидерства. / Дж. Эллиот, У. Саймон.– М. : Издательство Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 240 с.

ТЕСТЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

Промежуточные тесты контроля знаний: «Лидерство и власть в организации»

1. Какое утверждение правомерно для лидера?

- 1) +он ведет за собой
- 2) он командует
- 3) он просто существует
- 4) он организует работу
- 5) он управляет

2. Какой тип лидерства наиболее важен для руководителя производственного подразделения?

- 1) +лидер-организатор;
- 2) лидер-инициатор;
- 3) лидер-эрудит;
- 4) лидер – генератор эмоционального настроения;
- 5) лидер-«звезда».

3. Какой тип лидерства наиболее важен для руководителя службы информации?

- 1) лидер-организатор;
- 2) лидер-инициатор;
- 3) +лидер-эрудит;
- 4) лидер – генератор эмоционального настроения;
- 5) лидер-«звезда».

4. Какой стиль деятельности менеджера должен преобладать в начальный период формирования трудового коллектив?

- 1) демократический
- 2) либеральный
- 3) авторитарный

5. Какой стиль следует использовать менеджеру, чтобы достичь результатов в экстремальных условиях?

- 1) +все стили управления
- 2) либеральный
- 3) демократический
- 4) авторитарный

6. Какими из перечисленных факторов характеризуется упор на управление людьми в управленческой сетке Блейка и Моутон:

- 1) большой интерес к производительности;

- 2) организационная цель – основа отношений;
- 3) +установление отношений удовлетворенности;
- 4) создание благоприятного темпа работы в организации.

**Промежуточные тесты контроля знаний:
«Лидерство и командообразование»**

1.Группа людей, спонтанно образовавшаяся для удовлетворения индивидуальных потребностей называется:

- 1) командой
- 2) комитетом
- 3) рабочей группой
- 4) формальной группой
- 5) +неформальной группой

2.К основным характеристикам группы можно отнести:

- 1) ее состав, нравы, обычаи, этику и культуру;
- 2) +ее состав, структуру, групповые ценности;
- 3) ее состав, демографические признаки, статус членов группы.

3.Преобладающая в группе эмоциональная атмосфера, включающая настроения, переживания людей, их отношения к друг другу, к рабочему и проч., называется:

- 1) этикой группы
- 2) социально-психологическим настроением группы
- 3) социально-психологической характеристикой группы
- 4) +социально-психологическим климатом группы

4.Группа людей, отличающаяся высокой степенью осознанного доверия друг к другу и высокой ответственностью за достижение поставленных целей, называется:

- 1) неформальной группой
- 2) +командой
- 3) коллективом
- 4) рабочей группой комитетом

5.Согласно классификации командных ролей, предложенной Белбиным, член команды, ответственный за привнесение в нее новых и оригинальных идей – это:

- 1) +мыслитель
- 2) коллективист
- 3) председатель
- 4) действующий

6.Эффективность работы команды может резко по причине:

- проведение ротации членов команды;
- применения адекватного вознаграждения;
- постановка перед командой амбициозных целей;
- +несправедливого распределения работ

**Промежуточные тесты контроля знаний:
«Управление конфликтами в организации»**

1. Как менеджер должен относиться к конфликтам в организации?

- 1) предотвращать конфликты;
- 2) прекращать конфликты;
- 3) +управлять конфликтами, стремясь минимизировать их отрицательные для организации последствия.

2. Почему следует избегать эмоциональных конфликтов?

- 1) +эмоциональные конфликты разрушают деловые отношения;
- 2) эмоциональные конфликты деструктивны для организации;
- 3) эмоциональные конфликты трудно разрешить.

3. Какие методы разрешения конфликтов относятся к межличностным?

- 1) +уклонение;
- 2) переговоры;
- 3) посредничество;
- 4) +уступка;
- 5) +компромисс;
- 6) сотрудничество;
- 7) +демонстрация силы;
- 8) стратегия, нацеленная на победу.

4. Какие конфликты называются дисфункциональными?

- 1) между функциональными подразделениями
- 2) нарушающие выполнение функций
- 3) +мешающие решению проблемы
- 4) снижающие групповое сотрудничество

5. Какой из межличностных методов разрешения конфликтов можно считать наиболее эффективным?

- 1) метод компромисса
- 2) метод принуждения
- 3) метод уклонения
- 4) +метод решения проблемы
- 5) метод сглаживания

6. Какой метод разрешения конфликтов предусматривает принятие точки зрения другой стороны?

- 1) метод принуждения
- 2) метод компромисса
- 3) +метод сглаживания
- 4) метод уклонения
- 5) метод решения проблемы

7. Какой метод разрешения конфликтов требует использование власти, подавления инициативы подчиненных?

- 1) метод сглаживания
- 2) метод компромисса
- 3) +метод принуждения
- 4) метод уклонения
- 5) метод решения проблемы

8. Как называют конфликт, при котором два руководителя предъявляют к одному работнику противоречивые требования?

- 1) +внутриличностным;
- 2) межличностным;
- 3) между личностью и группой.

9. Конфликты всегда дестабилизируют работу организации:

- 1) да;
- 2) +нет.

10. Уклонение от конфликта всегда является верным стилем его регулирования:

- 1) да;
- 2) +нет.

СЛОВАРЬ ОСНОВНЫХ ТЕРМИНОВ

Власть – это возможность влиять на поведение других.

Влияние – это процесс, при котором любое поведение одного индивида, изменяет поведение другого индивида.

Коммуникации – это обмен информацией между людьми в процессе их совместной деятельности. Любое управленческое действие основано на обмене информацией, поэтому коммуникации являются связующим процессом в организации.

Команда - это общность сотрудников организации, работающих как единое целое, проявляющих при этом максимум ответственности и инициативности.

Коммуникационный процесс – это обмен информацией между двумя и более людьми.

Конфликт – это непосредственное столкновение сторон (групп или лиц), обусловленное различием взглядов, позиций и интересов.

Лидерство – это способность оказывать влияние на людей, направляя их усилия на достижение целей организации.

Менеджер – наемный профессионально подготовленный руководитель или управляющий, имеющий в подчинении группу работников, занимающий постоянную должность, наделенный в определенной сфере деятельности полномочиями по принятию решений и распоряжению ресурсами, а также несущий ответственность за достижение конечных результатов деятельности организации.

Методы управления – это способы воздействия субъекта на объект управления для достижения поставленных целей.

Методы административные – это методы, основанные на силе и авторитете власти. Эти методы оказывают прямое воздействие на объект управления через приказы, указы, распоряжения, инструкции, правила, законы.

Методы экономические предполагают не прямое, а косвенное воздействие на объект управления. Эти способы воздействия имеют в своей основе экономические отношения и экономические интересы людей.

Методы социально-психологические – представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них.

Мотивация – процесс побуждения человека к определенной деятельности для достижения целей организации.

Мотив – это то, что определяет действия человека. Мотивом к действию являются потребности человека.

Неформальный коллектив - это спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели.

Организационная культура – это система коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, образцов поведения членов организации,

выдержавших испытание временем.

Потребность – это ощущение у человека психологического или физиологического недостатка чего-либо.

Руководитель – работник, возглавляющий определенный коллектив, наделенный необходимыми полномочиями принятия решений по конкретным видам деятельности организации и несущий всю полноту ответственности за результаты работы.

Социальная ответственность – под этим определением подразумевается то, что организации в своей деятельности наряду с экономическими законами и законодательством государства, на территории которого они расположены, должны придерживаться этических и социальных требований, установленных обществом.

Стиль управления руководителя – это устоявшаяся манера поведения руководителя по отношению к подчиненным в целях оказания на них влияния и побуждения их к достижению целей организации.

Стресс – это чрезмерное психологическое или физиологическое напряжение, возникающее у человека под влиянием сильных воздействий.

Трудовой коллектив - это объединение работников для осуществления совместной трудовой деятельности.

Формальные трудовые коллективы – это группы людей, созданные по воле руководства для выполнения конкретных задач и достижения конкретных целей.

Этические нормы – это основные общечеловеческие нормы морали и нравственности, регулирующие поведение человека в организации.