



Tempus



ЛИДЕРСТВО

Наталья Пархоменко

Leading and Managing Change in Higher Education (La MANCHE)

TEMPUS IV

530621-TEMPUS-1-2012-1-BG-TEMPUS-JPGR

Лидерство

1. Лидерство как функция власти

Феномен власти. Законная и социальная власть. Мотивация и манипуляция. Основные подходы к трактовке лидерства. Взаимосвязь между властью и лидерством. Источники и типы власти лидера.

2. Лидерство против Управления

Формальные и неформальные структуры в организации. Различия между лидером и руководителем. Развитие лидерских качеств.

3. Теории лидерства и его практический аспект

Подход с позиции личных качеств (теория черт). Концепции харизматического лидерства. Поведенческий подход к лидерству. Ситуационные подходы к эффективному лидерству. Типология лидерства.

Основные подходы к определению **власти**

- Возможность наказывать или вознаграждать
- Способность А добиться от Б того, что было бы невозможно без вмешательства А
- Способность А в его отношениях с Б достичь того, что предпочтительно для Б
- Возможность оказывать влияние на поведение других людей

Виды власти

- **Законная власть** - является частью культуры организации и неотъемлемым компонентом структуры руководства и управления. Каждому уровню руководства соответствует определенный уровень власти, который необходим для контроля деятельности и поведения сотрудников с целью достижения конкретного результата.
- **Социальная власть** - характерна для неформальных групп. Сконцентрирована в руках лидера и не зависит от конкретной личности.

Формы влияния на людей

- **Мотивация** - обычно связана с личностным влиянием лидера. Он находит пути воодушевления своих последователей, не прибегая к формальному использованию механизмов власти, которой он наделен в глазах последователей.
- **Манипуляция** - часто проявление законной власти. Формальные отношения между лидером и последователями в сочетании с законной властью часто являются для руководителя оправданием предоставления сотрудникам недостоверной (либо частично достоверной) информации, что, тем не менее, вызывает их одобрение.

Подходы к трактовке лидерства

«Лидер» (от англ. «leader») - означает «руководитель», «глава», «командир», «вождь», «ведущий»

1. **Лидерство** - это разновидность власти. Специфика: направленность сверху вниз; ее носителем выступает не большинство, а один человек или группа лиц.
2. **Лидерство** - управленческий статус, социальная позиция, связанная с принятием решений, руководящая должность.
3. **Лидерство** - это влияние на других людей.
4. **Лидерство** - это неформальное влияние

Взаимосвязь власти и лидерства

Основная сходная черта власти и лидерства - наличие *трех составляющих*:

- исполнители (носители);
- контекст (окружение);
- субъект деятельности.

В отношении *лидерства* этими компонентами являются:

- лидер (исполнитель либо носитель);
- специфическая ситуация (контекст);
- последователи (субъект деятельности).

В отношении *власти* эти компоненты следующие:

- носитель власти;
- его компетентность, выступающая в роли ограничителя власти;
- люди, на которых распространяется власть.



Tempus



Типы лидерской власти

Основанная
на
принуждении

Основанная
на
вознаграж-
дении

Экспертная

Эталонная
(власть
примера)

Законная
(легитимная)

Структуры в организации

Формальная - является частью организации и визуально отображается через организационную структуру управления, представляющую собой иерархию уровней, каналы связи и взаимодействия по горизонтали и вертикали.

Неформальная - состоит из отношений симпатии и антипатии между работниками

Соотношение между руководителем и лидером

Критерий	Руководитель	Лидер
Природа	Социальный феномен	Психологический феномен
Структура отношений	Формальная	Неформальная
Возникновение	Назначение «сверху»	Стихийное «снизу»
Право на санкции	Официальное	Нет официального права на санкции
Характер воздействия	Административное	Психологическое
Статус	Имеет официальный статус	Не имеет официального статуса



Tempus



Соотношение «руководитель - лидер»





Tempus



Различия между задачами менеджеров и лидеров

МЕНЕДЖЕРЫ	ЛИДЕРЫ
Работают в статичной среде	Вводят перемены
Работают в системе	Работают над системой
Реагируют на изменения	Создают возможности
Минимизируют риск	Идут на риск
Блюдут устои	Изменяют корпоративные правила
Следуют указанной дорогой	Создают вдохновляющее видение и задают стратегическое направление
Контролируют людей	Мотивируют людей, удовлетворяя их человеческие потребности
Координируют усилия	Заряжают людей энергией
Инструктируют	Превращают сотрудников в лидеров и наделяют их полномочиями
Делают вещи правильно	Делают правильные вещи

Теории лидерства – подход с позиций личных качеств

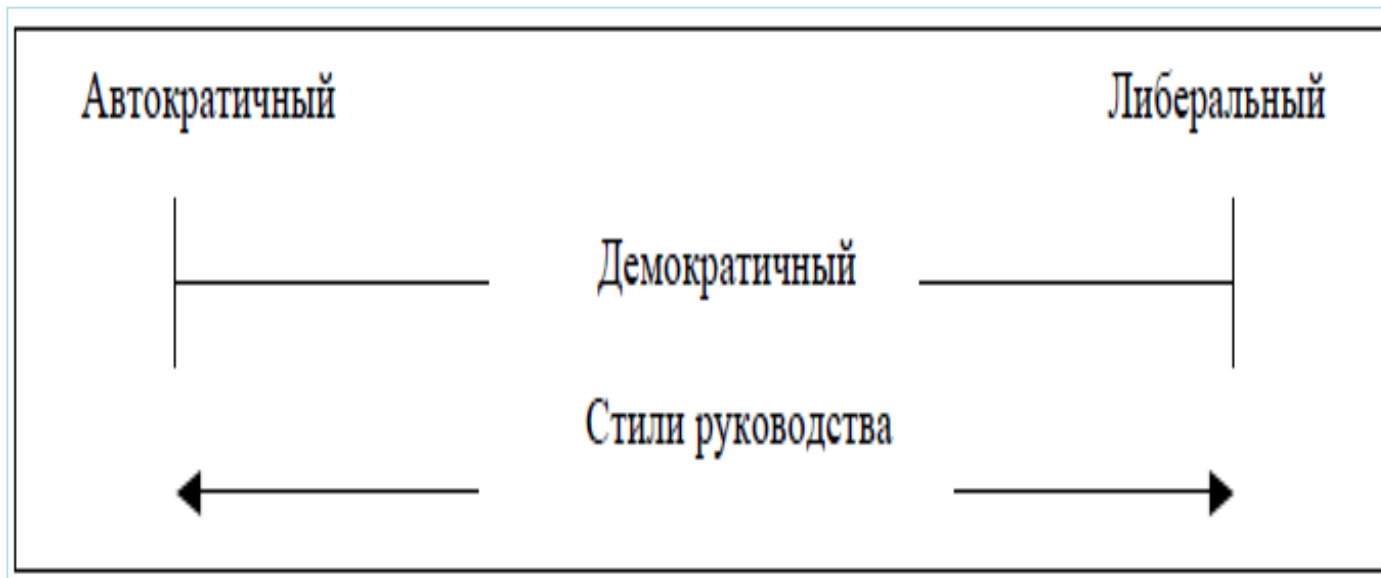
- Физическая и эмоциональная выносливость.
- Понимание назначения организации и направления ее деятельности.
- Энтузиазм.
- Дружелюбие и привязанность.
- Порядочность.



Tempus



Поведенческий подход к лидерству - Автократично-либеральный континуум стилей руководства





Tempus



Предпосылки автократичного руководителя по отношению к работникам (теория «Х»)

1. Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы.
2. У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности предпочитая, чтобы ими руководили.
3. Больше всего люди хотят защищенности.
4. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.



Tempus



Представления демократичного руководителя о работниках (теория «Y»)

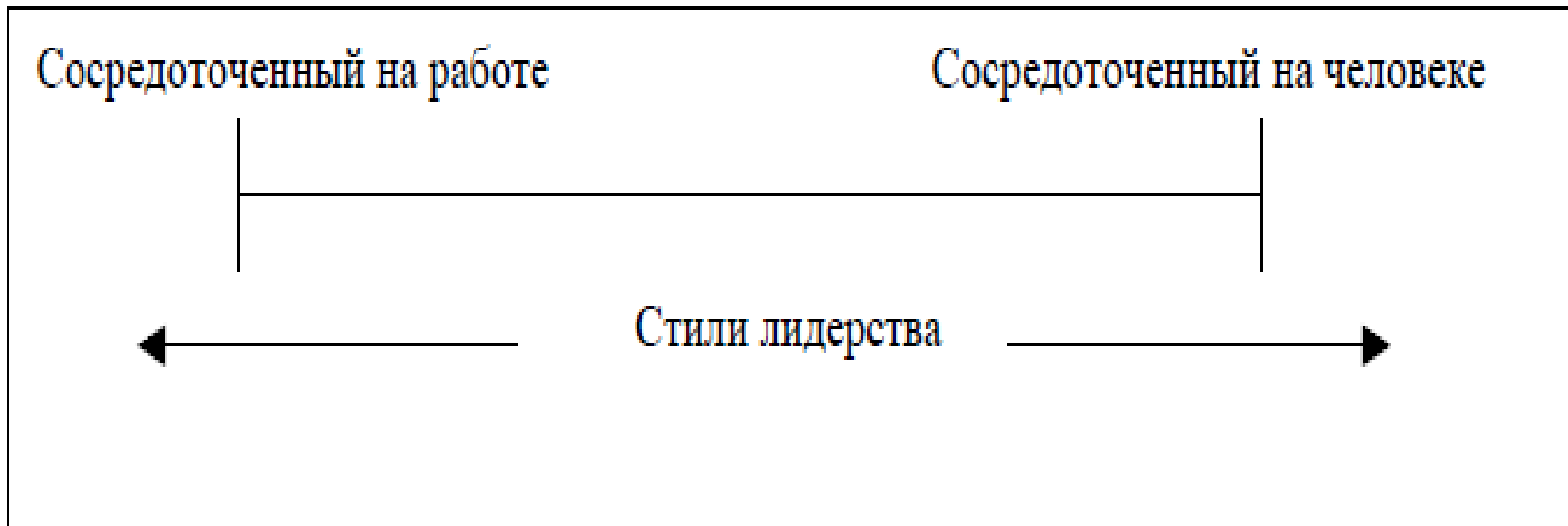
1. Труд – процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней.
2. Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль.
3. Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели.
4. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.



Tempus



Континуум стилей лидерства Лайкерта





Tempus



Базовые системы стиля лидерства (Лайкерт)

Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Эксплуататорско-авторитарная	Благосклонно-авторитарная	Консультативно-демократическая	Основанная на участии

Система 1 - Руководители имеют характеристики автократа.

Система 2 - Руководители могут поддерживать авторитарные отношения с подчиненными, но они разрешают подчиненным, хотя и ограниченно, участвовать в принятии решений.

Система 3 - Руководители проявляют значительное, но не полное доверие к подчиненным. Имеются двустороннее общение и некоторая степень доверия между руководителями и подчиненными. Важные решения принимаются наверху, но многие конкретные решения принимаются подчиненными.

Система 4 - Руководители полностью доверяют подчиненным. Взаимоотношения дружеские и взаимно доверительные. Принятие решений в высшей степени децентрализовано. Общение двустороннее и нетрадиционное.



Tempus



Управленческая решетка

	9	1.9.	«дом отдыха»					«команда»	9.9.	
↑	8	Максимум внимания к людям, минимум внимания к работе					Высокая ориентация на эффективность работы в сочетании с доверием и уважением к людям			
	7									
	6				«организация»					
	5					5.5.				
	4				Умеренное внимание и к людям, и к работе					
↓	3	Минимум внимание и к людям, и к работе					Максимум внимания к работе и минимум внимания к людям			
	2									
	1	1.1.	«страх перед бедностью»					«Авторитет — подчинение»	9.1.	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9

I. незначительное ← внимание к людям ↑ повышенное

II. пониженное ← внимание к делу → повышенное



Tempus



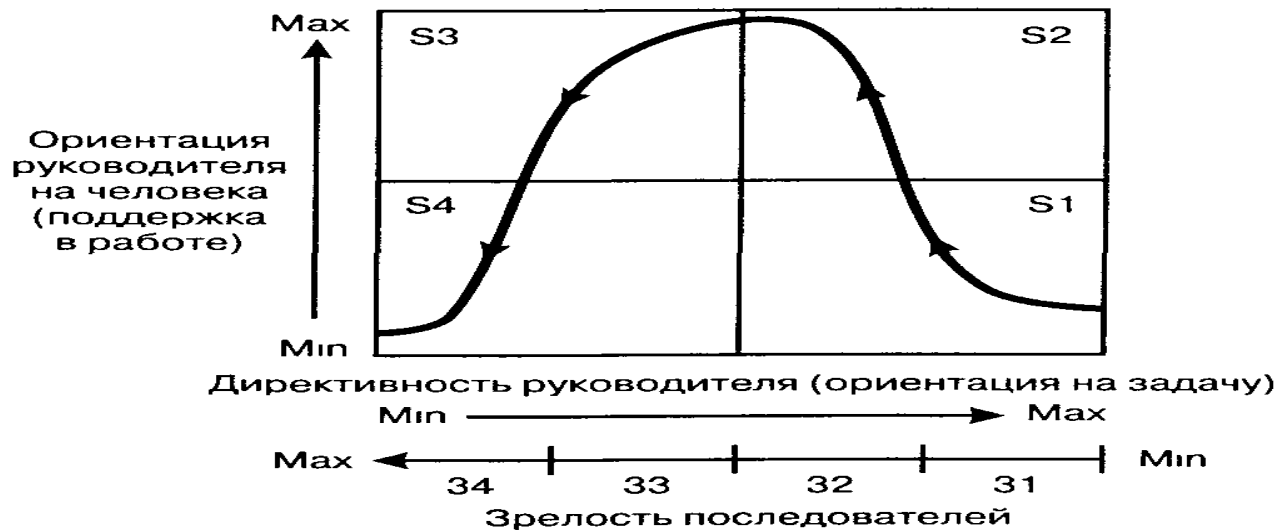
Ситуационный подход – модель Фидлера



Ситуационный подход – модель Митчела и Хауса

1. **Инструментальное лидерство** – предоставление подчиненным конкретных указаний, разъяснение их роли, требование соблюдения стандартных правил, объяснений, каким образом будет выполнена задача.
2. **Поддерживающее лидерство** - дружеские и тесные взаимоотношения с подчиненными, забота об их благополучии.
3. **Партнерское лидерство** - сообщение подчиненным информации, консультации с ними и привлечение их к обсуждению решения до его принятия.
4. **Лидерство, ориентированное на достижения** - подразумевает постановку труднодостижимых целей и акцент на превосходстве одновременно с выражением уверенности и способности подчиненных достичь этих целей.

Ситуационный подход – модель Херси и Бланшара



Зрелость последователей:

- 31 — способны работать в незначительной степени, желают работать редко;
- 32 — способны работать в некоторой степени, иногда желают работать;
- 33 — способны работать в достаточной степени, работать желают часто;
- 34 — способны работать в значительной степени, обычно желают работать.

Стили руководства:

- S1 — указывающий (даю задания и проверяю исполнение);
 - S2 — убеждающий (объясняю и убеждаю);
 - S3 — участвующий (помогаю в работе, выступаю как партнер);
 - S4 — делегирующий (делегирую ответственность, переключаюсь с задачи и человека на развитие организации);
- Граница областей S2 и S3 - необходима интенсивная работа с человеком.

Типология лидерства

- **1. *Деловое лидерство.*** Оно характерно для групп, возникающих на основе производственных целей. В его основе лежат такие качества, как высокая компетентность, умение лучше других решать организационные задачи, деловой авторитет и т.п. Деловое лидерство наиболее сильно влияет на эффективность руководства. Деловой лидер - руки группы.
- **2. *Эмоциональное лидерство.*** Оно возникает в социально-психологических группах на основе человеческих симпатий, притягательности межличностного общения. Эмоциональный лидер (сердце группы) вызывает у людей доверие, излучает теплоту, вселяет уверенность, снимает психологическую напряженность, создает атмосферу психологического комфорта.
- **3. *Ситуативное лидерство.*** По своей природе оно может быть и деловым, и эмоциональным. Однако его отличительной чертой является неустойчивость, временная ограниченность, связь лишь с определенной ситуацией. Ситуационный лидер может повести за собой всю группу лишь в определенной ситуации.

Классификация лидерства в зависимости от типов лидера

- - лидер-организатор (выполняет функцию групповой интеграции);
- - лидер-инициатор (главенствует при решении новых проблем, выдвигает идеи);
- - лидер-генератор эмоционального настроения (доминирует в формировании настроения группы);
- - лидер- эрудит (отличается обширностью знаний);
- - лидер- эталон (является центром эмоционального притяжения, соответствует роли «звезды», служит образцом, идеалом);
- - лидер- мастер, умелец (специалист в каком-то виде деятельности).

Классификация лидеров в зависимости от их восприятия группой

- 1) **«один из нас»**. Лидер этого типа не выделяется среди членов группы. Он воспринимается как «первый среди равных» в определенной сфере, наиболее удачливый или волею случая оказавшийся на руководящей должности
- 2) **«лучший из нас»**. Лидер, принадлежащий к данному типу, выделяется из группы по многим (деловым, нравственным, коммуникационным и иным) параметрам и в целом воспринимается как образец для подражания
- 3) **«хороший человек»**. Лидер такого типа воспринимается и ценится как реальное воплощение лучших нравственных качеств: порядочности, доброжелательности, внимательности к другим, готовности прийти на помощь и т.п.
- 4) **«служитель»**. Такой лидер всегда стремится выступать в роли выразителя интересов своих приверженцев и группы в целом, ориентироваться на их мнение

Что мешает быть лидером

- 1. Страх не вписаться в социальные рамки и представления, принять необычное решение, показаться смешным или быть осужденным мнением большинства.
- 2. Страх показаться слабым, неспособным принять самостоятельное решение. Именно поэтому многие руководители не советуются с подчиненными, опасаются делегировать, некорректно общаются, делая ставку только на силу и авторитет.
- 3. Страх «влезть не в свое дело», перетянуть одеяло на себя. За этим стоит интеллигентная тревога, боязнь показать свою значимость, страх перейти кому-либо дорогу.
- 4. Страх взять на себя ответственность за изменения. Этот страх может маскироваться под уверенность, что есть кто-то, кто решал, как оно должно быть.



Tempus



Организаторские способности лидера

- 1) психологическая избирательность
- 2) практически-психологический ум
- 3) психологический такт
- 4) способность к эмоционально-волевому воздействию

Механизмы развития лидерских качеств

- - **выработка личной мотивированности** - устойчивого желания быть лидером, уверенности в себе, готовности принимать решения и брать на себя ответственность, последовательности и упорства в реализации общих целей, осознания собственной силы, веры в достижение цели, энтузиазма и т. п.;
- - **развитие индивидуальных интеллектуальных и нравственных лидерских качеств.** К ним относятся - профессиональная компетентность, честность, соблюдение общепринятых нравственных норм, способность к анализу, быстрота понимания сути проблемы, гибкость ума, предусмотрительность, умение планировать и ставить цели и т. д.;
- - **обеспечение социальной компетентности лидера и его доброжелательности в отношениях с членами группы.** Это предполагает культуру общения, умение ясно и четко выражать мысли, корректно выслушивать сотрудников, делать замечания, давать советы, внимательность, уважение достоинства других людей, умение понимать их, проникаться их заботами и проблемами, оказывать им поддержку и т. п.;
- - **приобретение умения и навыков быстро и правильно оценивать ситуацию, знать и учитывать особенности, интересы, запросы и ожидания всех членов группы.**



Tempus



Благодарю за внимание

Leading and Managing Change in Higher Education (La MANCHE)

TEMPUS IV

530621-TEMPUS-1-2012-1-BG-TEMPUS-JPGR