

# Тема № 18

## Теории лидерства



# Теории лидерских черт, или теории «великого человека»

Теория лидерских черт объясняет лидерство проявлением особенностей характера индивида.

Теория «великого человека» (Е.Боргатт и др.) предполагает, что при одних и тех же внешних условиях наивысшие оценки со стороны членов группы получает индивид с наивысшим показателем интеллекта.

Ограниченность теории лидерских черт проявляется в невозможности четкого обозначения набора лидерских качеств, кроме того, не принимается во внимание влияние ситуаций, субъективно рассматриваются «основные» лидерские черты.

# Теории лидерских черт, или теории «великого человека»

Автор	Характерные черты лидеров
Р.Стогдилл	Интеллект, стремление к знаниям, надежность, ответственность, активность, социальное участие
М.Гантер	Обмен энергией, завораживающая внешность, независимость характера, риторические способности, положительное восприятие восхищения своей персоной, достойная и
А.Лоутон, Э. Роуз	уверенная манера держаться Дальновидность, умение выделять приоритеты, мотивация последователей, политическое чутье, стойкость, харизма, способность идти на риск, гибкость, решительность
П.Нортхаус	Интеллект, уверенность в собственных силах, решительность, целостность характера, общительность.

# Теории лидерских стилей (теории управления человеком)

По традиционной системе классификации стиль может быть автократичным (одна крайность), демократическим и либеральным (другая крайность).

**Авторитарный (автократичный) стиль** – форма управления, основанная на уверенности в том, что информационные потоки и процесс принятия решений должны быть сконцентрированы на верхнем уровне управления организацией. Такой подход может объясняться неверием высшего руководства в компетентность или добросовестность персонала либо возникнуть вследствие сложного положения фирмы, требующего принятия быстрых и решительных действий. Авторитарный стиль может подразделяться на эксплуататорский и благожелательный

# Теории лидерских стилей (теории управления человеком)

**Демократический стиль управления** предполагает, что руководство организацией или ее подразделением осуществляется на основе решений, одобренных большинством сотрудников.

Одобрение может быть высказано в результате некой процедуры голосования и выражаться через делегирование полномочий, совместное обсуждение проблем, следование советам, разъяснение причин необходимости принятия тех или иных решений и т.д.

Демократический стиль подразделяется на:

- консультативный (руководитель в значительной мере доверяет подчиненным);
- партиципативный (руководитель полностью доверяет подчиненным).

# Теории лидерских стилей (теории управления человеком)

**Либеральный стиль управления** предполагает минимальное вмешательство руководителя в управление бизнесом с предоставлением персоналу возможности самостоятельно принимать оперативные решения.

При недостаточной координации действий делегирование носит расплывчатый характер, что не способствует формированию у работников ощущения общности целей.

Либеральный стиль подразделяется на собственно либеральный (на первом плане у руководителя – внутреннее удовлетворение от возможности реализовать свой потенциал) и бюрократический (руководство устраняется от дел, передавая управление в руки «выдвиженцев», управляющих от его имени коллективом).

# Теории лидерских стилей (теории X и Y Д.Макгрегора)

## Основные положения теории X:

- 📌 Человек изначально не любит работать и будет избегать работы;
- 📌 Человека следует принуждать, контролировать, направлять, угрожать ему наказанием, чтобы заставить работать для достижения целей организации;
- 📌 Средний человек предпочитает, чтобы им руководили, он избегает ответственности, у него мало честолюбия, и ему нужна безопасность.

Теория X предполагает диктаторский стиль руководства, ведущий к прямому регулированию и контролю.

Менеджеры считают, что страх и угроза наказания, лежащие в основе стимулирования, способствуют эффективному изменению поведения человека.

# Теории лидерских стилей (теории X и Y Д.Макгрегора)

## Основные положения теории Y:

- 📌 Работа также естественна, как и игра;
- 📌 Человек может осуществлять самоуправление и самоконтроль, служа целям, которым он привержен;
- 📌 Средний человек стремится к ответственности, он наделен высоким уровнем воображения и изобретательности, и если эти качества недостаточно используются в современной жизни, это приводит к разочарованию.

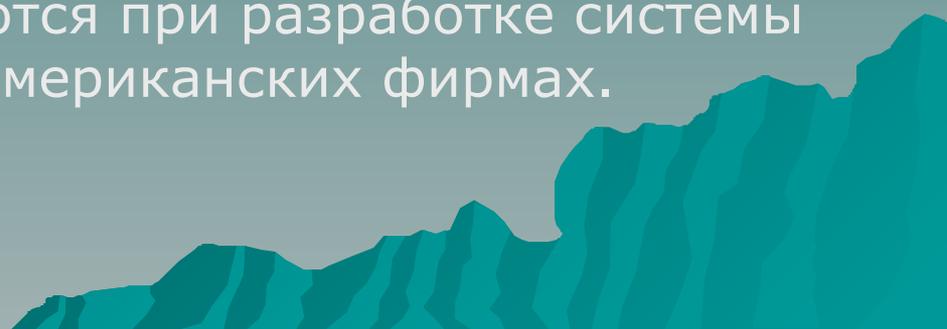
Теория Y предполагает демократический стиль руководства, целенаправленное воздействие на мотивы поведения, основанное на самоуважении и самооценке при ненавязчивом внешнем воздействии.

## Теории лидерских стилей (теории управления человеком)

Теории X и Y диаметрально противоположны, но на их основе возникли теории, имеющие большую практическую направленность, например теории A и Z, автором которых является В.Оучи.

Теория Z отражает японский стиль управления, когда фирма рассматривается как одна семья и в ее основу положены доверие, такт, близость, не декларируется, а систематически воспитывается дух равноправия ее членов.

Положения теории A применяются при разработке системы управления персоналом в американских фирмах.



# Анализ подходов к управлению в американской и японской экономике

Основы	Теория А	Теория Z
Человеческий капитал	Малые вложения в обучение. Обучение конкретным навыкам. Формализованная оценка	Крупные вложения в обучение. Общее обучение. Неформализованная оценка
Трудовой рынок	На первом месте – внешние стимулы. Краткосрочный найм. Специализированная лестница продвижения	На первом месте – внутренние факторы. Долгосрочный найм. Неспециализированная лестница продвижения
Преданность организации	Прямые контракты по найму. Внешние стимулы. Индивидуальные рабочие задания	Подразумеваемые внутренние стимулы. Групповая ориентация в работе

## Стили руководства Р.Лайкерта

<b>Системы</b>	<b>Стиль лидерства</b>	<b>Содержание</b>
Система 1. Руководитель не уверен в подчиненных и не доверяет им	Эксплуататорско-авторитарный	Руководители имеют характеристики автократа. В качестве мотивационных факторов используются страх, угрозы, наказания и отдельные вознаграждения
Система 2. Снисходительная уверенность в подчиненных и доверие типа «мастер-раб»	Благосклонно авторитарный	Руководители могут поддерживать авторитарные отношения с подчиненными, которым разрешают, хоть и ограниченно, участвовать в принятии решений. Мотивация создается вознаграждением и в некоторых случаях – наказанием.

## Стили руководства Р.Лайкерта

Системы	Стиль лидерства	Содержание
Система 3. Значительная, но не безоговорочная уверенность в подчиненных и доверие типа «начальник-подчиненный»	Консультативно - демократический	Руководители проявляют значительное, но не полное доверие к подчиненным. Имеется двустороннее общение и некоторая степень доверия между руководителями и подчиненными.
Система 4. Полная уверенность в подчиненных и доверие во всем.	Основанный на участии	Групповое участие в принятии решений. Принятие решений децентрализовано. Общение двустороннее. Материальное вознаграждение осуществляется на основе

# Теории лидерских стилей

**«Управленческая решетка» Дж.Моутон и Р.Блейка** представляет собой схему из 81 позиции, ранжированных по шкалам «ориентация на людей» и «ориентация на задачу».

Основные позиции решетки:

**1.1. «Страх перед бедностью», «отдых на работу»:** руководитель достаточно холодно относится как к своим подчиненным, так и к самому процессу производства. Он считает, что управленец всегда может прибегнуть к помощи постороннего эксперта или специалиста. Такое поведение поможет избежать конфликтов, неурядиц, создаст благоприятные условия для работы самого руководителя. Такое положение не может сохраняться долго, рано или поздно серьезные трудности заставят пересмотреть стиль руководства либо сменить самого руководителя;

# Теории лидерских стилей

**9.1. Авторитарное руководство:** Руководитель во главу угла ставит заботу о производстве и практически не осуществляет социальной деятельности, так как считает, что она является проявлением мягкотелости и ведет к посредственным результатам.

Руководитель считает, что качество управленческих решений не зависит от степени участия подчиненных в его принятии. Положительный момент такого управления – высокий уровень ответственности, трудоспособности, организаторский талант, интеллект руководителя.

Однако между руководителем и подчиненными постоянно сохраняется дистанция, часто отсутствует обратная связь и взаимопонимание.

## Теории лидерских стилей

### **1.9. «Дом отдыха», социальное руководство:**

Руководитель уделяет особое внимание нуждам и потребностям своих подчиненных, чего нельзя сказать о процессе производства. По мнению руководителя, основа успеха заложена в поддержании атмосферы доверия и взаимопонимания в коллективе.

Такого руководителя, как правило, любят подчиненные, но излишняя доверчивость часто ведет к принятию половинчатых, непродуманных решений, от чего страдает производство.

### **5.5. «Менеджмент на перекрестке дорог», производственно-социальное управление:**

Руководитель умело сочетает заботу о людях с заботой о производстве. Такой менеджер считает, что компромисс во всех случаях - основа для эффективного управления. Предполагается, что решения принимаются руководителем, но обязательно обсуждаются

## Теории лидерских стилей

### 9.9. «Командный менеджмент» или руководство «лицом к лицу»:

Руководитель одинаково бережно относится как к людям, так и возглавляемому им производству, но в отличие от позиции 5.5 данный тип управленца не останавливается на полпути и не склонен к компромиссу.

Наилучшим способом увеличения производительности, повышения качества продукции и услуг руководитель считает активное вовлечение подчиненных в процесс принятия решений. Это позволяет повысить удовлетворенность трудом всех работающих и учесть малейшие нюансы, влияющие на эффективность процесса производства.

Управленческая решетка – наиболее популярный подход к изучению стилей лидерства, удачно комбинирующий другие исследования в этой области.

## Ситуационные теории лидерства.

Согласно ситуационным теориям появление лидера вызывается временем, местом и обстоятельствами.

**Модель В.Врума-Ф.Йеттона** объясняет, каким образом происходит вовлечение последователей в процесс принятия решений: от единовластных действий лидера через консультирование и экспертизу к групповому лидерству:

- 📌 Наличие критериев выбора наиболее предпочтительного решения;
- 📌 Наличие достоверной информации для принятия решений;
- 📌 Структурированность проблемы;
- 📌 Наличие уверенности в поддержке решения подчиненными;
- 📌 Согласие подчиненных с целями фирмы, достижению которых они способствуют;
- 📌 Возможность возникновения конфликта среди

# Стили лидерства модели В. Врума – П.Йеттона

Автократичные		Консультативные		Полное участие
AI	AII	CI	CII	GII
Лидер принимает решение самостоятельно, используя только имеющуюся у него информацию	Лидер получает информацию от последователей, но решение принимает самостоятельно	Лидер консультируется с каждым из последователей индивидуально, не собирая их в проблемную группу	Лидер консультируется с группой в целом, а затем принимает решение, которое может и не отражать мнение подчиненных	Лидер излагает проблему в группе, в результате идет совместный поиск альтернатив и в итоге достигается консенсус.

## Ситуационные теории лидерства.

### **Теория жизненного цикла П.Херси и К.Бланшара**

определяет, что степень проявления власти лидера зависит от уровня «зрелости» его последователей.

«Зрелость» рассматривается как стремление к достижению поставленной цели, наличие опыта при выполнении конкретной задачи, уровень образования, способность брать на себя ответственность.

Выделяются четыре категории развития подчиненных:

Д1 – низкий уровень компетенции и высокий уровень мотивации;

Д2 – невысокий уровень компетенции и низкий уровень мотивации;

Д3 – более или менее высокий уровень компетенции, но мотивация может отсутствовать;

Д4 – высокий уровень компетенции и высокая степень мотивации.

## Лидерские стили по Херси и Бланшару

Категории развития подчиненны	Степень зрелости подчиненны	Лидерский стиль	Характеристика
X Д1	Низкая	«указующий»	Лидер должен больше ориентироваться на задачу и меньше на отношения между людьми
Д2	Средняя	«поддерживающий»	Лидер ориентируется на задачу, поддерживая инициативность у подчиненных
Д3	Достаточно высокая	«участвующий»	Лидер ориентирован в большей мере на людей и в меньшей на задачу
Д4	Высокая	«делегирующий»	У лидера низкая ориентированность и на задачу, и на людей

# Ситуационные теории лидерства.

**Континуум лидерского поведения Танненбаума-Шмидта.** Лидер выбирает один из семи образцов поведения в зависимости от силы воздействия трех факторов: самого лидера, его последователей и создавшейся ситуации:

1. Лидер предоставляет последователям действовать в пределах зоны свободы;
  2. Лидер в определенных пределах делегирует решение группе;
  3. Лидер выдвигает проблемы, просит дать предложения и принимает решения;
  4. Лидер предлагает решения и считает возможным их изменение;
  5. Лидер выдвигает идеи и предлагает их обсудить;
  6. Лидер убеждает последователей в своих решениях;
  7. Лидер принимает решения и доводит их до подчиненных.
- 

## Ситуационные теории лидерства.

**«Теория случайностей» Ф.Фидлера.** Для измерения и определения лидерского стиля используется шкала характеристик наименее предпочитаемого работника (НПР). По результатам бальной оценки определяется стиль лидера.

Автор выделяет два стиля лидерства:

1. Ориентированный на выполнение задачи (авторитарный лидер);
2. Ориентированный на общение (демократичный лидер, учитывающий моральный климат в группе).

Выбор стиля зависит от оценки ситуации по трем параметрам: 1) особенности взаимоотношений «лидер-группа»; 2) структурированность работы; 3) должностная власть лидера.

При этом каждый из параметров оценивается двумя уровнями: высокий-низкий.

# Теории лидерства

**Мотивационные теории лидерства** рассматривают поведение человека исходя из положения «стимул-реакция» и определяют зависимость эффективности действий лидера от его воздействия на мотивацию последователей, на их способность эффективно выполнять поставленные задачи, на чувство удовлетворения от деятельности.

Помимо известных теорий потребностей А. Маслоу, двухфакторной модели Ф.Герцберга, следует выделить **теорию «путь-цель» Р.Хауса и Т.Митчела**. Данная модель описывает четыре стиля лидерства:

1. Силь поддержки;
2. Директивный (инструментальный) стиль;
3. Поощряющий стиль;
4. Силь, ориентированный на достижение цели.

# Психоаналитические теории лидерства

Истоки психоаналитического подхода заложены в работах З.Фрейда. Авторы данных теорий выделяют следующие ступени развития личности:

- 📖 Происхождение (семья);
- 📖 Процесс взросления индивида;
- 📖 Зависимость и независимость;
- 📖 Репрессии и темные стороны личности.

Популярная психоаналитическая **модель «анализ взаимоотношений»** была создана Э.Берном, выделившим три состояния личности: родитель, взрослый и ребенок в соответствии с их ролями в семье. Лидер действует вероятнее всего как родитель, а последователь – как ребенок. Психоаналитический подход акцентирует свое внимание на вопросах человеческого существования и взаимоотношений лидера и последователей.

# Личностно-ситуационные теории лидерства

Дж. Браун предложил пять законов, согласно которым лидер должен:

1. Быть членом группы, в которой собирается выступать в качестве лидера;
  2. Понимать возможности и потребности группы;
  3. Уметь адаптироваться в имеющейся социальной структуре;
  4. Реализовывать долгосрочные тенденции, характерные для данной социальной структуры;
  5. Признавать, что возможность лидерства для других увеличивается при сокращении свободы индивидуального лидерства.
- 

# Личностно-ситуационные теории лидерства

В **концепции взаимодействия** межличностные отношения в группе определяются восприятием лидера его последователями. Выделяется три типа лидеров в зависимости от эмоционального отношения к ним со стороны членов группы:

- 1) «лидер-патриарх» (по отношению к такому лидеру члены группы одновременно испытывают и чувство любви, и чувство страха);
- 2) «лидер-тиран» (в отношениях доминирует страх перед лидером);
- 3) «харизматический лидер» (группа симпатизирует лидеру и уважает его).

Личностно-ситуационный подход объединяет предшествующие теории и формирует более целостную картину лидерства, но слабо учитывает межличностные контакты.

# Личностно-ситуационные теории лидерства

Обобщая анализ теорий лидерства, следует отметить, что эффективный лидер:

- 📌 Стимулирует организацию адаптироваться к новым изменяющимся условиям;
- 📌 Создает видение потенциальных возможностей;
- 📌 Внедряет в организацию новую культуру и стратегию;
- 📌 Воспитывает у работников приверженность к изменениям;
- 📌 Принимает ответственность за реформирование организации;
- 📌 Управляет организационными изменениями;
- 📌 Вселяет в работников чувство уверенности и дает им возможность искать новые способы работы;
- 📌 Преодолевает косность, создавая видение будущего, стимулирующее работников к результативной деятельности.

## Атрибутивные теории лидерства

**Модель группового лидерства и групповой эффективности**, разработанная Р.Хьюзом, Р.Джинеттом и Дж.Курфи, демонстрирует роль лидера в создании и развитии команды.

Модель учитывает структурные, индивидуальные, контекстные и процессуальные факторы командной эффективности и демонстрирует роль лидера в создании и развитии команды.

Лидер должен обеспечивать работу команды и своевременно определять, в какой области (индивидуальные, групповые факторы, окружающая среда, организационная ситуация) возникают проблемы.

Модель демонстрирует действия лидера, направленные на поиск и своевременное устранение проблемы с учетом показателей групповой эффективности таких, как: удовлетворенность клиента результатом работы команды; формирование новых возможностей группы; достижение индивидуального удовлетворения.

Таким образом, атрибутивные теории помогают уяснить, как вовлекаются последователи в процесс принятия решений, но они не рассматривают обратную связь

# Теории «обмена», «транзактного анализа»

**Теории обмена** рассматривают не только поведение лидера, но и поведение последователей, которые могут рассматриваться не только как организованная группа, а как некая формальная организация сотрудников.

Каждый член организации должен проходить три ступени развития:

незнакомец, знакомый, партнер.

**Незнакомец:** лидер и подчиненный взаимодействуют в рамках предписанных организационных ролей, при этом наблюдаются обмены низкого уровня и положение подчиненного можно оценивать как внегрупповое.

**Знакомый:** лидер оценивает, может ли он предоставить данному подчиненному больше ответственности.

**Партнер:** высококачественный обмен информацией между лидером и подчиненным, партнерство с высокой степенью доверия, уважения и обязательств по отношению друг к другу.

# Теории «обмена», «транзактного анализа»

Транзактный подход к лидерству основывается на идее социального обмена и акцентирует внимание на важности восприятия последователями личности лидера, а также оценки его действий.

Согласно **концепции Ф.Хейдера** если члены группы воспринимают лидера как человека, способного достичь определенных результатов, но не желающего предпринимать какие-либо усилия, то он может потерять последователей по сравнению с лидером, который неспособен достичь желаемого, но предпринимает явные усилия для достижения намеченной цели.

В случае, когда последователи сами избирают лидера, возникает сильное чувство взаимодействия и ответственности по отношению друг к другу, при этом требования к лидеру выше, чем при назначении руководителя.

Избрание и назначение лидера могут привести к созданию разного психологического климата в коллективе.

# Теории трансформационного лидерства

Дж.Бернс разработал **теорию трансформационного лидерства**, согласно которой лидер в некоторых ситуациях может изменять взгляды и поведение последователей, т.е. лидер является трансформирующим агентом.

Сформулированы следующие формы трансформационного лидерства:

- 📌 «харизма» - лидеры, оказывающие идеализированное влияние на подчиненных;
- 📌 «вдохновляющая мотивация» - лидеры наделяют большими ожиданиями своих последователей, воздействуя через мотивацию;
- 📌 «интеллектуальная стимуляция» - лидеры стимулируют последователей на творческую работу на основе нововведений;
- 📌 «индивидуальное участие» - лидеры создают поддерживающий климат, они учитывают индивидуальные потребности последователей.

Данные теории исследуют лидерство на высшем уровне руководства, но учитывают и низшее звено