



# Тема: Лидерство: стиль, ситуация и эффективность

Цель: изучить основы лидерства в организации, взаимосвязь эффективности работы организации с поведением лидера, понятие и классификацию стилей лидерства.

Перечень основной и дополнительной учебной литературы и иных источников:

### **1. Основная литература**

1. Мескон М Основы менеджмента = Management / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. О. И. Медведь. - 3-е изд. - Москва : Ви-льямс, 2016. - 665 с.

### **2. Дополнительная литература**

1. Эриашвили Н.Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012 // ЭБС IPRbook – <http://www.iprbookshop.ru/8111>

### **3. Иные источники**

1. Милнер Б.З. Теория организации. Учебник.-5-е изд., перераб. и доп.-М., ИНФРА-М,2009.

2. Латфуллин Г.Р., Райченко А.В. Теория организации. Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп.-СПб.: Питер, 2008.

# Глоссарий

- ▶ Стиль руководства
- ▶ Авторитарный руководитель
- ▶ Теория «X»
- ▶ демократичный руководитель
- ▶ Теория «У»
- ▶ Либеральный руководитель
- ▶ Руководитель, ориентированный на работу
- ▶ Руководитель, ориентированный на человека
- ▶ Четыре системы Лайкерта
- ▶ Ситуационная модель Фидлера
- ▶ Метод «путь-цель»
- ▶ Теория жизненного цикла
- ▶ Модель Врума-Йеттона принятия решений руководителем

# 1. Понятие лидерство

- ▶ **Лидерство** - способность влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы побудить их работать на достижение единой цели.

Эффективным лидером является тот управляющий, который способен заставить весь коллектив стремиться к выполнению задач, стоящих перед организацией с добровольного согласия членов этого коллектива.

- ▶ Существует три подхода к определению значимых факторов эффективного лидерства.

# Три подхода к эффективному лидерству.

<b>Подход с позиции личных качеств (теория «великих людей»)</b>	<b>Поведенческий подход</b>	<b>Ситуационный подход</b>
<p>Лидерами становятся в силу следующих личных свойств:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-высокий интеллект</li><li>-приятная внешность</li><li>-здравый смысл</li><li>-честность</li><li>-уверенность в себе</li></ul>	<p>Лидерами становятся в силу:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-особенностей поведения</li><li>-манеры общения с окружающими</li><li>- энергии</li></ul>	<p>Лидерами становятся в силу:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-особенностей подчиненных</li><li>-характера среды</li><li>-содержания деятельности</li></ul>

# Качества лидера в руководстве

<u>Личные</u>	<u>Профессиональные</u>	<u>Деловые</u>
<ul style="list-style-type: none"><li>-высокие моральные стандарты</li><li>-физическое и психологическое здоровье</li><li>-внутренняя культура</li><li>-отзывчивость, заботливость, благожелательное отношение к людям</li><li>-оптимизм</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-профессиональная компетентность</li><li>-эрудиция, широта взглядов</li><li>-стремление к совершенствованию, приобретению новых знаний</li><li>-поиск новых форм и методов работы</li><li>-умение планировать свою работу</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-организационные способности</li><li>-честолюбие, властность, завышенный уровень притязаний</li><li>-решительность, смелость, бескомпромиссность, воля, настойчивость</li><li>-коммуникабельность, контактность</li><li>-высокий уровень самоконтроля</li><li>-рискованность</li><li>-стремление к новому</li></ul>

# Поведенческий подход к лидерству

▶ **Стиль руководства (лидерства)** - это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации.

▶ **Способы воздействия руководителя на подчиненных зависят от ряда факторов:**

- господствующего политического режима (тоталитарного, демократического, либерального);
- размеров организации, характера деятельности ее и подразделений, существующего в них порядка ведения дел, преобладающей системы ценностей и культуры;
- положение руководителя на иерархической лестнице;
- позиции высшей администрации;
- индивидуальных качеств руководителя;
- личных качеств подчиненных, уровня их квалификации, зрелости, готовности к сотрудничеству, характера;
- особенности ситуации;
- той или иной комбинации перечисленных факторов.

# Классификация стилей руководства

- ▶ По способу воздействия на подчиненных в процессе принятия решений и осуществлении управленческой деятельности:
  - авторитарный (директивный)
  - либеральный
  - демократический (коллегиальный)
- ▶ В зависимости от носителя стили могут быть:
  - общие
  - групповые
  - индивидуальные
- ▶ По форме стиль руководства может быть:
  - деловым (рациональным)
  - бюрократическим
  - попустительским
- ▶ По способу передачи решений:
  - побуждающий
  - убеждающий
  - уговаривающий
  - понуждающий
  - принуждающий
- ▶ Исходя из одновременного использования:
  - одномерные (применяется только один какой-то стиль, в принципе исключая остальные)
  - многомерные (допускается смена стилей в зависимости от ситуации)



# Авторитарный стиль.

минимизирует ошибки, позволяет выполнить большой объем работы

усиливает власть  
руководителя и его  
влияние на  
подчиненных

обеспечивает  
максимальную  
производительность

**Авторитарн  
ый  
стиль**

## Эксплуататорский

- руководитель не доверяет подчиненным, единолично решает вопросы, берет ответственность за все на себя, мотивирует наказанием.  
- подчиненные относятся к решениям безразлично или негативно, дистанцируются от руководителя и радуются неудачам.

## Благожелательный

- руководитель относится к подчиненным снисходительно, спрашивает совета у подчиненных, предоставляет ограниченную самостоятельность, наказывает редко.  
- подчиненные проявляют заинтересованность в результатах, охотно дают советы.

# Автократичный лидер

Автократичный лидер в управление авторитарен. Он обладает властью, чтобы навязать свою волю исполнителям.

Дуглас МакГрегор, известный ученый в области лидерства, назвал предпосылки автократичного лидера по отношению к работникам – Теория «Х», согласно которой:

- ▶ люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы;
- ▶ у людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили;
- ▶ больше всего люди хотят защищенности;
- ▶ чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

# Демократический стиль

обеспечивает высокую удовлетворенность работой, создает благоприятный климат в организации

не всегда повышает производительность

снижает текучесть кадров

Демократический стиль

обеспечивает высокое качество

## **Консультативный**

- руководитель доверяет подчиненным, консультируется, использует поощрения, наказывает в исключительных случаях.
- подчиненные удовлетворены руководством, оказывают руководителю помощь и поддержку.

## **Партисипативный**

- руководитель доверяет подчиненным во всем, организует широкий обмен информацией, привлекает подчиненных к выработке решений и контролю.
- подчиненные удовлетворены руководством, оказывают руководителю любую поддержку

# Демократичный лидер

Демократичный лидер предпочитает такие механизмы влияния, которые оперируют к потребностям более высокого уровня: потребности в принадлежности высокой цели, автономии и самовыражении.

Представления демократичного руководителя о работниках Дуглас МакГрегор назвал Теорией «У». Исходя из этой теории:

- ▶ труд—процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней;
- ▶ если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и контроль;
- ▶ приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели;
- ▶ способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

# Либеральный стиль

## Либеральный стиль

### Попустительский

- руководитель ставит проблему, консультирует, стимулирует.
- подчиненные работают самостоятельно, получают внутреннее удовлетворение от работы.

### Бюрократический

- руководитель устраняется от руководства, передает его в руки «выдвиженцев».
- подчиненные формально выполняют задания или создают видимость работы

- ▶ Либеральный лидер минимально участвует в руководстве. Группа имеет полную свободу принимать собственные решения.

# Руководство, сосредоточенное на работе и на человеке.

- ▶ Существует еще одно деление руководителей:
  - руководитель, ориентированный на работу заботится о том, чтобы спроектировать задачу на максимальную производительность и разработать систему вознаграждения для стимулирования желания работать усерднее.
  - руководитель, ориентированный на человека старается оказывать влияние путем улучшения человеческих отношений.

## Континуум стилей лидерства Лайкерта

Сосредоточенный  
на работе

Сосредоточенный  
на человеке



# Многомерность руководства

Между авторитарным, демократическим и либеральным (попустительским) стилями существует определенный баланс, и увеличение доли элементов одного из них будет приводить к уменьшению других.

Стили лидерства плавно переходят один в другой, поэтому существует термин «Управленческий континуум стилей руководства».



Авторитарный

Либеральный

Демократический  
Стили руководства

# Четыре системы Лайкерта

- ▶ Лайкерт предложил 4 системы стиля лидерства

Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Эксплуататорско-авторитарная	Благосклонно-авторитарная	Консультативно-демократическая	Основанная на участии
Объединяет руководителей, имеющих характеристики автократов.	Руководители могут поддержать авторитет отношения с подчиненными, но они разрешают подчиненным, хотя и ограниченно участвовать в принятии решений мотивации создается вознаграждением и в некоторых случаях – наказанием.	Руководители проявляют значимое, но не полное доверие к подчиненным.	Подразумевает групповые решения и участие работников в принятии решений. Эти руководители полностью доверяют подчиненным.



# Двумерная трактовка

Люди могут вести себя так, что это будет одновременно ориентацией и на работу и на человека.

Группа в университете Д Огайо разработала систему, согласно которой поведение руководителя классифицируется по двум параметрам:

- ▶ Структура подразумевает такое поведение, когда руководитель планирует и организует деятельность группы и свои взаимоотношения с ней.
- ▶ Внимание к подчиненным предполагает поведение, которое влияет на людей, апеллируя к потребностям более высокого уровня, строя взаимоотношения на основе доверия, уважения, тепла и контакта между руководителем и подчиненным.

Самое эффективное – это сочетать оба аспекта.

# Управленческая решетка



# Ситуационные подходы к эффективному лидерству

На развитие теории лидерства повлияли четыре ситуативных модели руководства:

- ▶ Ситуативная модель руководства Фидлера;
- ▶ Подход Митчелла и Хауса «путь-цель»;
- ▶ Теория жизненного цикла Херсли и Бланшара;
- ▶ Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона.

# Ситуативная модель руководства Ф. Фидлера

Фидлер считал, что эффективность стиля управления может быть оценена, если только этот стиль соответствует данной ситуации.

Успех или эффективность того или иного стиля управления зависит от следующих трех факторов:

- ▶ Отношение руководителя и подчиненных.  
Подразумевает степень лояльности лидера к членам коллектива и степень лояльности, проявляемой подчиненными, их доверие к своему руководителю;
- ▶ Структура производственных заданий (структура задачи).  
Подразумевает привычность задачи, четкость ее формулировки и структуризации, а не расплывчатость и бесструктурность.
- ▶ Должностные полномочия (уровень власти руководителя).  
Объем формальной и неформальной власти лидера имеет существенное значение. Объем этой власти измеряется авторитетом руководителя. Эта власть позволяет ему отдавать приказы, поощрять или наказывать, а также использовать уровень поддержки, которую оказывают руководителю формальная организация.



Из восьми потенциальных ситуаций **первая** является наиболее благоприятной для руководителя. В ней задача хорошо структурирована, должностные полномочия большие, а отношения между руководителем и подчиненными также хорошие, что создает возможность для оказания влияния. В противоположность этому, ситуация **8** - наименее благоприятная, потому что должностные полномочия невелики, отношения с подчиненными плохие и задача не структурирована.

- ▶ Стили руководства, ориентированные на человеческие отношения, по мнению Фидлера, наиболее эффективны в умеренно благоприятных для руководства ситуациях. В таких ситуациях у руководителей нет достаточной власти, чтобы обеспечивать полное сотрудничество подчиненных.

# Подход «путь-цель» Митчелла и Хауса

Поскольку исполнители будут стремиться к достижению целей организации, если получат от этого какую-нибудь личную выгоду, основная задача руководства состоит в том, чтобы объяснить какие блага ожидают их в случае хорошей работы; устранить помехи на пути ее осуществления; оказать необходимую поддержку, дать совет, направить действия по верному пути.

## Четыре стиля руководства:

- Стиль поддержки (ориентирован на человека – если у сотрудников большая потребность в самоуважении и принадлежности к коллективу);
- Инструментальный стиль (ориентирован на работу – когда сотрудники стремятся к автономии и самостоятельности);
- Стиль, ориентированный на достижение (когда подчиненные стремятся к высоким результатам и уверены, что смогут их достичь);
- Стиль, ориентированный на участие подчиненных в принятии решений (больше всего соответствует ситуации, когда подчиненные стремятся реализовать себя в управлении).

## Ситуационные факторы:

- ▶ -личные качества подчиненных (степень самоконтроля, наличие способностей, опыт и т.д.)
- ▶ -требования и воздействия внешней среды.

# Теория жизненного цикла П. Херсли и К. Бланшара

Применение того или иного стиля зависит от степени зрелости исполнителей, их способности отвечать за свое поведение, образования и опыта решения конкретных задач, внутреннего желания достичь поставленных целей.

Четыре стиля руководства:

- ▶ - S1 - указание
- ▶ - S2 - продажа
- ▶ - S3 – участие подчиненных в принятии решений
- ▶ - S4 – делегирование



# Стиль руководителя



# Модель принятия решений руководителем

## Врума-Йеттона

В зависимости от ситуации, особенностей коллектива и характеристики самой проблемы различают пять стилей управления:

*A1.* Вы сами решаете проблему или принимаете решение, используя имеющуюся у вас на данный момент информацию.

*AII.* Вы получаете необходимую информацию от своих подчиненных и затем сами решаете проблему. Получая информацию, вы можете сказать или не сказать своим подчиненным, в чем состоит проблема. Роль ваших подчиненных в принятии решений - предоставление необходимой информации, а не поиск или оценка альтернативных решений.

*CI.* Вы излагаете проблему индивидуально тем подчиненным, кого это касается, и выслушиваете их идеи и предложения, но не собираете их вместе в одну группу. Затем вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние ваших подчиненных.

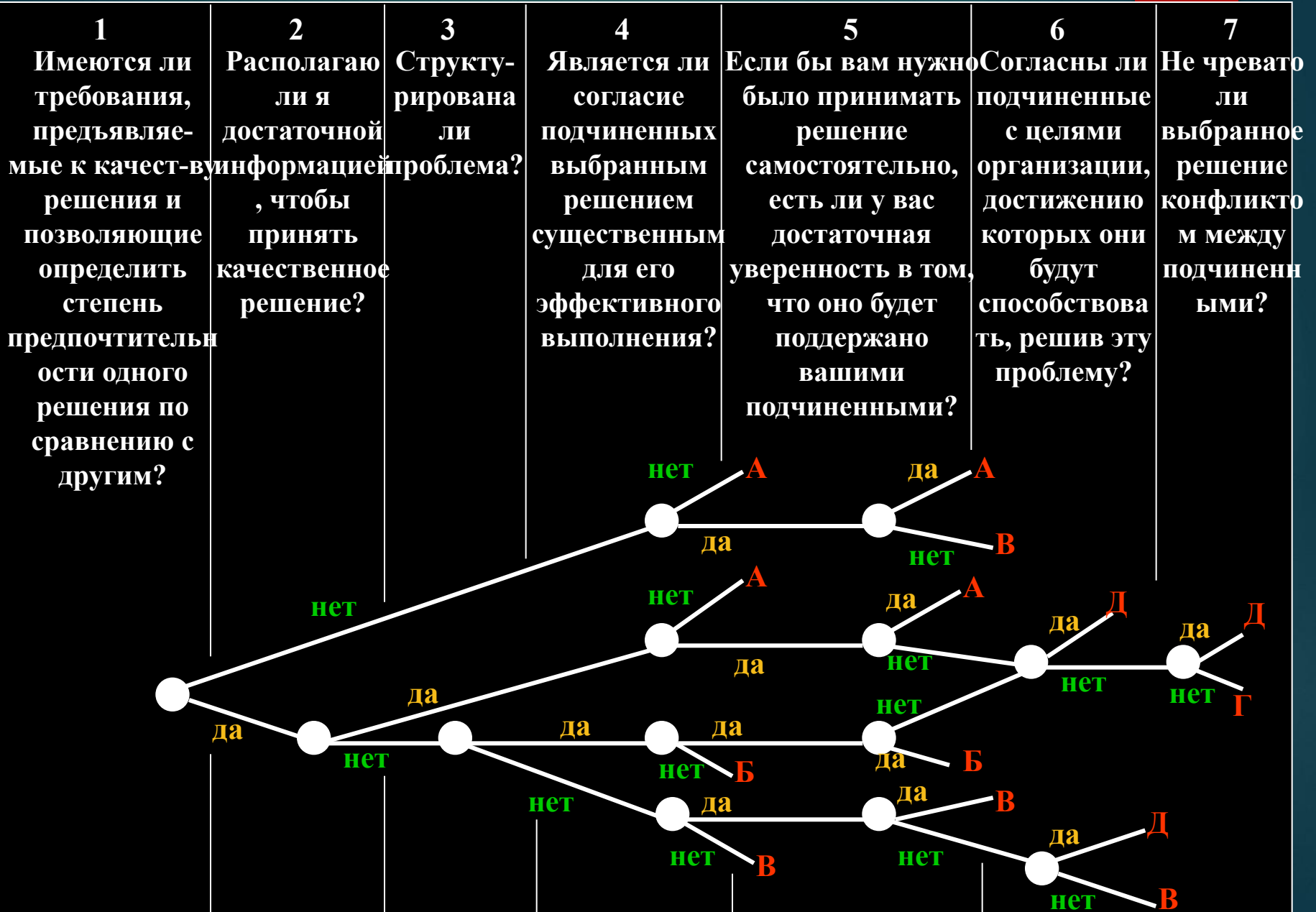
*CII.* Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных, и весь коллектив выслушивает все идеи и предложения. Затем вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние ваших подчиненных.

*GII.* Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных. Все вместе вы находите и оцениваете альтернативы и пытаетесь достичь согласия (консенсуса) касательно выбора альтернативы. Ваша роль схожа с председательской. Вы не пытаетесь повлиять на группу, чтобы она приняла «ваше» решение, а хотите принять и выполнить любое решение, которое вся группа сочтет наиболее приемлемым.

## При выборе стиля руководители пользуются следующими критериями:

- ▶ - наличием достаточной информации и опыта у подчиненных;
- ▶ - уровнем требований, предъявляемых к решению;
- ▶ - четкостью и структурированностью проблемы;
- ▶ - степенью причастности подчиненных к делам организации и необходимостью согласовывать с ними решения;
- ▶ - вероятностью того, что решение получит поддержку;
- ▶ - заинтересованностью исполнителей в достижении целей;
- ▶ - степенью вероятности возникновения конфликтов между подчиненными в результате принятия решений.

пять стилей подходит к конкретной ситуации, руководитель использует дерево решений



- ▶ А - руководитель сам принимает решения на основе имеющейся информации;
- ▶ Б - подчиненные предоставляют информацию, а руководитель принимает решение;
- ▶ В - руководитель на основе высказанных подчиненными мнений принимает решение;
- ▶ Г - руководитель совместно с подчиненными ищет и принимает решение;
- ▶ Д - руководитель постоянно работает с группой, которая вырабатывает и принимает коллективное решение.

# Модель руководства В. Танненбаума и Р. Шмидта.

В данной модели была детализирована идея управленческого континуума. В зависимости от степени самостоятельности, представляемой исполнителем, руководителем выбирается один из семи вариантов действий:

1. индивидуальные действия в пределах зоны свободы;
2. делегирование полномочий группе;
3. постановка проблемы и ожидание предложений по ее решению;
4. принятие решений с возможной корректировкой по совету исполнителей;
5. выдвижение идей и обсуждение их в группе;
6. убеждение подчиненных в правильности принятых решений;
7. единоличное принятие решения и информирование об этом сотрудников.

# Р.М. Теория Миссуми.

## Два фактора, определяющих стиль лидерства:

- ▶ Р – стиль деятельности
- ▶ М – поддержка

Данную модель применяют для повышения эффективности управления.

РМ	PM
рм	рМ

- ▶ рм – лидерские качества выражены недостаточно
- ▶ Рм – стиль деятельности ярко выражен, но нет поддержки от группы;
- ▶ рМ – стиль деятельности не выражен, а поддержка в полном объеме;
- ▶ РМ – эффективное руководство.

# Вспомогательные факторы:

- ▶ желание работать;
- ▶ удовлетворенность зарплатой;
- ▶ удовлетворенность трудом;
- ▶ психологический климат в коллективе;
- ▶ совместная деятельность;
- ▶ проведение совещания;
- ▶ общение и взаимодействие;
- ▶ психологические стандарты групповой деятельности.

## **Разработка процедур совершенствования стиля деятельности:**

- ▶ заполнение опросников лидерами низового и среднего звена управления;
- ▶ организация тренингов, семинаров по совершенствованию качеств, которые развиты недостаточно;
- ▶ через три месяца повторное проведение опросов;
- ▶ для закрепления результатов тренинг-семинары.



# Адаптивное руководство

Самым эффективным в сегодняшнем мире является адаптивный стиль руководства ( по словам Арджириса – стиль , ориентированный на реальность).

Различные ситуационные модели помогают осознать необходимость гибкого подхода к руководству. Чтобы точно оценить ситуацию, руководитель должен хорошо представлять способности подчиненных и свои собственные, природу задачи, потребности, полномочия и качество информации.

Е. Л. Маслова



# МЕНЕДЖМЕНТ В ПРИТЧАХ,

сказках и занимательных  
историях с комментариями



МАСЛОВА ЕЛЕНА  
ЛОРАНДОВНА

кандидат экономических наук,  
профессор кафедры  
менеджмента Российского  
университета кооперации