### Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования

«ПЕТРОЗАВОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ» КОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ

Кафедра Менеджмента

Курсовая работа

**Формальное руководство и неформальное лидерство**

Дисциплина «Организационное поведение»

студента 5 курса

(группа АГ-1/06)

заочного отделения

экономического факультета

Вицко Елены Олеговны

преподаватель

Кондратович Д.Л.

**Апатиты 2011**

**CОДЕРЖАНИЕ**

Введение

1. Сущность и основные черты власти и лидерства

1.1 Понятие власти и лидерства в организации

1.2 Баланс власти в организации

1.3 Основные формы власти

2.Теоретические основы лидерства

2.1 Понятие и сущность лидерства

2.2 Стили руководства

2.3 Руководство и лидерство

3.Ситуационный подход

3.1 Роль ситуационных факторов при рассмотрении групп и лидерства

3.2 Ситуационная модель руководство Фидлера

3.3 Подход Митчелла и Хауса «путь цель»

3.4 Теория жизненного цикла Херси и Бланшера

3.5 Теория континуума Танненбаума-Шмидта

3.6 Модель ситуационного лидерства Стинсона-Джонсона

3.7 Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона

Заключение

Список использованных источников

**ВВЕДЕНИЕ**

Современная концепция развития производства заключается в том, что максимальная производительность, качество и конкурентоспособность могут быть достигнуты только при участии каждого сотрудника в совершенствовании производственного процесса первоначально на своем рабочем месте, а в дальнейшем на предприятии в целом. Вовлечение персонала в процесс совершенствования производства создает творческую обстановку и является мощным мотиватором персонала к труду, что позволяет каждому сотруднику максимально реализовать свой опыт и творческие способности.

Основная цель работы сводится к тому, чтобы изучить понятия и сущность лидерства, выделить понятия формального и неформального лидерства в организации, а также попытаться понять каким лидер должен быть в будущем.

Достижение цели подразумевало решение следующих поставленных задач:

- определить сущность и роль лидерства, а также выявить особенности лидерских отношений;

- рассмотреть современные стили лидерства. Лидерство – феномен, порожденный системой неформальных отношений. А вот руководство – феномен, имеющий место в системе формальных отношений. Причем роль руководителя заранее определена социальной организацией, оговорен круг функций. Роль лидера возникает стихийно, в штатном расписании учреждения ее нет.

Двум типам указанных отношений соответствуют две основные лидерские роли: роль делового и роль эмоционального лидера.

В трудовом коллективе доминирующее положение занимает деловой лидер. И это понятно, ведь подобный коллектив создается, прежде всего, для получения какого-то продукта, а не решения личных проблем работников. Роль эмоционального лидера, хотя и менее заметна, но в иные моменты ее исполнитель способен оказывать ощутимое влияние на жизнь коллектива.

Представленным выше ролям структура лидерства не исчерпывается.

Как бы человек не стремился стать лидером, он им никогда не станет, если окружающие не воспримут его как лидера. А вот в руководстве дело обстоит иначе. Руководитель нередко назначается на свой пост независимо от того, воспринимают его подчиненные соответствующим этой роли или нет. Отсюда следует, что руководство есть социальный по своей сущности феномен, а лидерство – психологический. И в этом – основное различие между ними, хотя в то же время имеется и немало общего.

Во-первых, и руководство и лидерство являются средством координации, организации отношений членов социальной группы средством управления ими. Во-вторых, оба феномена реализуют процессы социального влияния в группе. В-третьих, обоим феноменам присущ момент известной субординации отношений. И вовсе не случайно поэтому, что нередко лидерство способно переходить в руководство, а руководитель становится лидером. Примеров такого рода трансформации великое множество.

власть лидерство руководство организация

**1. СУЩНОСТЬ И ОСНОВНЫЕ ЧЕРТЫ ВЛАСТИ И ЛИДЕРСТВА**

**1.1 Понятие власти и лидерства в организации**

Укрепилось и стало весьма распространенным мнение, что власть и руководящая должность являются наиболее действенными инструментами эффективного управления. Однако если кто-нибудь думает, что одного этого достаточно, тот, по меньшей мере, близорук. Для того, что бы сложная организация эффективно выполнила свои задачи, необходимо обеспечить выполнение всех функций управления. Однако, по аналогии с процессами общения и принятия решений, руководство, лидерство является тем видом деятельности, который пронизывает всю систему управления. Невозможно эффективно выполнять функции планирования, организации, мотивации и контроля, если нет эффективного руководства.

Несмотря на то, что руководство - существенный компонент эффективного управления, эффективные лидеры не всегда являются одновременно и эффективными управляющими. Об эффективности лидера можно судить по тому, в какой степени он или она влияют на других. Иногда эффективное лидерство может и мешать формальной организации. Например, влиятельный неформальный лидер может сделать так, что трудовой коллектив начнет ограничивать выпуск продукции или производить товары или услуги низкого качества Управляющий становится во главе организации в результате намеренного действия формальной организации - делегирования полномочий.

Лидерами, с другой стороны, становятся не по воле организации, хотя возможности вести за собой людей тоже можно увеличить путем делегирования полномочий. Члены организации знают, кто их руководитель, а вот ведомые не всегда знают, что их ведут. Наконец, действия лидеров не ограничиваются рамками каких-либо полномочий и структур. Очень часто руководитель является лидером совершенно без всякой привязки к его или ее формальной должности в иерархии.

Первостепенный интерес представляет руководитель организации - человек, который одновременно является лидером и эффективно управляет своими подчиненными. Его цель - влиять на других таким образом, чтобы они выполняли работу, порученную организации. В своих определениях лидерства в организации многие авторы старались четко сформулировать тот особый компонент, который вносит сам лидер.

Лидер управления – это особый тип социального лидера, которому свойственны определенные социально-психологические и профессиональные качества. Это авторитетный член коллектива, обладающий юридической или фактической властью в группе или организации. Лидер в организации выполняет следующие функции:

1) постановка цели перед другими участниками совместной деятельности и нахождение средств для целедостижения;

2) побуждение их к определенному типу поведения;

3) ориентирование и соорганизация их усилий на достижение цели, формирование единых способов восприятия реальности и норм организационной культуры.

В организации феномен лидерства представлен тремя механизмами. В формальной структуре организации лидерство – это нормативно-определенное право на власть, обусловленное должностной позицией руководителя в жестко очерченных рамках деятельности. В неформальной структуре – это фактическое признание (непризнание) этого права в деловой сфере со стороны подчиненных, что связано с личностными характеристиками лидера, занимающего как формальную, так и неформальную позицию. В социально-психологической сфере лидерство представляет собой проявление неформального группового лидерства, ориентированного не на цели организации.

Как у любого другого вида труда результативность и качество руководителя зависят от многих условий и факторов. Ими могут быть как внешние условия, так и внутренние факторы, структура и динамика которых зависят от самого руководителя. Это - его личностные характеристики, его статусные характеристики.

Под личностью руководителя можно понимать динамическую систему качеств и свойств, которые проявляются относительно постоянно как действия в различных ситуациях.

Влияние - это «любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого индивида». Конкретные средства, с помощью которых одно лицо может влиять на другое, могут быть самыми разнообразными: от просьбы, высказанной шепотом на ухо, до приставленного к горлу ножа. В условиях организации таким «ножом» могла бы быть угроза увольнения.[[1]](#footnote-1)

Один человек может также влиять на другого, и с помощью одних лишь идей. Карл Маркс, который никогда не имел никаких официальных полномочий ни в одной политической организации и никогда лично не использовал такое средство как насилие, имел непреднамеренное влияние на ход событий двадцатого столетия. Руководители должны оказывать влияние таким способом, который легко предсказать и который ведет не просто к принятию данной идеи, а к действию - фактическому труду, необходимому для достижения целей организации. Для того чтобы сделать свое лидерство и влияние эффективными, руководитель должен развивать и применять власть.

В дополнение к формальным полномочиям, руководителю требуется власть, так как он зависит от людей как в пределах своей цепи команд, так и вне ее. В различных подразделениях организации руководитель зависит от своего непосредственного начальства, подчиненных и коллег. Фактически эти группы представляют собой часть окружающей руководителя среды. Без содействия этих людей руководитель не может эффективно осуществлять свои функции.

Многие руководители также напрямую зависят от людей и организаций, находящихся вне их собственной организации - поставщиков, заказчиков, конкурентов, регулирующих их деятельность ведомств и профсоюзов. В идеальном варианте все эти люди и силы будут охотно сотрудничать с руководителем и предоставлять все необходимое для выполнения работы и достижения целей организации. К сожалению, реальный мир делает эту работу несколько сложнее.[[2]](#footnote-2)

Даже в том случае, когда руководитель обладает четко определенными полномочиями направлять усилия подчиненных, это не всегда оказывается возможным. Как заметил Честер Барнард и как мы отмечали при анализе концепции полномочий, подчиненные могут отказаться выполнить просьбу руководителя, тем самым сводя на нет его полномочия. Современные рабочие обычно гораздо более образованы и меньше согласны смиряться с традиционной властью, чем их предшественники. Даже если такой проблемы не возникнет, руководитель часто зависит от людей, которые ему формально не подчинены. Например, по части информации и услуг, линейный управляющий теперь все больше зависит от штабного управленческого персонала, над которым у него нет никакого контроля. В некоторых ситуациях у штабного персонала есть только совещательные полномочия, и в осуществлении своих рекомендаций аппаратчики зависят от линейных руководителей.

Эта зависимость от факторов и людей, которыми нельзя управлять напрямую, является основной причиной трудностей, которую испытывает руководящий персонал. Однако, страдают не только чувства. Если руководитель не в состоянии эффективно взаимодействовать с этими многочисленными «неуправляемыми» силами, он или она не может выполнять свою собственную работу, а это обязательно снизит эффективность как индивидуального трудового вклада, так и деятельности всей организации. Власть и влияние, инструменты лидерства, являются фактически единственными средствами, которыми располагает руководитель для разрешения подобных ситуаций.

Если руководитель не обладает достаточной властью, чтобы влиять на тех, от кого зависит эффективность его деятельности, он или она не сможет получить ресурсы, необходимые для определения и достижения целей через других людей.

Таким образом, власть, хотя часто и неправильно используемая, является необходимым условием успешной деятельности организации. Как утверждает социолог Роберт Бирстед, «власть стоит за каждой организацией и подпирает ее структуру. Без власти нет организации и нет порядка».

**1.2 Баланс власти в организации**

Концепция зависимости также подтверждает несостоятельность еще одного распространенного мнения о власти. Многим людям кажется, что обладание властью подразумевает возможность навязывать свою волю, независимо от чувств, желаний и способностей другого лица. Если бы это было так, то назначенные руководители организаций всегда имели бы власть для оказания влияния, по крайней мере, на своих собственных подчиненных. Однако сейчас повсеместно признается, что влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способности руководителя. Не существует реальной абсолютной власти, так как никто не может влиять на всех людей во всех ситуациях.

В условиях организации, например, власть только отчасти определяется иерархией. Сколько власти имеет тот или иной человек в данной ситуации определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости от другого лица. Чем больше зависимость от другого лица, тем больше власть данного лица. Это можно выразить следующей формулой: уровень влияния облеченного властью лица А на лицо Б = степени зависимости лица Б от лица А.

Обычно руководитель имеет власть над подчиненными потому, что последние зависят от него в таких вопросах, как повышение заработной платы, рабочие задания, продвижение по службе, расширение полномочий, удовлетворение социальных потребностей и т.п. Однако в некоторых ситуациях подчиненные имеют власть над руководителем, так как последний зависит от них в таких вопросах, как необходимая для принятия решений информация, неформальные контакты с людьми в других подразделениях, чье содействие необходимо для руководителя, влияние, которое подчиненные могут оказывать на своих коллег, и способность подчиненных выполнять задания. Ярким примером власти подчиненных над руководителем являются исключительно благоприятные контракты, которые могут получить известные артисты и спортсмены. Их начальство, конечно, предпочло бы не выплачивать никому более миллиона долларов, т.е. сумму, намного превышающую их собственный заработок. Однако у них почти нет выбора, так как их организация и, следовательно, они сами в большой степени зависят от этих лиц в достижении своих целей, а конкуренция в популярных видах спорта очень велика.

Суммируя факторы, которые способствуют появлению власти у подчиненных, Дэйвид Меканик заключает: «В той же степени, в какой одно лицо зависит от другого, он или она потенциально подвержены власти этого другого лица. Внутри организаций одно лицо делает других зависимыми от него путем контроля доступа к информации, людям и инструментарию, которые мы определяем следующим образом: Информация включает знания об организации, людях, нормах, процедурах, методах и т.д. Люди - это все те, кто состоит в организации, от кого зависит организация. Инструментарий - это любой аспект физических средств организации или ее ресурсов (оборудование, машины, деньги и т.п.)»[[3]](#footnote-3). Научные исследования подтвердили, что подчиненные обладают властью. Одно из исследований показало, что даже у вспомогательного персонала больниц есть власть, так как лечащие врачи зависят от них. Эта зависимость создалась из-за укороченного рабочего дня врачей, огромного объема необходимой административной работы и малой заинтересованности в ней со стороны врачей. В результате возник молчаливый сговор, по которому вспомогательный персонал получал больше полномочий для принятия решений в отношении больных в обмен на выполнение некоторых административных функций за врачей. Если врач нарушал этот уговор, персонал не выдавал ему информации, не подчинялся приказам и вообще не сотрудничал. Это создавало трудности в обработке необходимой документации и получении уточненной медицинской информации, необходимой врачу для каждодневной лечебной работы.

Руководитель должен сознавать, что поскольку подчиненные часто тоже обладают властью, использование им или ею в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных такую реакцию, при которой они захотят продемонстрировать свою собственную власть. А это, в свою очередь, может привести к напрасной трате усилий и снизить уровень достижения целей. Поэтому эффективный руководитель старается поддерживать разумный баланс власти: достаточной для обеспечения достижения целей, но не вызывающей у подчиненных чувства обездоленности и, отсюда, - непокорности.

Кроме подчиненных, над руководителем могут иметь власть его коллеги. Например, если руководитель по финансовым или производственным вопросам зависит от услуг отдела по обработке данных, начальник этого отдела будет иметь над ним некоторую власть. Возросшее значение компьютеров в организациях привело к тому, что возросла власть персонала отделов обработки данных. Чем больше необходимой информации, ресурсов или услуг один руководитель дает другому, тем больше его или ее власть над этим другим руководителем. Поскольку секретари начальников, как правило, знают, с кем нужно связаться, чтобы получить конкретную информацию, то они также часто держат в руках значительную долю власти. Джон П. Коттер отмечает, что руководитель может увеличить свою власть, дав другим возможность увидеть, что они зависят от него в вопросах ресурсов, необходимых для их работы. Эти ресурсы могут означать доступ к важным персонам, информации, услугам, деньгам, нужным собраниям и т.д. [[4]](#footnote-4)

Таким образом, управленческие решения осуществляются отдельными управленческими работниками – работниками-руководителями. Руководство – это процесс влияния на подчиненных, являющийся способом заставить их работать на достижение единой цели. Лидерство - это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации. Лидер - это авторитетный член коллектива, обладающий юридической или фактической властью в группе или организации

Власть, хотя часто и неправильно используемая, является необходимым условием успешной деятельности организации.

Руководитель должен сознавать, что поскольку подчиненные часто тоже обладают властью, использование им или ею в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных такую реакцию, при которой они захотят продемонстрировать свою собственную власть. А это, в свою очередь, может привести к напрасной трате усилий и снизить уровень достижения целей. Поэтому эффективный руководитель старается поддерживать разумный баланс власти: достаточной для обеспечения достижения целей, но не вызывающей у подчиненных чувства обездоленности и, отсюда, — непокорности.

**1.3 Основные формы власти**

Власть, основанная на принуждении. Власть посредством принуждения, влияние через страх - так представляют себе власть люди, критикующие ее. Страх, как правило, создает образы насилия: заряженный пистолет, угроза пытки, поднесенный к лицу кулак. Но если бы физическая боль была бы единственным механизмом страха и принуждения, власть, основанная на принуждении, навсегда исчезла бы из организаций, после того как эмансипация отменила кнут Саймона Легри. Жестокость часто служит посредником страха, но никогда не является целью. Когда у человека замирает сердце от страха, это происходит потому, что напрямую угрожают его фундаментальной потребности - выживанию или защищенности.

Исследования показывают, что обращение к страху может стать эффективным методом влияния, если предлагаются конкретные меры. Такое обращение к страху можно встретить в телевизионных коммерческих рекламах, которые показывают, как люди возносятся на небеса и там им говорят, что им следовало бы застраховать свою жизнь, чтобы обеспечить материально своих близких. Когда-то первейшим объектом этих ориентированных на страх методов были «синие воротнички». Однако чрезмерная эксплуатация этих методов лишь стимулировала обращение рабочих к профсоюзам. Теперь и профсоюзы пользуются такой же методой, защищая своих членов настолько надежно, что их порой бывает трудно уволить даже на законных основаниях. Следовательно, сегодня руководители бывают более восприимчивы к влиянию через страх, чем их подчиненные[[5]](#footnote-5).

Власть, основанная на вознаграждении. Обещание вознаграждения - один из самых старых и часто самых эффективных способов влияния на других людей. Власть, основанная на вознаграждении, оказывает влияние через положительное подкрепление подчиненного с целью добиться от него желаемого поведения. Исполнитель не сопротивляется этому влиянию, потому что он или она в обмен на выполнение того, что хочет руководитель, ждет получения вознаграждения в той или иной форме. В контексте мотивационной теории ожидания исполнитель представляет, что имеется большая вероятность получения прямого или косвенного вознаграждения, которое удовлетворит активную потребность, и что он или она способны сделать то, чего желает руководитель.

Поскольку все - личности, и их потребности имеют уникальный характер, то, что одному представляется ценным вознаграждением, может не показаться таковым другому или тому же первому, но в иной ситуации. Чтобы влиять на поведение, вознаграждение должно восприниматься как достаточно ценное. Другими словами, исполнителю должно предоставляться такое вознаграждение, чтобы оно было адекватно согласию на влияние. Эта воображаемая адекватность является главным преимуществом власти, основанной на вознаграждении, по сравнению со слабыми сторонами власти, основанной на принуждении.

Трудность использования власти, основанной на вознаграждении, увеличивается еще и тем, что часто бывает не просто определить, что же сочтут вознаграждением. Деньги и более престижная должность не всегда способны произвести впечатление на человека и повлиять на его поведение. Поэтому хороший руководитель должен научиться использовать и другие способы влияния[[6]](#footnote-6).

Таким образом, бесперебойное функционирование организаций прямо зависит от готовности подчиненных по традиции признавать авторитет - законную власть руководства. Традиция также продолжает оставаться распространенной и официальной формой влияния руководителя потому, что в противоположность страху, она предлагает позитивное вознаграждение - удовлетворение потребности. Когда человек признает влияние, основанное на традиции, он или она получает взамен ощущение принадлежности к социальной группе. Это чувство принадлежности и осознание себя как личности может удовлетворить социальную потребность и создать фактическую защищенность, что также удовлетворяет соответствующую потребность[[7]](#footnote-7).

Традиция может действовать и во вред организации. Можно представить, что молодому руководителю, предлагающему усовершенствовать какую-то операцию, говорят: «Мы всегда делали так, и до сих пор все было хорошо». Такое отношение может представлять гораздо большую проблему, чем это обычно кажется. Чтобы соответствовать окружению, организация должна внести изменения в свою политику, стратегию, методику организации и т.д.

Организации с органичными структурами, функционирующие в динамичном окружении, имеют слабую связь с традициями. Поскольку им приходится действовать в быстро меняющейся среде - рыночной и технологической, - они все меньше полагаются на систему отношений внутри формальной организационной структуры и традиционных полномочий.

Харизма - это власть, построенная не на логике, не на давней традиции, а на силе личных качеств или способностей лидера. Власть примера, или харизматическое влияние, определяется отождествлением исполнителя с лидером или влечением к нему, а также от потребности исполнителя в принадлежности и уважении. В противоположность безличному «должностному» влиянию традиции, харизматическое влияние - целиком личное. Даже, невзирая на то, что исполнитель и лидер никогда не встречались, в представлении исполнителя его отношения с лидером строятся почти на равных. Исполнитель может вообразить, что у него или у нее много общего с лидером. На уровне подсознания исполнитель также ждет, что подчинение, возможно, сделает его похожим на лидера или, no-крайней мере, вызовет к нему уважение.

Вот некоторые характеристики харизматических личностей:

1) обмен энергией. Создается впечатление, что эти личности излучают энергию и заряжают ею окружающих их людей;

2) внушительная внешность. Харизматический лидер не обязательно красив, но привлекателен, обладает хорошей осанкой и прекрасно держится;

3) независимость характера. В своем стремлении к благополучию и уважению (в их понимании) эти люди не полагаются на других;

4) хорошие риторические способности. У них есть умение говорить и способность к межличностному общению;

5) восприятие восхищения своей личностью. Они чувствуют себя комфортно, когда другие выражают им восхищение, нисколько не впадая в надменность или себялюбие;

6) достойная и уверенная манера держаться. Они выглядят собранными и владеющими ситуацией.[[8]](#footnote-8)

Люди чаще испытывают влияние тех, кто обладает восхищающими их чертами характера и кто является их идеалом, похожими на которого они хотели бы быть. Такие харизматические личности часто участвуют в рекламах, чтобы повлиять на людей и побудить их купить продукт или воспользоваться услугой. Руководитель, слывущий харизматической личностью, также может иметь и использовать власть примера. Руководители часто служат примером поведения для подчиненных.

Власть эксперта. Влияние через разумную веру осуществляется следующим образом. Исполнитель представляет, что влияющий обладает особым экспертным знанием в отношении данного проекта или проблем. Исполнитель принимает на веру ценность знаний руководителя. В этом случае влияние считается разумным потому, что решение исполнителя подчиниться является сознательным и логичным.

Личность может использовать экспертную власть в организации, когда он или она имеют информацию или идеи, которые, по представлению других, помогут организации или подразделению достигнуть цели или принять более приемлемое решение. Другие часто считают, что им нужны экспертные знания для достижения своих личных целей. Исследования показали, что если группе людей скажут, что один из них является экспертом в определенной области, группа, скорее всего, будет следовать рекомендациям этого человека.

Это верно даже тогда, когда у данного лица отсутствует приписываемая ему компетенция. Отмечаемая у подчиненных тенденция считать своего руководителя экспертом может иметь негативные последствия при групповом принятии решений.

Возрастающая сложность технологии ускорила использование разумной веры как механизма влияния в современных организациях. Сегодня руководители не способны понять многие детали всех операций, имеющих первостепенное значение для дела, которым они занимаются. Например, мало кто из них знает, как ввести в компьютер программу, чтобы иметь информацию, необходимую для планирования и контроля. Поэтому они должны принимать на веру мнение эксперта, что их система данных действительно обеспечивает точной информацией самым эффективным образом. Эффект масштаба аналогичен эффекту технологии. Высшее руководство крупной организации иногда стоит так далеко от фактической деятельности, что во многих случаях они должны доверять, по крайней мере, на короткое время, информации, представляемой руководителями более низкого уровня. Повсеместно наблюдаемая готовность признать влияние технологии и масштаба и есть главная причина того, что штат специалистов постоянно растет.

Разумная вера объясняет, почему специалисты могут оказывать действенное влияние в организации, даже если они не обладают формальными линейными полномочиями. Если когда-то специалист оказался прав, линейный руководитель потом, как правило, будет прислушиваться к его мнению, не возражая ему. Он также будет употреблять власть, которую дают ему линейные полномочия, чтобы передать решения специалистов остальным членам организации. Поступая, таким образом, линейный руководитель хочет удовлетворить его или ее собственные потребности. Принимая на веру (разумную) мнение специалистов, линейный руководитель, таким образом, высвобождает время, которое в противном случае ему потребовалось бы для тщательной проверки каждой рекомендации специалистов.

Линейный руководитель может использовать это время для другой деятельности и, возможно, также получить удовлетворение более высоких потребностей благодаря вознаграждению за выполнение более сложных задач. Полный отказ принять совет экспертов на веру может означать, что линейный руководитель больше заботится о защищенности, чем об удовлетворении более высоких потребностей.

Разумная вера гораздо менее устойчива, нежели слепая вера, посредством которой влияют на других харизматические личности. Она и действует медленнее. Если специалист окажется неправ, тогда руководитель больше не будет разумно следовать его совету - следовательно, его или ее влияние уменьшится. Кроме того, если харизматический лидер сможет заронить веру в одном-единственном выступлении, то формирование разумной веры потребует длительного времени. Специалисты, например, иногда годами пытаются завоевать авторитет у линейных руководителей, чтобы их мнение принималось теми безоговорочно[[9]](#footnote-9).

Однако это не означает, что разумная вера слабее, чем другие формы влияния. Заметьте, что в некоторых случаях, которые мы приводили в качестве примеров, влияние разумной веры меняло баланс власти руководитель - подчиненный. Поскольку руководителю нужна информация и рекомендации подчиненного, власть последнего растет. По меньшей мере, временно у подчиненного может оказаться больше власти, чем в похожей ситуации у руководителя.

**2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЛИДЕРСТВА**

**2.1 Понятия и сущность лидерства**

Лидерство – это управленческие взаимоотношения между руководителем и последователями, основанные на эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленные на побуждение людей к достижению общих целей.

Обязательное условие лидерства - обладание властью в конкретных формальных или неформальных организациях самых разных уровней и масштаба от государства и даже группы государств до правительственных учреждений, местного самоуправления или народных и общественных групп и движений. Формализованная власть лидера закрепляется законом. Но во всех случаях лидер имеет социальную и психологическую, эмоциональную опору в обществе или в коллективах людей, которые за ним следуют.

Выделяют формальное и неформальное лидерство. В первом случае влияние на подчиненных оказывается с позиций занимаемой должности. Процесс влияния на людей через личные способности, умения и другие ресурсы получил название неформального лидерства.

Решение проблем, возникающих перед группами людей при достижении ими общей цели, решалось путем сплочения вокруг одного лидера. В предпринимательстве этот тип лидерства является основным. Это позволяет за счет концентрации власти в одних руках решать сложные задачи выживания. Однако, такой способ взаимодействия в рамках организации имеет и слабые стороны: проведение организационных изменений зависит только от мнения; всего одного человека; достигнув цели, лидер стремиться сохранить свою власть, что не всегда соответствует интересам остальных членов организации; уход лидера резко снижает качество управления на неопределенное время.

В целом лидерство руководителя признается последователями тогда, когда он уже доказал свою компетентность и ценность для отдельных сотрудников, групп и организации в целом. Наиболее характерными чертами эффективного лидера являются: видение ситуации в целом; способность к коммуникациям; доверие сотрудников; гибкость при принятии решений.

Таким образом, следует сделать вывод, что лидер является доминирующим лицом любого общества, организованной группы, организации. Лидера отличают ряд качеств, характеризующих этот тип людей.

Проблемы лидерства являются ключевыми для достижения организационной эффективности. С одной стороны, лидерство рассматривается как наличие определенного набора качеств, приписываемых тем, кто успешно оказывает влияние, или воздействует на других, с другой, лидерство - это процесс преимущественно не силового воздействия в направлении достижения группой или организацией своих целей. Лидерство представляет собой специфический тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей.

Подходы к изучению лидерства различаются комбинацией трех основных переменных, привлекающих внимание исследователей по сей день: лидерские качества, лидерское поведение и ситуация, в которой действует лидер. Важную роль при этом играют характеристики и поведение последователей. Каждый из подходов предлагает свое решение проблемы эффективного лидерства.

**2.2 Стили руководства**

Стиль руководства в контексте управления – это привычная мера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего о человеческих отношениях или, прежде всего о выполнении задачи – все отражает стиль руководства, характеризующий данного лидера.

Слово «стиль» греческого происхождения. Первоначально оно означало стержень для писания на восковой доске, а позднее употреблялось в значении «почерк». Отсюда можно считать, что стиль руководства – своего рода «почерк» в действиях менеджера.

Стиль руководства - типичный вид поведения руководителя в отношении с подчиненными в процессе достижения поставленной цели.

Представители поведенческой школы выработали подход к определению значимых факторов эффективного руководства: подход с позиции: личных качеств; особенностей поведения человека в организации; конкретной ситуации.

Согласно поведенческому подходу к руководству, по способу и методу отношения к подчиненным, каждая организация представляет собой уникальную комбинацию индивидов, целей и задач. А каждый управляющий – это уникальная личность, обладающая рядом способностей. Поэтому стиль руководства должен быть соотнесен с какой-то позицией руководителя. По классификации Курта Левина стиль является одномерным и может быть авторитарным, демократическим или либеральным.

Авторитарный стиль руководства в управлении авторитарен. Автократичный руководитель обладает достаточной властью, чтобы навязывать свою волю исполнителям, и в случае необходимости без колебаний прибегает к этому. Автократ намеренно апеллирует к потребностям более низкого уровня своих подчиненных исходя из предположения, что это тот самый уровень, на котором они оперируют.

Было установлено, что автократическое руководство обеспечивало более высокую продуктивность деятельности, но более низкую степень удовлетворенности, чем демократическое:

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.

Лидер такого типа, обладая достаточной властью, навязывает свою волю исполнителям, единолично принимает и отменяет решения, не дает возможности проявить инициативу подчиненным, категоричен, часто резок с людьми. Таким образом, вся власть сосредоточивается в руках такого руководителя, получившего название автократа. Даже размещение сотрудников в процессе проведения совещания ориентировано на постоянный контроль их деятельности. Это создает напряженную обстановку, подчиненные в этом случае сознательно или интуитивно стремятся избегать тесного контакта с таким руководителем[[10]](#footnote-10).

Как правило, руководитель становится автократом тогда, когда он по своим деловым качествам стоит ниже подчиненных, которыми руководит, или если его подчиненные имеют слишком низкую общую и профессиональную культуру. Такой стиль руководства не стимулирует инициативу подчиненных, что делает невозможным повышение эффективности работы организации. Этот руководитель навязывает неукоснительное соблюдение большого количества правил, которые жестко регламентируют поведение сотрудника.

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.

Благодаря этим предположениям демократичный руководитель предпочитает такие механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня: потребности в принадлежности, высокой цели, автономии и самовыражении. Настоящий демократичный руководитель избегает навязывать свою волю подчиненным.

Руководитель, использующий преимущественно демократический стиль, стремится решать вопросы коллегиально, информировать подчиненных о положении дел, правильно реагировать на критику. В общении с подчиненными вежлив и доброжелателен, находится в постоянном контакте, часть управленческих функций делегирует другим специалистам, доверяет подчиненным. Требователен, но справедлив. В подготовке к реализации управленческих решений принимают участие члены коллектива. Довольно часто, объяснив цели организации, руководитель позволяет подчиненным определить свои собственные цели в соответствии с теми, которые он сформулировал. Демократичный менеджер при проведении деловых совещаний размещается, как правило, в середине групп. Это создает непринужденную обстановку при обсуждении проблем развития организации.

Таблица 1. Сравнение стилей управления

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стиль  управления | Авторитарный | Демократический | Либеральный |
| Природа стиля | Сосредоточение всей власти и отвестснности в руках лидера | Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера | Снятие лидером с себя ответственности и отречение в пользу группы |
|  | Личное установление целей и выбор средств их достижения | Принятие решений разделено по уровням на основе участия | Предоставление группе возможности самоуправления в желаемом для группы режиме |
|  | Коммуникационные потоки идут преимущественно с верху | Коммуникации осуществляются активно в двух направлениях | Коммуникации строятся в основном по горизонтали |
| Сильные стороны | Внимание срочности и порядку, предсказуемость результата | Усиление личных обязательств по выполнению работы через участие в управлении лидера | Позволяет начать дело так, как это видится без вмешательства лидера |
| Слабые стороны | Сдерживается индивидуальная инициатива | Требует много времени на принятие решений | Группа можен потерять направление движения и уменьшить скорость без вмешательства лидера |

Руководитель с либеральным стилем руководства практически не вмешивается в деятельность коллектива, а работникам предоставлена полная самостоятельность, возможность индивидуального и коллективного творчества. Такой руководитель с подчиненными обычно вежлив, готов отменить принятое им ранее решение, особенно если это угрожает его популярности (таб. 1).

Сравнивая группы с высокой и с низкой производительностью труда в различных организациях можно сказать, что разницу в производительности объясняет стиль лидерства. Оказалось, что стиль управления, сосредоточенный на человеке, из-за характера ситуации часто не способствовал повышению производительности труда и не всегда являлся оптимальным поведением руководителя.

**2.3 Руководство и лидерство**

Специфика понятий лидерства хорошо видна при анализе и сравнении двух феноменов - лидерства и руководства:

1. Лидер в основном призван осуществлять регуляцию межличностных отношений в группе, в то время как руководитель осуществляет организацию официальных отношений группы как социальной организации.

2. Лидерство можно констатировать в условиях микросреды (ею и является малая группа). Руководство - это элемент макросреды, т.е. оно связано системой общественных отношений.

3. Лидерство возникает стихийно, руководитель всякой реальной социальной группы либо назначается, либо избирается. Но так или иначе, этот процесс не является стихийным, а, напротив, целенаправленно осуществляемым под контролем различных элементов социальной структуры.

4. Явление лидерства менее стабильно, выдвижение лидера в большой степени зависит от настроения в группе, в то время как руководитель - явление более стабильное.

5. Руководство подчиненными, в отличие от лидерства, обладает гораздо более определенной системой различных санкций, которых нет в руках лидера.

6. Процесс принятия решений руководителем более сложен и опосредован множеством различных обстоятельств, в то время как лидер принимает более непосредственные решения, касающиеся групповой деятельности.

7. Сфера деятельности лидера - в основном малая группа, где он является лидером, сфера деятельности руководителя шире, так как он представляет малую группу в более широкой социальной системе.

В этом различия руководства и лидерства, но есть и общее:

1. Руководство и лидерство - средства координации отношений членов социальной группы.

2. Оба феномена реализуют процессы социального влияния в коллективе.

3. Руководству, как и лидерству присуща определенная субординация отношений. В первом случае отношения четко определены и закреплены должностными инструкциями, а во втором - отношения никак не очерчены.[[11]](#footnote-11)

Нередко лидерство способно переходить в руководство, а руководство часто становится лидерством.

Следует добавить, что лидеры должны иметь четкое представление о том, что заключается в руководстве, чтобы оказывать на остальных направляющее воздействие.

Еще важный момент, который можно отметить, состоит в том, что руководство должно шире рассматривать работу организации и не забывать, в какой среде функционирует организация. Лидеры всех уровней должны быть осведомлены об общих условиях, в которых протекает их работа.

Управляя трудовыми и материальными ресурсами, для достижения целей системы руководитель обеспечивает производство продукции, координирует и интегрирует деятельность других сотрудников.

Функции руководства эти авторы определяют следующим образом:

1. Планирование - включает в себя выбор целей организации, а также определение политики, программ, образа действий и методов их достижения, обеспечивает основу для принятия интегрированных решений.

2. Организация - направлена на объединение людей и материальных, финансовых и других ресурсов в систему таким образом, чтобы совместная деятельность производственного персонала обеспечивала решение задач, стоящих перед организацией. Включает в себя: определение тех видов административной деятельности, которые необходимы для достижения целей предприятия, распределение этих видов деятельности по подразделениям, предоставление прав и установление ответственности за их исполнение.

3. Управление - обеспечивает работу различных подсистем в соответствии с планом. Заключается в контроле деятельности подсистем с последующей коррекцией для обеспечения выполнения плана всей организации.

4. Связь - передача информации между центрами различных подсистем и организаций, обеспечивающими принятие решений и взаимный обмен информацией с внешним миром.

Выполнение каждой функции зависит от выполнения трех остальных. Таким образом, основная задача руководства заключается в интеграции всех четырех функций для обеспечения эффективного достижения общих целей системы.

Важную роль в процессе руководства играют планирование и прогнозирование. Планирование - это деятельность руководителя, направленная на предопределение планов на последний период времени, пробуждение к выполнению различных видов деятельности и определение необходимых для этого средств, в результате чего должны быть поставлены определенные цели. Прогнозирование - это деятельность руководителя, направленная на то, чтобы оценить, предвосхитить события и достичь желаемого результата.

Большую роль в планировании и прогнозировании играет политика организации. Политика организации - это деятельность руководителя по эффективному использованию инструкций и предписаний, направленная на экономию времени.. Умение принимать решения и способность творчески решать проблемы - важнейшие профессиональные качества руководителя, от которого зависит эффективность любой управленческой деятельности.

В управленческом руководстве каждому руководителю, лидеру необходимы также знания и умение коммуникативно - регулирующего общения. Каждый руководитель обязан создавать коммуникации в своем коллективе, чтобы с наименьшими затратами добиться желаемого результата.

Одной из важнейших управленческих задач, а также важным этапом управленческого процесса является контроль. Контроль - это деятельность руководителя по изменению, регулированию и оценке полученных результатов. Важным способом контроля является беседа руководителя с подчиненными. Каждый сотрудник желает установить контакт с начальником. Наличие контроля подчеркивает очевидную значимость контролируемой деятельности.

Контроль тесно связан с другими этапами управленческого процесса и своими результатами способен побуждать руководителя вносить в него необходимые коррективы.

Руководитель, не умеющий и не желающий пользоваться методом делегирования не может быть эффективным. Пока он не научится делать работу руками других, над ним постоянно будет висеть угроза развала работы.

Применение делегирования полномочий требует от руководителя определенной готовности: передавать право принятия решения другим; учитывать мнение других; мириться с ошибками других; доверять подчиненным; найти и использовать средства контроля за действиями подчиненных.

Также можно отметить, что одним из важных инструментов в руках руководителя является информация, находящаяся в его распоряжении. Используя, передавая информацию и получая ее, руководитель организует, руководит и мотивирует починенных. Многое зависит от его способности передавать информацию наиболее эффективным способом.

Из вышеизложенного можно сделать вывод, что управленческое руководство и лидерство есть сложные и многогранные явления, состоящие из различных элементов. Основными их составляющими являются природа, коммуникации, организация деятельности, от которых в большой степени зависит эффективная работа организации.

Чтобы достаточно точно оценивать ситуацию, руководитель должен хорошо представлять способности подчиненных и свои собственные задачи, полномочия и качество информации. Главной задачей руководителя любого уровня является достижение целей организации путем умножения своих интеллектуальных и физических сил на коллективные усилия его подчиненных. Руководитель, желающий получать все, что можно от подчиненных, как можно более эффективно работать, должен умело пользоваться и владеть лидерством в зависимости от требований и целей организации.

**3. СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД**

Ввиду того, что концепции всех предшествующих школ и подходов к управлению так и не привели к выработке действенного способа управлять, который бы в любой ситуации позволял руководителям оперативно решать управленческие задачи и тем самым существенно повышать эффективность организаций, возник ситуационный подход как попытка увязать конкретные приемы и концепции более ранних школ с различными ситуациями.

Центральным моментом ситуационного подхода является ситуация, т.е. конкретный набор обстоятельств, которые в значительной степени влияют на деятельность организации в данное конкретное время.

При ситуационном подходе, возникшем в конце 60-х годов, не считается, что концепции традиционной теории управления. школы человеческих отношений и школы науки управления неверны. Более того, при ситуационном подходе рассматриваются возможности прямого приложения управленческой науки к конкретным ситуациям и условиям. Считается, что ситуационный подход тесно связан с системным.

Ситуационный подход так же, как и системный, представляет собой лишь способ мышления об организационных проблемах и их возможных решениях, не давая практикам нужного эффективного алгоритма - набора руководств по управлению организацией.

Считая концепцию процесса управления применимой ко всем организациям, сторонники ситуационного подхода нашего столетия признают, что. хотя общий процесс одинаков, специфические приемы, которые должен использовать руководитель для эффективного управления, могут значительно варьироваться. Сущность же таких «специфических приемов» в рамках ситуационного подхода не раскрывается.

Само возникновение ситуационного подхода подчеркивает - кризис в теории управления, т.е. ее полную оторванность от практики, неспособность породить качественно новые подходы к управлению, позволяющие повысить эффективность деятельности организаций.

С точки зрения ситуационного подхода не существует единого способа управления. Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию, а также определять, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации.

Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызывали бы наименьший отрицательный эффект и таили бы меньше всего недостатков... Этот перечень требований к руководителю, выдвинутых ситуационным подходом. можно было бы продолжать очень долго.

Сам тезис о том, что с точки зрения ситуации лучшего способа управления не существует, может завести нас в тупик. Ведь данный тезис фактически постулирует невозможность, создания какой бы то ни было эффективной модели управления, «не различающей» ситуаций, иначе говоря, способной обеспечить адаптивность процесса управления к любой из них. Тем самым этот тезис становится препятствием на пути развития управленческой мысли.

**3.1 Роль ситуационных факторов при рассмотрении групп и лидерства**

Ситуационные характеристики группы мало зависят от поведения членов группы и группы в целом. Эти характеристики связаны с размером группы, ее пространственным расположением, задачами, решаемыми группой, и системой вознаграждения, применяемой в группе.

В маленьких по размеру группах возникает больше сложностей с достижением соглашения и много времени уходит на выяснение отношений и точек зрения. В больших группах наблюдаются трудности с поиском информации, так как члены группы обычно ведут себя более сдержанно и концентрированно. Отмечено также, что в группах с четным числом членов, хотя и наблюдается больше напряженности с принятием решения, чем в группах с нечетным числом членов, тем не менее, меньше несогласия и антагонизма между членами группы.

Размер группы также оказывает влияние на удовлетворенность работой. Отдельные исследования показывают, что люди более удовлетворены, если они работают в группе среднего размера (5 - 6 человек). Маленькие группы порождают много напряжений в отношениях между ее членами, а в большой не уделяется достаточно времени для каждого члена группы.

Выделяется три важные характеристики пространственного расположения индивида, от которых зависят взаимоотношения между человеком и группой. Во-первых, это наличие постоянного или определенного места или территории. Во-вторых, это личное пространство, т.е. то пространство, в котором находится тело только данного человека. В-третьих, это взаимное расположение мест. Наличие рабочего места руководителя группы в общем пространстве способствует активизации и консолидации группы.

Влияние задач, решаемых группой, на функционирование группы и на поведение и взаимодействие членов группы очевидно. Однако очень сложно установить зависимость между типами задач и их влиянием на жизнь группы. Известно, что задачи и функции, выполняемые группой, влияют на стиль руководства, а также на стиль общения между людьми. В случае слабо структурированных или неструктурированных задач наблюдается большее давление группы на индивида и большая взаимозависимость действий, чем в случае хорошо структурированных задач.

Можно указать на несколько характеристик задачи, на которые важно обращать внимание для того, чтобы попытаться определить, как решение данной задачи будет влиять на группу в целом и на поведение ее членов. Во-первых, надо определить, как много взаимодействий будет возникать между членами группы в процессе решения задачи и как часто они будут коммуницировать друг с другом. Во-вторых, надо выяснить, насколько действия, выполняемые отдельными людьми, взаимозависимы и оказывают взаимное влияние. В-третьих, важно установить, насколько решаемая задача является структурируемой.

Системы вознаграждения, рассматриваемые в отрыве от характера взаимоотношений в группе, не могут сами по себе дать ответа на вопрос о том, в какой мере та или иная система влияет на взаимоотношения в группе, поведение членов группы, функционирование группы в целом.

При анализе влияния оплаты важно учитывать одновременно две совокупности факторов: насколько взаимозависимы действия членов группы; насколько велика дифференциация в оплате.

Возможны четыре комбинации этих факторов: низкая взаимозависимость - низкая дифференциация в оплате; низкая взаимозависимость - высокая дифференциация в оплате; высокая взаимозависимость - низкая дифференциация в оплате; высокая взаимозависимость - высокая дифференциация в оплате.

Первый и четвертый случаи порождают много проблем во взаимоотношениях между членами группы. Напротив, второй и третий случаи могут способствовать успешному функционированию группы и развитию благоприятных отношений между членами группы.

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.

Ниже будут рассмотрены следующие концепции ситуационного лидерства: континиум лидерского поведения Танненбаума-Шмидта; модель ситуационного лидерства Фидлера; модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда; модель «путь-цель» Хауза-Митчелла; модель Стинсона-Джонсона; ситуационная модель принятия решения Врума-Йеттона.

**3.2 Ситуационная модель руководства Фидлера**

Фреда Фидлера справедливо, считают основателем теории ситуационного лидерства. Его модель, работу над которой он, начал в середине 60-х годов, позволяет предсказать эффективность рабочей группы, ведомой лидером. В модели используется 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 должны, отмечать баллы по каждой из позиций шкалы, описать гипотетичесую личность, с которой они могли бы работать наименее успешно. Пример - отдельных позиций этой восьмибалльной шкалы:

Недружественен 1 2 3 4 5 6 7 8 Дружественен

Приятный 8 7 6 5 4 3 2 1 Неприятный

Все отвергающий 1 2 3 4 5 6 7 8 Все принимающий

Напряженный 1 2 3 4 5 6 7 8 Расслабленный

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-последователь». 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.

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. 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. 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 лидере использовать власть и влияние в условиях наилучшей: 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.

**3.3 Подход Митчела и Хауса «путь цель»**

Еще одна ситуационная модель лидерства «путь цель» была разработана Теренсом Митчелом и Робертом Хаусом. Согласно этому подходу, руководитель может побуждать подчиненных к достижению целей организации, воздействуя на пути достижения этих целей. Обсуждая этот подход, профессор Хаус отмечает, что руководитель может повлиять на подчиненных, «увеличивая личную выгоду достижения подчиненными цели данной работы. Он также может сделать путь к этой выгоде более легким, объясняя средства ее достижения, убирая помехи и ловушки и увеличивая возможности для личной удовлетворенности на пути к выгоде». Ниже приведены некоторые приемы, с помощью которых руководитель может влиять на пути или средства достижения целей:

1) Разъяснение того, что ожидается от подчиненного.

2) Оказание поддержки, наставничество и устранение сковывающих помех.

3) Направление усилий подчиненных на достижение цели.

4) Создание у подчиненных таких потребностей, находящихся в компетенции руководителя, которые он может удовлетворить.

5) Удовлетворение потребностей подчиненных, когда цель достигнута.

Поначалу Хаус в своей модели рассматривал два стиля руководства: стиль поддержки и инструментальный стиль. Стиль поддержки аналогичен стилю, ориентированному на человека или на человеческие отношения. Инструментальный стиль аналогичен стилю, ориентированному на работу или на задачу. Позже профессор Хаус включил еще два стиля: стиль, поощряющий участие подчиненных в принятии решений и стиль, ориентированный на достижение. Большая часть исследований сосредоточена на инструментальном стиле и стиле поддержки.[[12]](#footnote-12)

**3.4 Теория жизненного цикла Херси и Бланшара**

Поль Херси и Кен Бланшар разработали ситуационную теорию лидерства, которую они назвали теорией жизненного цикла, согласно которой самые эффективные стили лидерства зависят от “зрелости” исполнителей. Зрелость не следует определять в категории возраста. Зрелость отдельных лиц и групп подразумеваем способность нести ответственность за свое поведение, желание достигнуть поставленной цели, а также образование и опыт в отношении конкретной задачи, которую необходимо выполнить. Согласно Херси и Бланшару, понятие зрелости не является постоянным качеством лица или группы, а скорей характеристикой конкретной ситуации. Соответственно, руководитель может менять и свое поведение в зависимости от относительной зрелости лица или группы. Руководитель определяет эту зрелость, оценивая стремление к достижению, способность нести ответственность за поведение, а также уровень образования и опыт прошлой работы над порученными заданиями.

Имеются четыре стиля лидерства, которые соответствуют конкретному уровню зрелости исполнителей:

1) Давать указания.

2) «Продавать».

3) Участвовать.

4) Делегировать.

Первый стиль требует, чтобы руководитель сочетал большую степень ориентированности на задачу и малую на человеческие отношения. Этот стиль называется «давать указания». Он годится для подчиненных с низким уровнем зрелости. Здесь этот стиль вполне уместен потому, что подчиненные либо не хотят, либо не способны отвечать за конкретную задачу, и им требуются соответствующие инструкции, руководство и строгий контроль.

Второй стиль «продавать» подразумевает, что стиль руководителя в равной и в высокой степени ориентирован и на задачу, и на отношения. В этой ситуации подчиненные хотят принять ответственность, но не могут, так как обладают средним уровнем зрелости. Таким образом, руководитель выбирает поведение, ориентированное на задачу, чтобы давать конкретные инструкции подчиненным относительно того, что и как надо делать. В то же время руководитель поддерживает их желание и энтузиазм выполнять задание под свою ответственность.

Третий стиль характеризуется умеренно высокой степенью зрелости. В этой ситуации подчиненные могут, но не хотят отвечать за выполнение задания. Для руководителя, сочетающего низкую степень ориентированности на задачу и высокую степень на человеческие отношения, самым подходящим будет стиль, основанный на участии подчиненных в принятии решений, потому что подчиненные знают, что и как надо выполнять, и им не требуется конкретных указаний. Однако они также должны хотеть и сознавать свою причастность к выполнению данной задачи. Руководители могут повысить мотивацию и причастность своих подчиненных, предоставляя им возможность участвовать в принятии решений, а также оказывая им помощь и не навязывая никаких указаний.

Четвертый стиль характеризуется высокой степенью зрелости. В этой ситуации подчиненные и могут, и хотят нести ответственность. Здесь более всего подходит стиль делегирования, а поведение руководителя может сочетать низкую степень ориентированности на задачу и на человеческие отношения. Этот стиль уместен в ситуациях со зрелыми исполнителями, так как подчиненные знают, что и как делать, и сознают высокую степень своей причастности к задаче. В результате руководитель позволяет подчиненным действовать самим: им не нужны ни поддержка, ни указания, так как они способны делать все это сами по отношению друг к другу.[[13]](#footnote-13)

Модель жизненного цикла Херси и Бланшара рекомендует гибкий, адаптивный стиль руководства. Но как и другие модели лидерства, она не получила всеобщего признания. Критика подчеркивала отсутствие последовательного метода измерения уровня зрелости; упрощенное деление стилей и неясность в отношении того, смогут ли руководители на практике вести себя с такой степенью гибкости, как требует модель.

**3.5 Теория континуума Танненбаума-Шмидта**

Большое распространение и популярность в литературе об управлении имеет классификация поведения руководителя на основе обоих стилей руководства - авторитарного и кооперативного. Именно такую классификацию предложили Танненбаум и Шмидт, в теории сплошной среды (континуума) которых различают семь видов стилей поведения руководства, которые связаны и расположены в зависимости от величины авторитета начальника и свободы решения сотрудника (рис.1).

Роберт Танненбаум и Уоррен Шмидт в результате исследований пришли к выводу, что менеджеры с трудом решают проблемы в рамках различных стилей управления.

Прежде чем решить какими должны быть действия – демократичными или автократичными – в разных ситуациях, руководителю необходимо рассмотреть три серии вопросов.

1. Вопросы личного характера. Руководитель должен оценивать свои собственные взгляды, наклонности, уровень доверия к себе со стороны подчиненных, степень своей решительности.

2. Вопросы, касающиеся подчиненных. Руководитель должен оценить склонность членов своего коллектива к независимости, ответственности, интересы подчиненных, уровень знаний, стремление быть вовлеченным в процесс принятия решений.

3. Вопросы, касающиеся особенностей конкретной ситуации. Наиболее важной особенностью, которую необходимо учитывать при выборе стиля поведения, является причина возникшей проблемы.



Рис.1. Теория Танненбаума-Шмидта

Необходимо обратить внимание на компетенцию группы по данному вопросу, временные рамки, отведенные на принятие решения, тип и историю развития организации.

Исследователи скомбинировали эти вопросы и создали континуум стилей руководства. Он помогает менеджеру рассмотреть все возможные варианты выбора поведения от абсолютно авторитарного до полностью демократического.

Авторитарный режим – это когда, менеджер: имеет полную власть и никаких преград для ее использования; сохраняет за собой право на любые чрезвычайные полномочия; имеет определенный набор уникальных знаний и навыков; руководит формально, не является действительным лидером, не имеет поддержку и понимание.

Подчиненные: зависимы от своего руководителя; не имеют возможности высказывать свое мнение; имеют невысокую квалификацию; могут подвергнуться применению чрезвычайных полномочий; не обладают независимостью; становятся последователями авторитарного режима.

Ситуация на рабочих местах: царит строгая дисциплина, посредством строгого контроля. Уровень прибыли не высок. Осуществляется жесткий контроль объема затрат на производство. Существует постоянная опасность травматизма. Работа не требует высоких профессиональных навыков, часто производится переоборудование, смена производственного процесса. Возможные последствия использования данного стиля: беднеет общение, снижается адаптация рабочих к резким преобразованиям; деятельность носит рутинный характер; творческий рост исключен.

Демократический режим – это когда, менеджер: имеет ограниченную власть, может сам устанавливать рамки ее применения либо принимает условия; группа может снять его с должности и заменить членами коллектива; является зависимым от временных рамок в своей деятельности; может применять ограниченное число санкций по отношению к подчиненным. Подчиненные: осуществляют контроль над методами управления; чаще всего имеют такие профессии, как ученые, инженеры, менеджеры и т.д.; имеют высокие профессиональные навыки; любят строгий порядок, но не авторитарный; имеют высокие социальные потребности. Ситуация на рабочих местах: цели деятельности доступны и понятны всем. Ответственность и контроль разделены между руководителями разных уровней. Всегда существуют временные границы для выполнения задания. Преобразования носят поступательный, прогрессивный характер. Реальный риск здоровья низок. Используется коллективный труд. Возможные последствия использования данного стиля: человек приспосабливается к зависимости от коллектива, теряет способность самостоятельно мыслить. В экстремальных ситуациях возможны проблемы при принятии решений.

Режим слабого, безынициативного руководства – это когда менеджер: не обладает реальной властью; не ограничен временными рамками; не сменяем на должности, так как всех такое положение устраивает; не может применять никаких санкций; не обладает знаниями по специфике производства.

Подчиненные: имеют больше власти, чем руководитель; не принимают порядок; легко поднимают мятеж, забастовку; слабо организованы; это обычно ученые или другие рабочие с редкими знаниями, осознающими сою необходимость.

Ситуация на рабочих местах: нет четко определенных целей организации. Нет структуры в организации. Существует только система самоконтроля. Не ограничено время на выполнение заданий. Преобразований и изменений в системе труда практически не происходит. Атмосфера на рабочих местах мягкая, благоприятная. Для выполнения профессиональных функций требуются высокие навыки и особые знания. Возможные последствия от использования данного стиля: дробление коллектива, изоляция личности, непонимание, хаос. Отсутствие взаимопонимания, взаимопомощи, единого руководства. Это может привести к тому, что усилия в профессиональной деятельности будут направлены на бесполезную борьбу и отстаивание своих интересов и взглядов.

**3.6 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 как в зависимости от характеристик последователей, так и характера самой работы, выполняемой ими.

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

1) 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;

2) работа неструктурирована, и последователи не испытывают потребности в достижении и независимости. К тому же их знания и опыт ниже необходимого уровня.

Таблица 2. Модель Стинсона и Джонсона (выбор лидерского стиля в зависимости от ситуации)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Возможности последователей | Структурированность работы | |
| Низкая | Высокая |
| высокие | Низкий интерес к отношениям и низкий интерес к работе | Высокий интерес к отношениям и высокий интерес к работе |
| низкие | Высокий интерес к работе и низкий интерес к отношениям | Высокий интерес к отношениям и низкий интерес к работе |

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

1) работа высоко структурирована, и последователи испытывают потребности в достижении и независимости при наличии у них, достаточных знаний и опыта для выполнения данной работы;

2) работа не структурирована, и последователи имеют сильную потребность в достижении и независимости при наличии у них больших знаний и опыта для выполнения данной работы.

В табл.2 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.

**3.7 Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона**

Еще одной ситуативной моделью руководства стала модель, разработанная Виктором Врумом и Филиппом Йеттоном. Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона концентрирует внимание на процессе принятия решений. Согласно точке зрения авторов модели, имеется пять стилей руководства, которые может использовать руководитель в зависимости от того, в какой степени подчиненным разрешается участвовать в принятии решении:

АI. 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 представление необходимой информации, а не поиск и 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.

СII. 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.

G2. Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных. Все вместе вы находите и оцениваете альтернативы и пытаетесь достичь согласия касательно выбора альтернативы. Ваша роль схожа с председательской. Вы не пытаетесь влиять на группу, чтобы она приняла “ваше” решение, а хотите принять и выполнить любое решение, которое вся группа сочтет наиболее приемлемым. Чтобы помочь руководителям оценить ситуацию, Врум и Йеттон разработали семь критериев, по которым оценивается ситуация «подчиненные руководитель», а также модель дерева решений.

1 критерий. Значение качества решения.

2 критерий. Наличие достаточной информации или опыта у руководителя для принятия качественного решения.

3 критерий. Степень структурированности проблемы.

4 критерий. Значение согласия подчиненных с целями организации и их причастности для эффективного выполнения решения.

5 критерий. Определенная на основании прошлого опыта вероятность того, что автократическое решение руководителя получит поддержку у подчиненных.

6 критерий. Степень мотивации подчиненных достигнуть целей организации, если они выполнят задачи, сформулированные при изложении проблемы.

7 критерий. Степень вероятности конфликта между подчиненными при выборе альтернативы.

Чтобы определить. который их этих пяти стилей подходит к конкретной ситуации, руководитель использует дерево решений (схема 1).

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 критерий | 2 критерий | 3 критерий | 4 критерий | 5 критерий | 6 критерий | 7 критерий |
| Имеются ли требования,  предъявляемые к качеству решения и позволяющие определить степень предпочти-тельности одного решения по сравнению с другим? | Располагаю ли я достаточной информацией, чтобы принять решение? | Структури-рована ли проблема? | Является ли согласие подчиненных с выбранным решением существенным для его эффективного выполнения? | Если бы вам нужно было принять 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? |
| А | Б | В | Г | Д | Е | Ж |

Схема 1. Дерево решений руководителя по методу Врума и Йеттона

Начиная с левой стороны модели, руководитель отвечает на каждый вопрос, находит таким образом критерий проблемы и, в конечном счете, подбирает соответствующий стиль руководства.

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.

Руководитель, который хочет работать как можно более эффективно, получить все, что можно от подчиненных, не может позволить себе применять какой-то один стиль руководства на протяжении всей своей карьеры. Скорее руководитель должен научиться пользоваться всеми стилями, методами и типами влияния, наиболее подходящими для конкретной ситуации.

Сейчас стало ясно, что самым эффективным стилем в сегодняшнем быстро меняющемся мире является стиль адаптивный, или то, что Арджирис назвал стилем, ориентированным на реальность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании вышеизложенного материала можно сделать следующие выводы:

1. До настоящего времени не существует универсального определения лидерства, различные авторы дают каждый свое определение лидерства.

2. Среди различных аспектов лидерства выделяется политическое лидерство, как занимающее особое положение. Его главная особенность заключается в масштабности и значимости для общества.

3. Руководство - основная сила в организациях, координирующая деятельность подсистем и определяющая их взаимосвязь с окружающей средой. Его главная задача состоит в достижении организацией поставленных перед ней целей.

Лидерство и руководство присутствуют везде, где есть власть и организация, эффективное руководство всегда должно совмещаться с лидерством. При анализе и сравнении феноменов лидерства и руководства хорошо видны различия и общее между ними. В связи с многообразием феноменов лидерства и руководства их нельзя вместить в рамки курсовой работы. Помимо приведенных в работе теорий, существует множество аспектов данной проблемы.

В заключение можно сказать, что любому управленцу для успешного осуществления своих функций нужно уметь вести за собой подчиненных, проявляя себя как лидера в организации.

Известно, что в истории ведущую роль играют не отдельные личности, а народные массы. В жизни общества и, следовательно, в истории нет ничего, кроме действующих людей со своим стремлением реализовать свои интересы. И когда часть из них взглянут на мир по особенному и начнут задумываться о совпадении и различии своих интересов с интересами других современников, то появляются первые предпосылки для формирования партий. Но эти индивидуальные прорывы сквозь обыденность оставались бы частным проявлением, если бы не появлялись люди, взваливающие на себя бремя объединения тысяч и тысяч своих современников, чье место в обществе совпадает, а интересы схожи. В этом пожалуй и заложены истоки лидерства.

Современные лидеры должны жить в гуще трудящихся, знать их жизнь вдоль и поперек, уметь безошибочно определять по любому поводу и в любой момент их настроения, их реальные потребности, стремления, мысли, степень сознательности и силу влияния тех или иных предрассудков, уметь завоевать себе безграничное доверие тысяч людей товарищеским отношением к ним, заботливым удовлетворением их интересов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Бурганова, Л.А. Теория управления: учеб. пос. / Л.А.Бурганова. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 139 с.

2. Антонов, Н.Г. Менеджмент: учебник / Н.Г.Антонов, М.А.Пессель. - М.: 2003. – 481 с.

3. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф.Хедоури. - М.: Дело, 1999. – 458 с.

4. Менеджмент: учеб. пособ. / под ред. Бункиной М.К., Семенова В.А. - М.: Инфра-М, 2004. – 604 с.

5. Герчикова, И.И. Менеджмент: учебник / И.И.Герчикова. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005. – 659 с.

6. Камаев, В.Д. Учебник по основам управления / В.Д.Камаев. - М.: Владос, 2001. – 582 с.

7. Абалкин, Л.И. Менеджмент: учебник / Л.И.Абалкин. - М.: Финстатинформ, 2005. – 548 с.

8. Менеджмент: учебное пособ. / под ред. Бункиной М.К., Семенова В.А. - М.: 2004. – 604 с.

9. Френсис, Д. Раскрепощенный менеджер / Д.Френсис, М.Вудкок. – М: Дело, 1994. – 256 с.

10. Доценко, Е. Психология манипуляции / Е.Доценко. – М.: 1997. .- c.256

11. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С.Виханский, А.И.Наумов. – М.: Гардарика, 1999. – 356 с.

12. Жуков, Е.Ф. Общая теория управления / Е.Ф.Жуков. - М.: Инфра – М, 2002. – 634 с.

13. Менеджмент: учебник / под ред. Жукова Е.Ф. - М.: ЮНИТИ, 2002. – 387 .

14. Теория управления: учебник для вузов. / под ред. проф. Дробозиной Л.А. - М.: ЮНИТИ, 2005. – 517 с.

1. Бурганова, Л.А. Теория управления: учеб. пос. / Л.А.Бурганова. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 139 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Антонов, Н.Г. Менеджмент: учебник / Н.Г.Антонов, М.А.Пессель. - М.: 2003. – 481 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф.Хедоури. - М.: Дело, 1999. – 458 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Антонов, Н.Г. Менеджмент: учебник / Н.Г.Антонов, М.А.Пессель. - М.: 2003. – 481 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Менеджмент: учеб. пособ. / под ред. Бункиной М.К., Семенова В.А. - М.: 2004. – 604 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Герчикова, И.И. Менеджмент: учебник / И.И.Герчикова. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005. – 659 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Камаев, В.Д. Учебник по основам управления / В.Д.Камаев. - М.: Владос, 2001. – 582 с. [↑](#footnote-ref-7)
8. Абалкин, Л.И. Менеджмент: учебник / Л.И.Абалкин. - М.: Финстатинформ, 2005. – 548 с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Менеджмент: учебное пособ. / под ред. Бункиной М.К., Семенова В.А. - М.: 2004. – 604 с. [↑](#footnote-ref-9)
10. Френсис, Д. Раскрепощенный менеджер / Д.Френсис, М.Вудкок. – М: Дело, 1994. – 256 с. [↑](#footnote-ref-10)
11. Парыгин, Б.Д. Основы социально психологических теорий / Б.Д.Парыгин. - М.: Дело, 1982. – 365 с. [↑](#footnote-ref-11)
12. Доценко, Е. Психология манипуляции / Е.Доценко. – М.: 1997. .- c.256 [↑](#footnote-ref-12)
13. Доценко, Е. Психология манипуляции / Е.Доценко. – М.: 1997. .- c.256 [↑](#footnote-ref-13)