**Министерство образования РФ**

**Государственный Университет Управления**

**Институт государственного и муниципального управления**

**Кафедра теории организации и управления**

КУРСОВАЯ РАБОТА

На тему:

**«Лидерство в управлении»**

|  |  |
| --- | --- |
| Выполнил: | *студент* ИИСУ  *специальности*  «информационный  менеджмент» 3-1 в/о  **Бирюков П.С.** |
| Преподаватель: | **Иванова И.А.** |

Москва 2004

**Содержание**

**Введение 3**

**1. Место и роль лидера в управлении 4**

1.1 Общее понятие и классификация лидерства4

1.2 Функции лидера и восприятие его группой7

**2. Методы исследования лидерства 12**

2.1 Корреляционный подход12

2.2 Экспериментальный подход13

2.3 Общая модель лидерства14

**3. Представления о лидерстве в классических школах менеджмента 16**

3.1 Представления о лидерстве в трудах Ф. Тейлора16

3.2 Представления о лидерстве в классической административной школе управления19

3.3 Типы лидерства, выделяемые М. Вебером21

**4. Теории лидерских качеств 24**

4.1 Теория лидерских качеств Ордуэйя Тида24

4.2 Теория лидерских качеств У. Бэнниса24

4.3 Теория лидерских качеств О.С. Виханского и А.И Наумова25

4.4 Практическое применение теорий лидерства25

**5. Стили лидерства 28**

5.1 Поведенческие концепции лидерства28

*5.1.1 Стили лидерства К. Ленника**28*

*5.1.2 Стили лидерства Р. Лайкерта**29*

*5.2.3 Континуум лидерских стилей по А. Танненбауму и В. Шмидту**31*

5.2 Ситуационные концепции лидерства31

*5.2.1 Ситуационная теория Ф. Фидлера**32*

*5.2.2 Ситуационный поход «путь – цель» Митчелла и Хауса**34*

**Заключение 36**

**Список использованной литературы 37**

**Введение**

Д. Кэмпбелл писал, что лидерство - это загадочное, ускользающее качество. «Существование его легко признать, трудно описать, еще труднее использовать на практике и уже невозможно создать это качество в других». Действительно, пожалуй ни одна другая тема, связанная с организационным поведением людей не вызывала и не продолжает вызывать столь большой интерес у социологов, психологов, философов и других специалистов. Поэтому моя курсовая работа именно на тему «Лидерство в управлении». Я постараюсь достаточно полно, ясно и интересно изложить весь материал данной темы.

Объектом моего исследования является лидерство как таковое, рассматриваемое в управлении. Лидерство - это достаточно важный аспект для эффективной деятельности организации. Одновременно классификация лидерства, функции лидера, методы исследования лидерства, теории лидерских качеств, а также представления о лидерстве в классической школе менеджмента и стили лидерства будут являться предметом моего исследования для полного раскрытия представленной темы.

В современных условиях от решений, принимаемых лидерами, как никогда зависит политическое и экономическое состояние общества, трудовых коллективов, благосостояние миллионов семей, поэтому я затрону проблему личных качеств лидеров, а также отношения лидерства и подчиненности, - глубинные причины этого универсального социального явления интересовали многих еще в древности, интересует и сейчас.

В данный момент эта проблема особенно актуальна для России, когда успех либеральных преобразований, перспективы развития экономики как никогда ранее в истории страны зависят от уровня компетенции, подготовки, личных качеств и морального состояния лидеров всех уровней - от президента до руководителя небольшой фирмы.

**I. Место и роль лидерства в управлении**

**1.1. Общее понятие и классификация**

Лидерство - многоаспектное социальное явление. Феномен лидерства проявляется в любых более или менее организованных группах, стремящихся к какой-либо общей для группы цели. Так как люди, будучи существами социальными, существуют в группах и именно через группу, групповое взаимодействие могут осуществлять свои замыслы, лидерство охватывает практически все сферы социально-значимой деятельности людей: оно проявляется в экономической и политической деятельности в сфере досуга и развлечений, отправления религиозных культов и образования, в спорте и активности уличных банд и т.д.

Проблема лидерства более 40 лет активно изучается в различных странах. В справочном пособии по теории лидерства, выпущенном в 1981 году, уже содержались сведения о более чем 5000 независимых исследований в этой области, но до настоящего времени сформулированы не только общепризнанные критерии, на основе которых можно выделить лидеров среди остальных членов группы или организации, но и критерии, позволяющие разграничить эффективных и неэффективных лидеров.

Исследователи определяют лидерство в соответствии с собственными представлениями о нем и исходя из того, что их больше всего интересует в этом феномене. Стогдилл отмечал, что определений лидерства столько же, сколько людей, которые пытались этим явлением заниматься. На этом я остановлюсь поподробнее в следующем разделе.

Лидерство определяется в терминах лидерского поведения, ролевых отношений, влияния на постановку целей и т.п. Лидерство рассматривается как процесс и как свойство. Большинство определений лидерства как процесса предполагает наличие влияния. Это неформальное влияние на членов группы с целью управления и координации ее действий для достижения целей.

Следовательно, широкое понимание лидерства включает:

* влияние на постановку целей и определение стратегии развития;
* влияние на согласование поведения для достижения целей;
* влияние на групповую поддержку;
* влияние на организационную культуру;

Как свойство лидерство представляет собой набор характеристик или систему качеств, принадлежащих тем, кто осуществляет непринудительное влияние. Лидерство не связано с возможностью применения силы, принуждением, давлением, обусловленными положением в организации (должность, позиция) или официальными полномочиями. Оно предполагает взаимодействие людей и поддержку лидера членами группы, в которую он включен. Все перечисленное относится к неформальному лидерству. Руководители рассматриваются как формальные лидеры, которые одновременно могут быть неформальными лидерами или не быть таковыми.

Джон Николе отмечает различия характера лидерства на микро- и макроуровне управления. Микролидер функционирует во внутренней среде организации, сосредоточен на решении текущих вопросов, его управление часто реактивно и ситуативно. Макролидерство ориентировано на будущее, внешнюю среду, построение отношений между людьми внутри организации посредством создания организационной культуры.

Ключевой фигурой формальной организации является лидер или администратор. Его роль и значение в современном обществе трудно переоценить: в развитых странах тратятся огромные ресурсы для подготовки профессиональных менеджеров-администраторов. Эта задача особенно остро стоит перед Россией, имеющей весьма ограниченный опыт подготовки менеджеров, обладающих навыками руководства в условиях рыночной экономики. Решение ее во многом зависит от выработки правильных, адекватных представлений о том, какими качествами должен обладать менеджер, работающий в современных условиях. То, что менеджер, управляющий поведением других людей должен обладать лидерскими качествами, ни у кого из исследователей и наиболее успешных практиков управления не вызывает сомнения. Другое дело, в какой мере? Каков тот необходимый уровень лидерских качеств, который позволяет менеджеру быть эффективным?

Трудно дать общее определение лидерства, с которым согласились бы все исследователи. Это объясняется тем, что феномен лидерства, отношения лидерства проявляются всегда и везде, где группе людей приходится решать какие- то проблемы, затрагивающие интересы всех или большинства членов группы. Наиболее заметными лидерские отношения делаются в том случае, когда перед группой стоит задача распределения ресурсов (ресурсы в данном контексте понимаются в широком плане - материальные, финансовые, пищевые, информационные и т.д. вплоть до репродуктивных). Такое широкое понимание лидерства не позволяет дать четкое и однозначное определение понятия лидерства.

Наиболее последовательную классификацию лидерства в широком смысле предложил уже упомянувшийся выше Р. Стогдилл, который в своей книге «Справочник по лидерству» классифицировал все определения лидерства по 11 ключевым идеям, которые позволили сгруппировать эти определения в соответствии с ними.

1) Лидерство как центр групповых интересов. Этот подход отмечает тот факт, что лидер является духовно-эмоциональным центром группы, выражением власти всех в одном лице. Он определяет групповую структуру, атмосферу, идеологию и групповые интересы.

2) Лидерство как проявления личностных черт. Эта группа концепций ставила перед собой цель выявить некоторый оптимальный набор личностных черт, позволяющих человеку успешно добиваться и удерживать лидерские позиции. В силу развитости, эмпирической обоснованности и влияния на развитие организационной теории этого подхода.

3) Лидерство как искусство достижения согласия. Здесь делается акцент на обязательно присущем эффективному лидеру умении добиваться согласия, консенсуса, лояльности и сотрудничества со стороны ведомых, умения улаживать конфликты. Такое лидерство называют консенсуальным. Лидерство здесь рассматривается как инструмент подчинения группы воле лидера.

4) Лидерство как искусство достижения согласия. Здесь делается акцент на поведенческих аспектах лидерства: лидерское поведение - любые действия, которые предпринимает лидер для управления и координации работы группы. Это, например, такие действия, как распределение обязанностей, поощрение и критика членов группы, мотивация для достижения результатов.

5) Лидерство как инструмент достижения цели или результата. В этих концепциях эффективность лидерства напрямую связывается с достижением результатов и удовлетворением потребностей группы.

6) Лидерство как взаимодействие. В данном случае лидерство понимается как эффект группового действия. Согласно этому подходу, необходимым условием эффективного лидерства является его осознание и поддержка со стороны членов группы. Лидерство - это такие межличностные отношения, когда члены группы выполняют задание потому, что они хотят это делать.

7) Лидерство как умение убеждать. Здесь подчеркивается различие между лидерством и управлением. Если последнее, с точки зрения сторонников этого подхода, является искусством принуждения и использования силы или угрозы применения силы для того, чтобы заставить людей следовать в определенном направлении, то лидер управляет с помощью убеждения, поощрения и побуждения к действию силой собственного примера. Такое поведение лидера характерно для многих политических и общественных, чаще всего неформальных организаций.

8) Лидерство как осуществление влияния. Лидерство рассматривается как процесс влияния на деятельность организованной группы, дополняющей нормы и предписания для выполнения задания. При этом большое значение придается анализу межличностных отношений.

9) Лидерство как отношение власти. В этом случае властные отношения рассматриваются как форма лидерских отношений, как способность одного индивида доминировать над другими и преодолевать сопротивление последователей (подчиненных). Если один индивид в группе может добиться изменения поведения другого индивида, то мы имеем дело с актом лидерства, при этом некоторые лидеры в большей степени способны трансформировать лидерские отношения во властные, чем другие.

10) Лидерство как дифференциация ролей. Эти определения основываются на ролевой теории современной социологии, согласно которой все члены общества, группы и общественные организации занимают определенное место в системе социальных статусов. Каждый участник взаимоотношений лидерства-подчинения играет определенную роль, а лидерство может рассматриваться как ролевая дифференциация. Основой такой дифференциации является процесс взаимодействия и взаимовлияния между членами группы, когда один индивид влияет на других, а другие реагируют на это влияние.

11) Лидерство как инициация или конструирование структуры группы. Лидерство рассматривается здесь как процесс, порождающий и поддерживающий ролевую структуру группы. Лидер стремится сконструировать структуру таким образом, чтобы легитимизировать свой лидерский статус. Как утверждают сторонники такого понимания лидерства, эти процессы особенно важны на этапах становления новых коллективов, структура которых еще не имеет устоявшегося характера.

**1.2. Функции лидера и восприятие его группой**

Сложность роли лидера, находящегося в стадии становления, может быть раскрыта путем рассмотрения тех многообразных функций, которые входят в позицию лидера.

Специфика функций лидера обусловлена особенностями группы, которой он руководит; в демократичных «группах решающее значение имеют совершенно другие функции, нежели в авторитарных». Однако это не значит, что руководить группами с демократичной структурой легче, чем с авторитарной; просто эти функции качественно различны.

Многие из функций, к рассмотрению которых я сейчас перейду, применимы (или входят в круг обязанностей) формальных руководителей первичных коллективов и крупных организаций.

*Лидер как администратор.* Наиболее очевидной для лидера является роль верховного координатора деятельности группы. Независимо от того, сам ли он разрабатывает основные направления деловой политики или они предписываются ему сверху, в круг его ответственности неизменно входит функция наблюдения за исполнением. Причем сущность административной функции заключается не в самостоятельном выполнении работы, а в предписании ее другим членам группы.

*Лидер как планировщик.* Лидер часто принимает обязанности разработчика методов и средств, при помощи которых группа достигает целей. Эта функция может включать в себя как определение непосредственных шагов, так и разработку долгосрочных планов деятельности. Часто лидер является единственным хранителем плана действий; он один знает дальнейшие пути, все остальные члены группы знакомы лишь с отдельными, не связанными между собой членами плана.

*Лидер как политик.* Одной из важнейших функций лидера является установление целей и основной линии поведения группы. В основном групповые цели и методы их достижения имеют три источника:

1) Указания сверху, получаемые группой от руководства в соответствии с субординацией. Однако лидеры низшего уровня привлекаются в качестве консультантов, с правом совещательного голоса при выработке этих установок.

2) Указания снизу, то есть решения самой группы.

3) Указания самого лидера (при условии, что он обладает автономией в принятии решений).

Таким образом, независимо от источника, определение групповых целей и методов их достижения является обязательной функцией лидера.

*Лидер как эксперт.* Лидер часто является тем лицом, к которому обращаются как к источнику достоверной информации или квалифицированному специалисту. Безусловно, при высокой степени разделения функций в больших группах лидеры (руководители организаций) прибегают к услугам различных заместителей, специалистов и консультантов. Заметим, что в данном случае сам выбор этих экспертов второй ступени наглядно характеризует способности самого руководителя.

Почти во всех случаях, когда члены группы зависят от человека, технические знания и квалификация которого необходимы для осуществления групповых целей, вокруг этого лица происходит поляризация власти, которую он может использовать для укрепления роли лидера.

*Лидер как представитель группы во внешней среде.* Лидер является официальным лицом группы, выступающим во внешней среде от имени всех. Поэтому участникам группы не безразлично, кто и как будет их представлять; лидер в этом случае отождествляет собой всех членов группы, их коллективный разум, волю и т.д. Он трансформирует информацию, исходящую от группы и получаемую для группы. В последнем смысле он является «привратником».

*Лидер как регулятор отношений внутри группы.* Регулирование личностных и деловых отношений внутри группы осуществляется через коммуникативную сеть, которая может иметь различный вид. В некоторых группах вся информация проходит через лидера; иногда существуют в группе приближенные к лидеру лица, которые замыкают на себе эту сеть; существует тип групп, где лидер является «одним из всех».

*Лидер как источник поощрений и наказаний.* Особенно важным обстоятельством, с точки зрения члена группы, является система поощрений и наказаний, которую лидер применяет для контроля за деятельностью участников группы.

Эта функция предъявляет высокие требования к личностным качествам лидера, особенно в группах, где большее внимание уделяется не материальному, а моральному фактору. Лидер должен знать индивидуальную мотивацию деятельности каждого члена группы, соизмерять силу воздействия поощрительных и пенитенциарных мер по отношению к каждому из участников группы.

*Лидер как пример.* В некоторых типах групп лидер может служить моделью поведения для остальных членов группы, то есть обеспечивает их наглядным указанием того, кем они должны быть и что они должны делать.

*Лидер как символ группы.* Группы с высокой степенью сплоченности стремятся не только к внутренним, но и внешним отличиям от остальных индивидуумов. Члены таких групп прибегают к различным знакам отличия в одежде и поведении (например, члены масонских лож, политических партий, клубов и т.д.). Лидеры, являясь ядром таких групп, начинают выполнять функцию символов: их имена присваивают всему движению (и косвенно его участникам), в частно - промышленном мире владельцы фирм сами осуществляют такую символизацию, рассматривая свое дело как продолжение своей личности, религиозные течения и секты продолжают носить имена своих основателей, весьма продолжительное время и т.д.

*Лидер как фактор, отменяющий индивидуальную ответственность.* Нередко лидер играет важную роль для членов группы в освобождении их от ответственности за личные решения и действия, которой они хотели бы избежать. Любимые выражения лидера — «все претензии — ко мне», «действуйте моим именем», «передайте, что я приказал» относятся именно к этой функции. Таким образом, в ответ на преданность последователя лидер берет на себя труд принимать за него решения. Причем последователи довольно охотно передают свою свободу лидерам (Фромм назвал это явление «бегством от свободы»).

Лидер как «отец». Многочисленные функции лидера получают интеграцию во всеобъемлющей роли «отца» для членов группы. Истинный лидер - это фокус всех положительных эмоций членов группы, идеальный объект идентификации и чувства преданности. Если лидер в некоторых отношениях не соответствует идеалам последователей, они могут его мысленно «переделать» на свой матер.

*Лидер как «козел отпущения».* Насколько лидер может быть объектом положительных чувств в случае достижения группой поставленных целей, настолько же он может служить мишенью для агрессии со стороны членов группы в случае неудачи. Когда группа находится в состоянии фрустрации, лидер может оказаться тем замещающим объектом, на который «без разбору все шишки валятся».

Перечисленные функции лидеров имеют неодинаковое значение к различным типам групп. Поэтому трудно выделить среди названных ролей лидера главные и второстепенные; их значение колеблется в зависимости от внутренних и внешних факторов, всего того, что мы называем жизнью коллектива.

Лидер должен восприниматься как «один из нас». Изучение деловых биографий преуспевающих лидеров показывает, что лидер имеет определенные общие характеристики с членами группы. Поэтому он воспринимается как «одни из нас», а не «пришелец». Идентификация самих себя с пришельцем была бы для группы крайне затруднительна.

Лидер должен восприниматься как «подобный большинству из нас». Ему мало быть настоящим членом группы, он должен восприниматься как в особой степени воплощающий в себе нормы и ценности, имеющие наибольшее значение для группы.

В целом вопрос о влиянии лидера очень интересен и важен, но пока еще полностью не выяснен. Возможно для того, чтобы оставаться лидером, он должен принимать, или делать вид, что принимает традиции, нормы и цели группы и помогать группе в достижении целей.

*Лидер должен восприниматься как «лучший из нас».* Принять основные нормы и ценности группы еще недостаточно, чтобы стать лидером. Нужно быть не только как «большинство из нас», но и, как это ни парадоксально, «лучшим из нас», поскольку лишь представляясь выдающейся личностью, он может служить примером для группы и символизировать «отца». Быть «лучшим» необходимо также для того, чтобы осуществлять эффективное управление и кооперирование работы группы, то эти задачи или не будут выполнены, или будут выполнены крайне посредственно.

Но хотя лидер и должен быть «лучшим из нас», он не должен быть и намного лучше. Он не должен быть и намного умнее. Во-первых, слишком умный не воспринимается как «один из нас». Во-вторых, его интересы тогда могут быть далеки от проблемы группы, он не будет достаточно мотивирован для того, чтобы помогать группе. В-третьих, могут возникнуть проблемы коммуникабельности ввиду большого различия в интеллекте. И, наконец, есть основания полагать, что очень умный лидер предпримет нововведения, к принятию которых группа не готова, поскольку они противоречат установившейся групповой идеологии; в этом случае лидер не будет и как «большинство из нас».

*Лидер должен оправдывать ожидания последователей.* У членов группы может быть общее установившееся мнение относительно того, как должен вести себя лидер и какие функции он должен выполнять. И они будут выбирать и удерживать только таких лидеров, которые соответствуют их ожиданиям.

Две функции лидера, - устранение индивидуальной ответственности и символизация отца - предполагают, что в лидеры будет выбран тот, кто способен удовлетворить такие потребности индивида, как потребность на кого-то положиться, с кем-то сродниться и т.д.

Таким образом, личность выбираемого лидера частично зависит от личностных свойств последователей.

В управлении большинством американских промышленных и финансовых организаций предпочтение отдается волевому, директивному руководству; подбираются управляющие, способные оказывать давление, принуждать, толкать. В других группах или организациях может быть отдано предпочтение более мягкому стилю руководства.

**II. Методы исследования лидерства**

Прежде всего, проблемы метода связаны с исследованиями лидерского поведения. Одно из направлений исследования лидерского поведения получило название «партисипативное лидерство» - степень, в которой лидер обеспечивает свободу своим подчиненным и привлекает их к процессу принятия решений. Часто предполагается, что партисипативное лидерство обеспечивает большую продуктивность подчиненных, поскольку люди предпочитают контролировать события и с удовлетворением чувствуют свою большую вовлеченность в групповые процессы.

Партисипативное лидерство предполагает постоянное применение трехстадийного подхода к процессу принятия решений:

* анализ проблемы и выбор наилучшего решения из всех, найденных руководителем;
* организация собрания с целью консультации с подчиненными, относительно выбранного решения;
* выработка менеджером лучшего решения в результате консультаций с подчиненными.

**2.1. Корреляционный подход**

Этот подход позволяет получить данные о независимых (поведение лидера (например, партисипативное лидерство)) и зависимых (результат для подчиненных (например, удовлетворение от работы, исполнительность)) переменных более или менее одновременно, при этом предполагается статическая корреляционная взаимосвязь между событиями. Он называется корреляционным, так как предполагается наличие корреляций между двумя типами переменных. Для того чтобы получить средства измерения партисипативного лидерства, исследователи используют целый ряд средств: замеры времени, которое менеджеры тратят на встречи, переговоры, совещания с подчиненными, другими менеджерами и своими руководителями, исследуют динамику изменений пропорций расходования времени на общение с различными группами, исследуются методы общения (по телефону, формальное и неформальное общение и т.п.). Важнейшим и наиболее широко распространенным методом являются опросные листы, позволяющие выявить степень склонности лидера к партисипативному управлению, независимо от того, создал ли лидер уже такую систему или в какой мере он готов ее создать под воздействием давления со стороны своих подчиненных или без оного.

Этот подход сталкивается с целым рядом проблем: во-первых, может случиться так, что корреляции между двумя переменными в действительности осуществляются посредством связи этих двух переменных с некоторой третьей, которая остается в тени, что порождает артефакты. Во-вторых, в том случае, когда подчиненные являются источником описания одновременно поведения лидера и результатов (зависимых переменных), (например, удовлетворение от работы), может возникнуть проблема предвзятости: так соперничество подчиненных может рассматриваться их начальником как активное участие в делах отдела и свидетельством высокого уровня удовлетворения от работы. В-третьих, существует проблема реверсии причинно-следственных отношений, так как этот подход включает корреляции двух переменных, детерминанты которых не могут быть всякий раз определены с полной определенностью. Может случиться так, что существенная в количественном отношении корреляция существует между производительностью группы и партисипативным лидерством, но при этом последнее может и не быть причиной первого: лидер может начинать вести себя более «партисипативно», если видит рост производительности подчиненных, и наоборот, менее «партисипативно», когда подчиненные работают не производительно. Причины же большей или меньшей производительности подчиненннных могут находиться вне системы отношений «лидер-подчиненные», например, быть связанными с меняющейся ситуацией на рынке труда (с ростом безработицы в отрасли сильнее держатся за свое рабочее место, и, как следствие, работаю старательнее).

Рассматривая корреляционный подход с повторными замерами, можно сказать, что он используется для принятия во внимание возможности того, что, например, эффективность партисипативного лидерства, по крайней мере частично, определяется организационным контекстом или ситуацией, к которой оно имеет отношение. Может быть так, что исследователь изучает степень «партисипативности» лидерства, проявляемую назначенными лидерами в ряде фирм и производительность подчиненных, но обнаруживает, что корреляция мала. Дальнейшие исследования могут выявить, что среди таких подчиненных, выполняющих простую, рутинную работу, очень низкая корреляция между двумя переменными. Суммарные величины партисипативного лидерства лишь незначительно воздействуют на производительность. Однако, когда появляется более сложная работа, партисипативное лидерство делается более эффективным и уже существенно влияет на производительность. Таким образом корреляции между поведением лидера и результатами носит ситуационный характер.

**2.2. Экспериментальный подход**

Предметом корреляционных исследований являлось главным образом поведение назначенных лидеров-менеджеров и их подчиненных в реальных ситуациях их работы в промышленности, армии, торговле, образовании и других сферах, в которых действуют формальные организации. Исследователи же, которые проводили экспериментальное изучение организационного поведения, осуществляя его в лабораториях или на производстве, проектировали определенные управленческие ситуации. Они стремились исследовать эффективность партисипативного лидерства в тех или иных экспериментальных контекстах. И здесь они сталкивались со своими собственными проблемами. В лабораторных условиях исследователи могли непосредственно контролировать проведение эксперимента и вмешиваться, менять параметры, изменять действующие факторы на любом этапе его проведения. Строгость и точность результатов, полученных таким путем, приближалась к уровню, принятому в естественных науках. В соответствии с американской традицией использования студентов в качестве объектов экспериментов в области общественных наук (прежде всего, социологии и психологии), экспериментальные группы для исследования организационного лидерства также часто комплектовались студентами университетов, что, вероятно, снижало значимость результатов. В методологическом плане важным преимуществом экспериментального подхода являлось наличие экспериментальной и контрольной групп, что позволяло достаточно определенно выявлять действующие факторы и, изменяя их, определять степень их влияния на групповые процессы.

Общая схема исследований по изучению лидерства выглядит следующим образом: экспериментальной группе выдается задание, требующее совместной работы в течение длительного времени, затем группе назначается (или выбирается группой) лидер-руководитель обладающий определенным, заранее выявленным преимущественным стилем руководства — более или менее авторитарным или более или менее партисипативным. Результативность группы замеряется (чаще всего количественно), а затем меняются условия выполнения задания или условия лидерства или то и другое. Цель экспериментов состоит в том, чтобы выявить, как изменения этих параметров влияют на производительность группы. Эти результаты постоянно сравниваются с результатами контрольной группы.

Главным преимуществом экспериментального подхода по отношению к корреляционному является то, что он позволяет точно выявлять причинные связи и точно фиксировать временные интервалы, которые являются для них характерными.

**2.3. Общая модель лидерства**

Современные представления о механизме осуществления лидерства и факторах, определяющих эффективность воздействия лидера на подчиненных, объединены в предложенной президентом американской Академии менеджмента М. Хитом общей модели лидерства. Ее целесообразно рассмотреть для того, чтобы завершить обзор общих методологических проблем исследования лидерства.

Общая модель лидерства объединяет различные концепции лидерства и проясняет управленческие стратегии, которые подразумевают концепции лидерства.

Модель увязывает ряд важных параметров. Степень лидерского влияния на индивидуальную и групповую эффективность зависит от следующих действующих сил:

1) личностные (индивидуальные) факторы;

2) организационные факторы;

3) взаимодействие (противостояние или конфликт) между индивидуальными и организационными факторами.

Влияние лидера на подчиненных. Общая модель лидерства показывает, что силы, определяющие влияние лидера могут быть сгруппированы в три категории: индивидуальные факторы; организационные факторы; взаимодействие индивидуальных и организационных факторов. Индивидуальные факторы соотносятся с личными качествами лидера и стилем лидерства. Организационные факторы - это силы в организации, которые влияют на лидера, например, люди в группе, формальная власть, приданная лидеру, характер задания. Взаимодействие этих факторов определяется тем, подходит ли лидер для какой-либо конкретной ситуации, так как установлено, что человек способен быть лидером далеко не во всех ситуациях. Влияние лидера на подчиненных зависит также от эффективности группы.

Результативность группы. Цель лидерства заключается в улучшении результатов, достигаемых группой. Эффективный менеджер — такой лидер, группа которого с наибольшей эффективностью выполняет задачу. Определяющие силы могут прямо влиять на результативность группы. Мастерство лидера, особенности задачи и навыки каждого из работников влияют на достижения группы. Например, если один из членов группы не обладает необходимыми навыками, группа достигнет меньших результатов. То же самое случиться, если задание недостаточно конкретно определенно.

Эти факторы объединяются и изменяются под воздействием лидера. Влияние лидера на подчиненных служит катализатором при выполнении задания группой. И по мере повышения результативности группы влияние на нее лидера также возрастает.

**III. Представления о лидерстве в классических школах менеджмента**

Представители «классической школы менеджмента» вывели на первое место по уровню исследовательского интереса проблему лидерства. Хотя они говорили чаще о требованиях и качествах руководителей и начальников, речь идет именно о лидерах, так как на этом этапе развития теории менеджмента проблема различения лидера и менеджера не ставилась. По мнению «классиков» казалось само собой разумеющимся, что идеальный руководитель, говоря современным языком должен быть эффективным менеджером, что само по себе предполагает владение навыками и приемами лидерства. Различают основные направления классической школы менеджмента: научный менеджмент; административный подход; анализ бюрократии.

В основу всех концепций управления, составляющих классическую школу, лежит выдвинутое еще Адамом Смитом представление, согласно которому, только экономическое вознаграждение побуждает людей к работе: чтобы заставить людей работать, менеджеры должны добиться удовлетворения их потребности в деньгах.

Исходные принципы классической школы могут быть представлены следующим образом:

Людьми движет только экономическая выгода.

Индивиды являются лишь пассивным материалом манипуляции для организаций, контролирующих и мотивирующих их поведение. Эмоции несовместимы с экономической рациональностью.

Организации должны иметь способы контроля эмоций и непредсказуемого поведения сотрудников.

**3.1. Представления о лидерстве в трудах Ф. Тейлора**

Основателем такого направления как «научный менеджмент» был Фредерик Тейлор, американский инженер, имевший большой опыт организации работы в сталелитейной промышленности. Основные идеи своей системы он изложил в «Основах научного управления» (1911).

Главную задачу научного управления он понимал как «максимальное обеспечение максимального процветания нанимателя вместе с максимальным процветанием каждого нанятого работника». Для нанимателя «максимальное процветание» включает не просто максимальную прибыль за короткое время, а развитие всех сфер деятельности предприятия до состояния постоянного процветания. Для сотрудников «максимальное процветание» означает не просто непосредственно более высокую зарплату, но также и возможности их роста, с тем, чтобы они могли эффективно работать на самых высоких ступенях работы, соответствующих их личным возможностям.

Взаимная зависимость руководителей и рабочих и необходимость их совместной работы в направлении общей цели увеличения процветания всех достаточно очевидна для Тейлора. Но почему здесь так много неэффективности? Он предполагает три причины:

* ошибочное убеждение рабочих, что любое увеличение производительности труда неизбежно приведет к безработице;
* несовершенные системы управления, которые заставляют рабочих ограничивать производительность с целью защиты своих интересов («систематическое увиливание от работы»);
* неэффективные, требующие больших затрат усилий кустарные методы работы, основанные на «здравом смысле».

Тейлор заключает, что целью «научного менеджмента» должно быть преодоление этих препятствий. Это может быть достигнуто путем систематического изучения работы для поиска наиболее эффективных методов ее выполнения, и изучением путей совершенствования управленческого руководства с целью поиска более результативных способов контроля за рабочими. Таким образом, научный менеджмент должен обеспечить значительное увеличение эффективности труда и, вместе с тем, процветание организации, что должно способствовать росту занятости и высокой оплате сотрудников.

Для достижения этого Тейлор сформулировал четыре «великих основополагающих принципа управления»:

*Развитие правдивой науки о работе.* Тейлор указывает, что мы в действительности не знаем, из чего состоит ежедневная работа; руководитель имеет неограниченные возможности жаловаться на несоответствие рабочих, а рабочие никогда, в действительности, не знают, что от них требуется. Это может быть исправлено путем установления «большой дневной задачи», то есть объема работы, которую должен выполнять средний, хорошо подготовленный рабочий при оптимальных условиях. За это рабочие должны получать плату существенно большую, по сравнению с оплатой за аналогичную работу на предприятиях, в которых не введены методы научного управления. Доход рабочих должен снижаться, если они не достигают научно установленного уровня производительности.

*Научный отбор и прогрессивное развитие рабочего.* Для получения такой высокой оплаты должен производиться систематический отбор рабочих, чтобы убедиться, что они обладают физическими и интеллектуальными качествами, позволяющими им достигать такой производительности. Затем их следует обучать до первоклассного уровня. Тейлор уверен, что любой рабочий может быть первоклассным на определенной работе. В обязанность управления входит развитие рабочих, представление их возможностей для продвижения, которые позволили бы им в конечном счете выполнять работу, соответствующую из возрастающей квалификации и обеспечивающую большие заработки.

*Постоянная и тесная кооперация управления и рабочих.* Существует почти равное распределение ответственности между управляющими и рабочими. Тейлор показал, что трудно найти какое-либо действие рабочего, которому не предшествовало бы какое-либо действие менеджера. При такой тесной кооперации возможности для конфликта почти полностью устраняются, так как приведение в действие власти осуществляется не произвольно. Менеджеры должны постоянно демонстрировать, что их решения подчиняются той же дисциплине, что и действия рабочих, а именно - научному изучению работы.

Новая система организации труда, предложенная Тейлором, потребовала определения новых требований к управленческому персоналу и разработки (впервые в истории менеджмента) списка «лидерских качеств», включающих «умственные и душевные качества, необходимые для исполнения всех обязанностей, возлагаемых на этих людей». Всего он выделяет девять таких принципов:

* Ум.
* Образование.
* Специальные или технические познания; физическая ловкость и сила.
* Такт.
* Энергия.
* Решительность.
* Честность.
* Рассудительность и здравый смысл.
* Крепкое здоровье.

Конечно, этот список Тейлора рисовал образ идеального лидера-менеджера, что понимал и сам автор, отмечая, что «людей с шестью или восемью качествами почти совсем невозможно добыть». Однако для решения этой, практически неразрешимой проблемы поиска руководителей, обладающих всеми вышеперечисленными качествами лидера, Тейлор предлагает отказаться от организации военного типа: «По всей линии администрации военный тип должен быть отменен и заменен тем, что мы называем «функциональным типом». Функциональная администрация состоит в таком распределении работ по управлению, чтобы каждый служащий, от помощника директора до низших должностей, должен был исполнять возможно меньшее количество функций».

**3.2. Представления о лидерстве в классической административной школе управления**

Второе направление классической школы менеджмента, разрабатывало проблемы, касающиеся работы всей организации как единого целого, а также, в частности, идеи, относительно лидерских качеств хорошо подготовленных администраторов. Представители этого направления пытались ответить на вопрос: «Как заставить людей работать наилучшим образом в интересах организации?». Наиболее весомый вклад в разработку идей администрирования внес Анри Файоль. Наиболее известный его труд «Общее и промышленное управление» появился в 1916 году. Файоль полагает, что любая деятельность, которая приводит предпринимателей к успеху, может быть разбита на следующие группы:

* Техническая деятельность (производство, обработка, применение).
* Коммерческая деятельность (покупка, продажа, обмен).
* Финансовая деятельность (поиски и оптимальное использование капитала).
* Обеспечение безопасности (защита собственности и людей).
* Отчетная деятельность (инвентаризация, балансовый отчет, расходы, статистика).
* Деятельность по управлению (планирование, организация, распоряжение координация, контроль).

Файоль отмечал, что в предпринимательстве всегда присутствуют эти шесть групп деятельности, или их существенные функции. Каждой группе операций, или существенной функции, соответствует специальная «установка». Различаются «установки»: техническая, коммерческая, финансовая, административная и т.д. Эти установки определяют качества или навыки менеджеров, которые тесно связаны с выполнением ими лидерских обязанностей.

Каждая из этих «установок» покоится на совокупности качеств и знаний, которые можно свести к следующим шести рубрикам:

* *Физические качества:* здоровье, сила, ловкость;
* *Умственные качества:* понятливость, легкое усвоение, рассудительность, сила и гибкость ума;
* *Нравственные качества:* энергия, стойкость, сознание ответственности, инициатива, чувство долга, такт, чувство достоинства;
* *Общее развитие:* запас различных понятий, не относящихся исключительно к области выполняемой функции;
* *Специальные знания:* относящиеся исключительно к какой-либо донной функции - будь то технической, будь то коммерческой, будь то финансовой и т.д.;
* *Опыт:* знания, вытекающие из практики; воспоминания об уроках, лично извлеченных их фактов.

Файоль отмечает, что большинство из этих шести групп деятельности буду присутствовать во всех работах, но в разной мере. При этом, в частности, элементы управления будут занимать значительное место в деятельности высшего управленческого персонала и значительно меньшее (или вообще отсутствовать) в деятельности персонала, непосредственно занятого в производстве, или младшего управленческого персонала.

Главной заслугой Файоля является то, что он впервые дает точный и ясный ответ, давая определение менеджмента, которое включает в себя пять основных элементов:

* *Предвидение и планирование:* «изучение плана будущего и набросок плана действий».
* *Организация:* «выстраивание структуры предпринимательства как материальной, так и человеческой».
* *Распоряжение:* «поддержание активности в среде персонала».
* *Координация:* «работать вместе, тесно связанно, объединив усилия и гармонически действуя».
* *Контроль:* «наблюдение за тем, чтобы все происходило в соответствии с установленными правилами и сделанными распоряжениями».

По представлению Файоля, управление означает взгляд вперед, который делает процесс предвидения и планирования центральным в предпринимательской деятельности. «Менеджер должен оценивать будущее и предвидеть его». Для нормальной работы организация нуждается в плане, который должен обладать «единством, неразрывностью, гибкостью, точностью». Сущность планирования состоит в том, чтобы предоставить возможность оптимального использования ресурсов.

Задача управления состоит в том, чтобы построить организацию, которая даст возможность реализовать основные цели организации оптимальным образом. Центральным моментом здесь является наличие структуры, в которой планы эффективно разрабатываются и выполняются.

Путем распоряжения, поддерживающего активность среди персонала, организация должна быть вовлечена в движение. Благодаря возможности отдавать распоряжения менеджер обладает средством добиваться от подчиненных наилучшего выполнения задания.

Распоряжение относится к взаимоотношениям между управляющим и подчиненными в рамках непосредственно задачи. Однако организации чаще всего выполняют самые разные задачи, поэтому становится необходимой координация усилий. Это может быть достигнуто только путем постоянного циркулирования информации и организации регулярных встреч руководящего звена.

И, наконец, контроль — завершающий цикл управления. Контроль служит для проверки качества выполнения других четырех элементов управления. Для того, чтобы быть эффективным, контроль должен осуществляться быстро и должна быть предусмотрена система штрафных санкций.

Что касается условий осуществления организационного лидерства, то Файоль подчеркивал значение власти и единоначалия. Власть в организации «есть право отдавать распоряжения и сила, принуждающая им подчиняться» -такое определение вполне соответствует современным представлениям об организационной власти. Более того, Файоль четко разделяет власть формальную, связанную с занимаемой должностью и не обязательно обеспечивающую лидерский авторитет. И власть, основанную на лидерских качествах.

Условием успешного организационного лидерства является единоначалие: «Служащему может давать приказания относительно какого-либо действия только один начальник».

Файоль был сторонником авторитарных методов принятия решения и лидерства. Считая, что руководитель должен в равной мере обладать авторитарной властью и нести персональную и полную ответственность за свои решения.

Главная заслуга Файоля состоит в том, что он определил, что же такое менеджмент и какое место в процессе управления занимает руководитель, обладающий лидерскими качествами. Он является первым известным исследователем, давшим теоретический анализ управленческой деятельности — анализ, который выдержал полувековую критическую дискуссию.

**3.3. Представления о лидерстве, выделяемые М.Вебером**

Основы направления, получившего название «анализ бюрократии» заложил немецкий философ и социолог Макс Вебер (1864-1920). Круг его научных интересов широк, но главный его вклад в теорию управления состоял в разработке концепции бюрократической организации и типов организационного лидерства.

Бюрократическая организация — это организация, которая не принимает во внимание индивидуальные, личностные характеристики персонала и не стимулирует инициативную, творческую работу.

Вебер выдвинул концепцию трех типов власти - традиционной, рациональной и харизматической. Эти три типа власти он называет «идеальными типами». У Вебера нет определенного различия между властью и лидерством. Однако достаточно очевидно, что Вебер, исследуя власть, также занят поисками тех лидерских черт или качеств, которые обеспечивают наиболее эффективное использование этой власти.

Традиционный тип лидерства основан на традициях, социальных привычках, в его основе лежит традиционное действие, «как его осуществляли патриарх и патримониальный князь старого типа». По замечанию Р. Арона, в таком обществе «субъект поступает по традиции, ему нет нужды ни ставить перед собой цель, ни определять ценности, ни испытывать эмоциональное возбуждение - он просто подчиняется укоренившимся в нем за долгую практику рефлексам». Такие общества характерны для доиндустриальной эпохи.

Рационально-легальный тип власти Вебер характеризует как «господство в силу «легальности», в силу веры в обязательность легального управления и деловой «компетентности», обоснованной рационально созданными правилами, то есть ориентации на подчинение при выполнении установленных правил - господство в том виде, в каком его осуществляет современный «государственный служащий» и все те носители власти, которые похожи на него в этом отношении». Таким образом, власть осуществляется в современных индустриальных государствах, где люди в организациях действуют в соответствии с установленными законами и правилами.

Наиболее интересен третий, выделенный Вебером тип лидерства или «господства» — харизматическое лидерство.

«Харизма» в соответствии с ранней христианской традицией, - понятие для обозначения особенных, дарованных богом способностей, выделяющих и возвышающих человека над другими людьми. Этимологически «харизма» означает божественный дар.

Вебер определяет харизму следующим образом: «авторитет внеобыденного дара (харизма), полная личная преданность и личное доверие, вызываемое наличием качеств вождя у каждого человека: откровений, героизма и др., - харизматическое господство, как его осуществляет пророк, или - в области политики - избранный князь-военачальник, или плебисцитарный властитель, выдающийся демагог и политический партийный вождь». Последователи харизматического лидера без принуждения, с готовностью и энтузиазмом подчиняются его авторитарному лидерству. Харизматический лидер призывает к свершениям, чему-то новому, необычному.

Вебер, в соответствии с традицией классической школы, считал, что лидерство определяется наличием у члена организации особых качеств, которые с большей или меньшей определенностью можно считать «харизматическими». Хотя он и не дает полного развернутого списка качеств лидера, обеспечивающих ему «харизматические» черты, из контекста его работ следует, что к этим чертам можно отнести волю, решительность, ясность целей, навыки руководства, умение «зажечь» людей, разбудить энтузиазм последователей и с упорством и настойчивостью, опираясь на последователей, манипулируя ими, добиваться целей.

**IV. Теории лидерских качеств**

4.1. Теория лидерских качеств Ордуэйя Тида

Одним из наиболее ярких и последовательных сторонников теории лидерских качеств был Ордуэй Тид, американский психолог организации труда и управления, посвятивший исследованию лидерских качеств ряд работ, вышедших в 30-е и 40-е годы в США. Он считал, что не существует непреодолимой грани между эффективным производственным лидерством и счастьем и благосостоянием работника. Достижение организационной гармонии их взаимоотношений он предполагал на пути расширения соучастия в управлении (партисипативного лидерства). Но для развития таких взаимоотношений, лидеры должны обладать определенными и четко идентифицируемыми чертами. К наиболее существенным относятся следующие:

* *Физическая и эмоциональная выносливость.* Лидерство — это тяжелая работа, поэтому лидер должен обладать выносливостью значительно выше среднего уровня.
* *Понимание назначения организации и направления ее деятельности.* Дилер должен иметь цели и воодушевлять последователей на их достижение.
* *Энтузиазм.* Хорошие лидеры часто считаются «одержимыми». Их энтузиазм так или иначе трансформируется в господство и влияние.
* *Дружелюбие и привязанность.* Тид считал, что для лидера хуже, когда его бояться, чем когда его любят.
* *Порядочность.* В соответствии со своими принципами Тид считал, что люди должны заслуживать доверия.

Дальнейшее развитие теории черт значительно усложнило систему выделяемых лидерских качеств и привело к появлению ряда классификаций.

**4.2. Теория лидерских качеств У. Бенниса**

Известный американский консультант в области менеджмента У. Беннис выделял четыре группы лидерских качеств:

1) управление вниманием или способность так представить сущность результата или исхода, цели или направления движения/ действий, чтобы это было привлекательным для последователей;

2) управление значением или способность так передавать значение созданного образа, идеи и ли видения, чтобы они были понятны и приняты последователями;

3) управление доверием или способность построить свою деятельность с таким постоянством и последовательностью, чтобы получить полное доверие подчиненных;

4) управление собой или способность настолько хорошо знать и вовремя признавать свои сильные и слабые стороны, чтобы для усиления своих слабых сторон умело привлекать другие ресурсы, включая ресурсы других людей.

**4.3. Теория лидерских качеств О. С. Виханского и А.И. Наумова**

О.С. Виханский и А.И. Наумов выделяют три группы личностных факторов: интеллектуальные способности, к которым относит ум и логику, рассудительность, проницательность, оригинальность, концептуальность, образованность, знание дела, речевую развитость, любопытство и познавательность, интуитивность; психологические или эмоциональные черты характера, включающие инициативность, гибкость, бдительность, созидательность и творчество, честность, личная целостность, смелость, самоуверенность, уравновешенность, независимость, самостоятельность, амбициозность, потребность в достижениях, настойчивость и упорство, энергичность, властность, работоспособность, агрессивность, стремление к превосходству, обязательность, участливость; приобретенные умения или личностно-деловые черты: умение заручаться поддержкой, умение кооперироваться, умение завоевывать популярность и престиж, такт и дипломатичность, умение брать на себя риск и ответственность, умение организовывать, умение убеждать, умение менять себя, умение быть надежным, умение шутить и понимать юмор, умение разбираться в людях.

Большинство людей считает, что эти черты определяют поведение человека и его успех в жизни. В какой-то мере это чувство является результатом чтения историй, о деятельности таких великих людей, как Александр Македонский, Жанна Д'Арк, Уинстон Черчилль, Джон Кеннеди, Петр I. Мы читаем об их подвигах и деяниях в книгах, смотрим о них фильмы, следим за карьерой современных лидеров по публикациям в газетах. Эти индивиды описываются как сильные и динамичные личности, поэтому теория лидерских качеств получила также название теории великих людей.

**4.4. Практическое применение теорий лидерства**

Некоторые черты лидера позволяют предсказать его успешность, но факт наличия у руководителя высокого уровня развития интеллекта, доминирования, уверенности в себе не означает, что его подчиненные будут продуктивно работать или будут удовлетворены трудовой деятельностью.

Континиум автократ-демократ и различные современные типологии лидерских стилей (см. далее) помогают оценивать, прогнозировать и корректировать управленческую деятельность.

Успешность лидера в значительной степени зависит от согласованности индивидуального стиля со средой.

Журнал «Менеджмент ревю» провел опрос экспертов относительно ведущих черт американских лидеров бизнес - мира 90-х годов. Согласно опросу лидеры обладают следующими чертами:

1. Предвидение, проницательность. Следует отметить, что это не просто предвидение, а «предвидение славы», то есть лидер должен знать место компании в будущем. Но и этого недостаточно: такое видение должна разделять вся компания. Главное - определить направление и увлечь за собой людей. Тот, кто обладает предвидением, но не обладает способностью довести свои идеи до действий, -просто мечтатель.
2. Целостность, последовательность. Будучи непоследовательным, лидер не может ожидать, что люди пойдут за ним. У лидера должны быть ценности, и он должен последовательно делать то, что считает правильным.
3. Доверие. Существенны две стороны этой характеристики. Лидер, с одной стороны, - человек, заслуживающий доверия, с другой - он доверяет людям, с которыми работает.
4. Творческие способности. Лидер должен видеть мир, состоящим из огромного количества благоприятных возможностей. ОН открыт для познания различных путей достижения целей.
5. Твердость. Он должен уметь пойти на непопулярные, но необходимые решения. Эксперты утверждают, что лидер должен ясно осознавать, чего он хочет. У него должны быть высокие стандарты, и он не должен изменять своим принципам.
6. Коммуникативность. Хороший лидер постоянно и эффективно общается с людьми. По мнению одного из экспертов, иногда лидер вынужден сообщать своим людям все, что знает, и то, чего не знает.
7. Склонность к риску. Лидер должен подталкивать людей к все новым и новым вопросам, поощрять стремление к инновациям. Организация прекращает продвижение к процветанию, как только в ней перестают осуществляться изменения.

В заключении приведу некоторые характеристики новых российских лидеров. В исследовании Института социологии Российской Академии наук (1991 - 1993 гг.) анализировалось происхождение новой российской бизнес - элиты. Социально-экономическая ситуация в стране способствовала выделению четырех групп лидеров:

1. Группа «комсомольце» и «физиков» (около 33% новых бизнесменов). Эта группа имеет два источника:
   1. Центры Научно-технического творчества молодежи - НТТМ (17%), средний возраст представителей данной группы приблизительно 30 лет;
   2. Научно - исследовательские институты (15%). Средний возраст -36 лет.
2. Более традиционные источники пополнения бизнес — элиты — банки и промышленные предприятия. Выходцы из банковской сферы составляют 14% элиты, а из промышленности - 23%.
3. Специфическая группа - «природные таланты» (5%). Средний возраст этой группы составляет 52 года. Это те лидеры, которые проявились только благодаря сложившейся социально-экономической ситуации.
4. Пополнение армии российских бизнесменов представителями элитных семей составило 8% их общего числа. Средний возраст этой категории — 26 лет.

**V. Стили лидерства**

Понятие «стиль лидерства» не следует путать с понятием с понятием «стиль менеджмента». В явной форме это различие было введено после работ Г. Минцберга. В случае «стиля лидерства» оцениваются межличностные роли, и, в частности, лидерские функции менеджера, которые Минцберг определял как совмещение потребности отдельных людей, находящихся в подчинении лидера.

**5.1. Поведенческие концепции лидерства**

Поведенческие концепции лидерства своим происхождением обязаны бихевиоризму - направлению в психологии, получившему широкое признание и популярность в 20-е - 30-е гг в США. Характеризуя бихевиоризм в целом, М.Г. Ярошевский и Л.И. Анцыферова отмечают, что предметом исследования в этом направлении психологии была не психика как таковая, «а поведение, понимаемое как совокупность извне наблюдаемых эффекторных, преимущественно, двигательных реакций».

**5.1.1. Стили лидерства К. Левина**

В своих работах К.Левин исследовал следующие стили:

* Диктаторский - руководитель сам решает, что нужно сделать и как;
* Демократический - решения принимаются после обсуждения;
* Попустительский - члены группы работают самостоятельно, руководитель сам является членом группы.

В экспериментах Левина самой производительной была работа при диктаторском руководстве, но при этом необходимо было присутствие руководителя, в противном случае работа прекращалась. Члены этой группы проявляли агрессивность по отношению друг к другу и увлекались поисками «козлов отпущения». Демократическое руководство было самым популярным и позволяло получать стабильные результаты, как по качеству, так и по производительности.

Попустительский стиль руководства оказался самым плохим во всех отношениях.

Главным критерием, которым пользовался Левин, была производительность. Но производительность может быть критерием только на короткий период времени, а в экспериментах Левина работа не регистрировалась, когда руководитель отсутствовал. В «долговременных» ситуациях производительность могла быть снижена из-за прогулов или большой текучести кадров. После второй мировой войны Левин по заказу и при финансировании сначала еврейской общины Нью - Йорка, а затем Военно-морского флота США организовал семинары для руководителей - так называемые Т - группы (тренировочные группы). Это были первые и неоднозначно оцениваемые попытки добиться повышения эффективности управления за счет изменения поведения лидеров.

Результаты исследований Левина, опубликованные в конце 30-х 40-х годов, контрастировали с почти повсеместно установившемся представлением, что целью исследования лидерства является поиск необходимых для руководителя лидерских черт, при убежденности, что авторитарный стиль управления вкупе с единоначалием является единственно возможным, обеспечивающим высокую эффективность управления. Поэтому результаты его исследований оценивались не только как новаторские, но и как требующие проверки и подтверждения в различных типах организаций.

**5.1.2. Стили лидерства Р. Лайкерта**

Р. Лайеркт, американский социальный психолог, в 1949 году основал институт социальных исследований при Мичиганском университете, а с 1969 года руководил организованной им «Ассоциацией Ренсиса Лайкерта» - консультационной фирмой, которая внедряла его идеи об управлении в широкую практику. Основные результаты его исследований были изложены в книге «Новый тип менеджмента», вышедшей в свет в 1961 году.

Лайкертом было обнаружено, что руководители, достигающие наилучших результатов, фокусируют свое внимание на человеческих аспектах проблем своих подчиненных и на создании эффективных рабочих групп, которым ставятся высокие цели для достижения. Такие руководители сконцентрированы на сотрудниках. Они рассматривают свою деятельность, как работу с людьми, а не с производственными заданиями, они пытаются узнать их как личностей и они видят свою задачу в помощи подчиненным сделать их работу высокоэффективной. Они осуществляют общий, а не детальный контроль и в большей степени сосредоточены на целях, а не на методах. Они допускают максимальное участие подчиненных в принятии решений, и если требуется добиться высокой производительности, то руководитель должен быть не только ориентирован на подчиненных, но также иметь высокие цели и быть способным организовать процесс принятия решений для их достижения. Суммируя эти результаты, Лайкерт выделил четыре системы лидерства.

Система первого типа — эксплуататорское, авторитарное лидерство, где лидер использует чувство страха и наказания, для того, чтобы добиться повиновения подчиненных. Внутригрупповые коммуникации в этом случае развиты слабо, лидеры и подчиненные психологически далеки друг от друга, основной объем решений принимается наверху организации.

Система второго типа представляет собой благожелательный авторитарный тип лидерства, где руководство использует поощрения и награды, поведение сотрудников подчинено руководителям, информация, идущая вверх, ограничена тем, что лидер хочет слышать, политические решения принимаются наверху, но решения, предписанные определенными схемами, могут быть делегированы на более низкие уровни.

Система три - система лидерства консультативного типа, где управление использует поощрения, а в некоторых случаях - наказания, предусматривается некоторое участие подчиненных в принятии решений, коммуникации направлены как вверх, так и вниз, но информация, которую хочет услышать руководитель, дается в ограниченных количествах и с предосторожностями. В этой системе подчиненные могут оказывать только умеренное влияние на деятельность своих департаментов, так как основные для организации решения принимаются наверху, а решения, касающиеся частных вопросов, на более низких уровнях.

Система четыре характеризуется участием в групповом управлении. Руководство осуществляет экономическое поощрение и полностью использует участие группы в установлении целей, связанных с высокой производительностью и с улучшением методов работы. Коммуникации осуществляются вверх, вниз и по горизонтали, подчиненные и руководители психологически близки. Принятие решений осуществляется в результате групповых процессов, и процедура принятия решений интегрирована в формальную организованную структуру, где организация рассматривается как множество перекрывающихся групп, а каждая группа связана с остальной частью организации с помощью людей (называемых Лайкертом «связующими булавками»), которые являются членами более чем одной группы. Система управления 4, по оценке Лайкерта, обеспечивает высокую производительность, большее участие отдельных людей в делах организации как целого и лучшие отношения между лидерами-менеджерами и подчиненными.

Управление, согласно Лайекерту, всегда взаимосвязанный процесс. Чтобы быть эффективным, и иметь возможность общения, лидер всегда должен изменять свое поведение с учетом личностных качеств последователей. Нет специфических правил, которые хорошо бы работали во всех ситуациях - есть только общие принципы, которые должны рассматриваться с учетом ожиданий, ценностей и навыков тех, с кем менеджер взаимодействует. Чувствительность к этим ценностям и ожиданиям - это решающее умение менеджера. Организации должны создать такую атмосферу и условия, которые поощряли бы всех руководителей обращаться с людьми, с которыми они встречаются соответствующим их ценностям и ожиданиям образом.

**5.1.3. Континуум лидерских стилей по А. Танненбауму и В. Шмидту**

А. Танненбаум и В. Шмидт адаптировали концепцию лидерских стилей к различным условиям, складывающимся в организации.

Стили лидерства не дискретны (три типа по Левину или четыре - по Лайкерту), а представляют собой непрерывно меняющийся континуум непрерывных изменений - от лидерства, сосредоточенного на лидере, до лидерства, сосредоточенного на подчиненных. Стили лидерства изменяются в зависимости от степени свободы, которую менеджеры представляют своим подчиненным.

Теория континуума лидерских стилей предполагает, что применяемый стиль руководства отражает четыре переменные и зависит от них:

* Руководитель - его личность и предпочитаемый им стиль;
* Подчиненные - потребности, отношения, навыки подчиненных или сотрудников;
* Задание — требования и цели работы, которую надо выполнить;
* Ситуация - организация, ее культура, требования и предрассудки.

Дальнейшие работы Танненбаума были сосредоточены на исследовании управления - изучении тех средств, с помощью которых поведение большого числа людей управляется. Эти средства разнообразны. В организации это может быть путь приказов или убеждений, угроз или обещаний, путь письменных сообщений или дискуссий, или опосредованно - путь фиксирования скорости машины, за которой кто-то должен успевать или путь программирования компьютера.

Способ изучения управления и лидерства, который в течение многих лет использовал Таннебаум с сотрудниками - это опрос членов организации, относительно влияния на управление, которое имеют они и представители других уровней и групп.

Люди в каждой группе могут оценивать влияние других групп на себя, так что получается большое количество оценок с перекрестной проверкой. Если используется четыре, пять или шесть групп, то информации будет больше.

**5.2. Ситуационные концепции лидерства**

Основной постулат ситуационной теории лидерства заключается в следующем: не существует лучшего лидерского поведения; при определнных условиях эффективное лидерство может достигаться использованием различных типов лидерства.

**5.2.1. Ситуационная теория Ф. Фидлера**

Ситуационная тория лидерства была разработана Фредом Фидлером. Свыше двух десятилетий он занимался исследованиями и организационными консультациями, посвященными природе эффективного лидерства. В соответствии с этим подходом, эффективность лидерства зависит от взаимодействия поведения лидера с определенными организационными факторами.

Модель может быть лучше понята путем рассмотрения поведения лидера, организационных факторов (лидерской ситуации) и взаимодействия этих факторов в определении лидерской эффективности.

Лидер. Индивидуальный (лидерский) фактор, рассматриваемый в ситуационной модели, представляет собой иерархию потребностей лидера. Ф. Фидлер предположил, что поведение лидера может быть понятно при рассмотрении лидерской иерархии потребностей. Важнейшими лидерскими потребностями являются:

1. потребности межличностных отношений;

2. потребность выполнения задания.

Потребности определяют мотивационную сторону лидерства. Когда удовлетворены низшие, человек стремится удовлетворить высшие. Это положение является существенным для ситуационной теории лидерства.

Исследуя поведение руководителей, Ф. Фидлер выделяет два основных стиля руководства. Руководители, ориентированные на отношения, получают удовлетворение от хороших взаимоотношений с другими людьми. Их самоуважение сильно зависит от того, как другие относятся к ним, они очень заинтересованы и восприимчивы к тому, как чувствуют себя члены группы. Они поощряют подчиненных к участию в выдвижении идей. С другой стороны - руководители, которые в основном ориентированы на успешное выполнение задач, стоящих перед руководимой ими группой. Они организуют работу посредством ясных и недвусмысленных приказов и инструкций, регламентирующих организационное поведение подчиненных и, в свою очередь, чувствуют себя более комфортно, работая под четким руководством со стороны своего начальника. При отсутствии этого они пытаются создать необходимые условия.

Ф. Фидлер разработал оригинальную систему классификации этих двух стилей или моделей мотивации. В специальном вопроснике лидерам предлагают вспомнить всех людей, с которыми они когда-либо работали, и определить человека, с которым им хотелось бы работать меньше всего. Затем им предлагалось оценить этого. Наименее предпочитаемого сотрудника (НПС)

Руководители, ориентированные на отношения, придавали большее значение личностным характеристикам сотрудников, несмотря на трудности, которые возникали у них с определением НПС. В то же время они могут осознавать, что их оценка не совсем объективна и допускают, что НПС в действительности является веселым, жизнерадостным и мягким человеком. Поскольку для такого типа руководителя важны взаимоотношения, то он может пойти на уступки, склонен к компромиссу ради «справедливого» решения.

Руководители, ориентированные на выполнение задания, оценивают людей с точки зрения их способности внести свой вклад в успешное решение задачи группой. НПС может быть не только неприятным и нелояльным человеком, но и нервным, скучным, неискреннем, а также человеком, который постоянно устраивает ссоры и является источником внутригрупповых конфликтов.

В своих работах Ф. Фидлер подчеркивает, что оба этих стиля руководства могут быть эффективными в соответствующих ситуациях. Таким образом, он применяет ситуационный подход к руководству и отклоняет представление о том, что существует универсальный стиль, который применим во всех ситуациях. Требуемый стиль руководства будет зависеть от характера заданий, с которыми встречается руководитель, и ситуаций, в которых он работает, поэтому подход Фидлера получил название «ситуационной теории лидерства».

В основе ситуационной теории лежит оценка управленческой ситуации с точки зрения возможности использования власти и влияния.

Для анализа ситуации необходимо идентифицировать три параметра:

Отношения между руководителем и членами группами. Руководители, у которых хорошие отношения с членами группы, которых любят и уважают, будут иметь большее влияние, чем руководители с плохими отношениями. Если руководитель пользуется глубоким уважением со стороны подчиненных, то нет необходимости в высоком служебном положении, чтобы заставить подчиненных активно работать.

Структура задания: задания, которые подробно описаны в специальных руководствах или даже запрограммированы, дают руководителю большее влияние, чем задания, которые четко не определены, туманны и неконструктивны. Структурированное задание расписывает действия шаг за шагом, такова, например, работа рабочего-станочника. Неструктурированные задания выполняет, например, хирург-кардиолог, чью деятельность программировать невозможно.

Власть руководителя. Власть руководителя определяется его служебным положением. Некоторые должности, например, армейского генерала или полицейского со служебным значком на груди дают занимающему их лицу право требовать от членов группы выполнения его приказов или распоряжений. Руководители, которые могут применить вознаграждение или наказание по отношению к подчиненным (дисциплинарными мерами, определением заработной платы, наймом и увольнениями, и т.д.), обладают большей властью и, таким образом, находятся в более управляемой и благоприятной позиции, чем те, которые не имеют таких возможностей.

**5.2.2. Ситуационный подход «путь - цель» Митчелла и Хауса**

Теория «путь - цель» выражает два базисных понятия:

1) функция лидера состоит в том, чтобы мотивировать подчиненных путем прояснения их целей, повышение внутреннего удовлетворения от выполнения задания и обеспечение значимого внешнего вознаграждения, базирующегося на производительности.

2) Индивидуальный стиль лидерского поведения, в котором он будет выполнять свои функции мотиватора, ситуационно определяется характеристиками подчиненных и факторами внешней среды.

Стили лидерского поведения. Теория «путь — цель» выделяет четыре стиля лидерства, которые имеют разную эффективность в соответствии с ситуацией:

* *Инструментальный (директивный) стиль* (аналогичный стилю, ориентированному на работу или задачу): планирование, организация, контроль, координация и/ или структурирование действий подчиненных.
* *Поддерживающий стиль* (аналогичен стилю, ориентированному на человека и человеческие отношения): поддержка и забота о нуждах, здоровье и благосостоянии подчиненных и создание благоприятной и дружественной атмосферы.
* *Стиль, ориентированный на достижение:* постановка перед подчиненными сложных задач и ожидание, что они будут работать с полной отдачей.
* *Стиль, поощряющий участие:* обсуждение с подчиненными идей, информации и участие их в принятии решений.

Ряд специфических факторов считаются ситуационными, включая и те, которые имеют дело с характеристиками подчиненных и теми, которые по своей природе являются факторами внешней среды (навыки служащих, отношение к контролю за выполнением задания, потребности и т.д.). Другую группу составляют такие факторы, как структура задания, характеристики рабочей группы, политика компании относительно зарплаты. После идентификации подобный ситуационных факторов, лидеры должны выбрать наиболее подходящий стиль и поведение. Например, если задание не структурировано, лидер может мотивировать служащих, обеспечивая отсутствие структуры, а именно, демонстрируя инструментальное лидерское поведение. И наоборот, если задание хорошо структурировано, инструментальное лидерство может оказаться излишним. В этом случае стиль поддержки или стиль, ориентированный на достижение могут лучше мотивировать подчиненных. **Заключение**

Таким образом, лидерство играет значительную роль в управлении и тот, кто его осуществляет, является лидером, при этом он должен обладать определенными лидерскими качествами, но ни один человек не способен обладать всем их набором, который и был перечислен в данной курсовой работе. Но лидерство зависит также не только от внутренних характеристик человека, но и от внешнего, жизненного опыта, при этом его решения зависят от ситуации, - этот вопрос был также мной рассмотрен. Некоторые черты лидера позволяют предсказать его успешность, но факт наличия у руководителя высокого уровня развития интеллекта, доминирования, уверенности в себе не означает, что его подчиненные будут продуктивно работать или будут удовлетворены трудовой деятельностью.

Успешность лидера в значительной степени зависит от согласованности индивидуального стиля с внешней и внутренней средой организации.

В курсовой работе были также выделены основные направления исследования лидерства, концепции. Были показаны на ряде конкретных примеров характерные черты подходов, оказавших наибольшее влияние на развитие теории лидерства. В действительности же разнообразие подходов к исследованию его очень велико. Поэтому изучение оснований их классификации может стать отдельной темой.

К сожалению, лидерство нельзя исследовать, изучить полностью, основываясь лишь на информационных, книжных источниках. Необходимо практическое применение знаний, опирающихся, соответственно, на теоретические. В заключении отмечу, что лидерство - это загадочное, ускользающее качество, существование которого легко признать, трудно описать, еще труднее использовать на практике и уже невозможно создать это качество в других.

**Список использованной литературы**

1. Управление организацией: учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. — 2-ое изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-Н, 1998г.;
2. Менеджмент, 3 -е изд. О.С. Виханский, А.И. Наумов. М.: 2002 г.;
3. А.Т. Зуб, С.Г. Смирнов. Лидерство в менеджменте. Изд.: Воскресенье, ЗАО «Принт - Ателье», Москва/ 1999 г.;
4. Д.Я. Райгородский. Психология и психоанализ власти. Хрестоматия. Т.2., Самара: «Бахрах», 1999 г.;
5. Е.Г. Молл. Менеджмент: организационное поведение. М.: 1999 г.