

Лекция 5.

Лидерство и власть

План лекции:

- 1) Лидерство: сущность и определение.
Классификация власти.
- 2) Источники и типы власти.
- 3) Стили лидерства.
- 4) Наделение властью (делегирование полномочий).
- 5) Теории лидерства.
- 6) Механизмы лидерства.



1. Лидерство: сущность и определение. Классификация власти

Лидерство – это способность влиять на индивидов и группы людей и вести их за собой для достижения целей организации.

Общепринято выделять лидеров:

- ✓ **формальных**, которые назначаются «сверху»;
- ✓ **неформальных**, которые выбираются группой «снизу».

Наилучший и оптимальный вариант, когда руководитель выполняет две роли одновременно - формального и неформального лидера.

Существует большое количество определений лидерства.

Лидером может быть политический деятель, исследователь, руководитель, разрабатывающий стратегию своей компании, и др.

Лидеры, в отличие от многих менеджеров, помогают не только себе, но и другим делать правильные вещи. Они задают направление, определяют новое.

Отметим различия между лидерами и обычными менеджерами

Лидер	Менеджер
Должен вдохновлять других	Работает согласно должностной инструкции (может не влиять на подчиненных)
Подчеркивает важность инноваций	Подчеркивает рациональность работы
Ставит под сомнения существующие процессы и организационные структуры	Работает согласно существующим регламентам
Исполняет обязанности с относительной независимостью	Еще одно звено в организационной структуре
Делает правильные вещи	Делает вещи правильно

Как можно увидеть, лидеры вдохновляют и меняют, создают видение будущего, ведут за собой, имеют так называемые источники власти.

Например, одним из таких источников является вознаграждение (материальная и нематериальная мотивация труда персонала). Это высокий должностной оклад, достижимые и реальные ключевые показатели деятельности, возможность карьерного роста, получить дополнительные отпуск и др.

Классификация видов власти:

- 1) Власть, основанная на принуждении:** возникает в случае, когда человек испытывает нужду в чем-либо и боится, что его могут этого лишить.
- 2) Власть, основанная на вознаграждении:** наиболее эффективный способ воздействия на работников и повышения их мотивации, но при условии, что предлагаемое вознаграждение адекватно приложенным усилиям.
- 3) Экспертная власть:** основана на компетентности лидера в каких-либо вопросах (исследования показали, что группа следует рекомендациям человека, представленного экспертом, даже если на самом деле у него отсутствует приписываемая ему компетенция).
- 4) Эталонная власть** (власть примера): основана на личном примере, качествах лидера, его реальных поступках.
- 5) Законная власть:** власть тех, кто имеет должностные полномочия. Ее важная особенность заключается в том, что это формальная власть, носящая безличный характер, когда сотрудники подчиняются не какой-либо конкретной личности, а должности.

2. Источники и типы власти

Существует четыре группы теорий, изучающих природу лидерства.

1) Теория лидерских качеств (теория личностных черт): лидера определяют ряд навыков, способностей, качеств, которые он получил от природы или по наследству. Является непопулярной в силу отсутствия единого представления о необходимо наборе лидерских качеств.

2) Исследования, изучающие автократический и демократический типы лидеров.

3) Поведенческий подход (бихевиористский) основан на концепции, согласно которой эффективность лидера зависит не столько от его личностных черт, сколько от стиля его поведения.

4) Ситуационный подход изучает проблемы взаимосвязи стилей руководства и конкретных рабочих ситуаций.

1) Теория лидерских качеств (теория личностных черт): лидера определяют ряд навыков, способностей, качеств, которые он получил от природы или по наследству.

Является непопулярной в силу отсутствия единого представления о необходимо наборе лидерских качеств.

Теория имеет еще одно название – теория «великих людей».

Была популярна в 40-е годы XX в.

Проводились исследования, которые ставили целью выявить личностные характеристики, черты великих людей.

Однако, вскоре выяснилось, что изучение личных качеств дает противоречивые результаты.



2) Исследования, изучающие автократический и демократический типы лидеров.

- ✓ Автократичный лидер стремится сконцентрировать в своих руках всю власть, полагается на законные полномочия, власть, основанную на вознаграждении и принуждении.
- ✓ Демократичный лидер делегирует властные полномочия сотрудникам, способствует их участию в управлении и при воздействии на подчиненных полагается на референтную и экспертную власть.

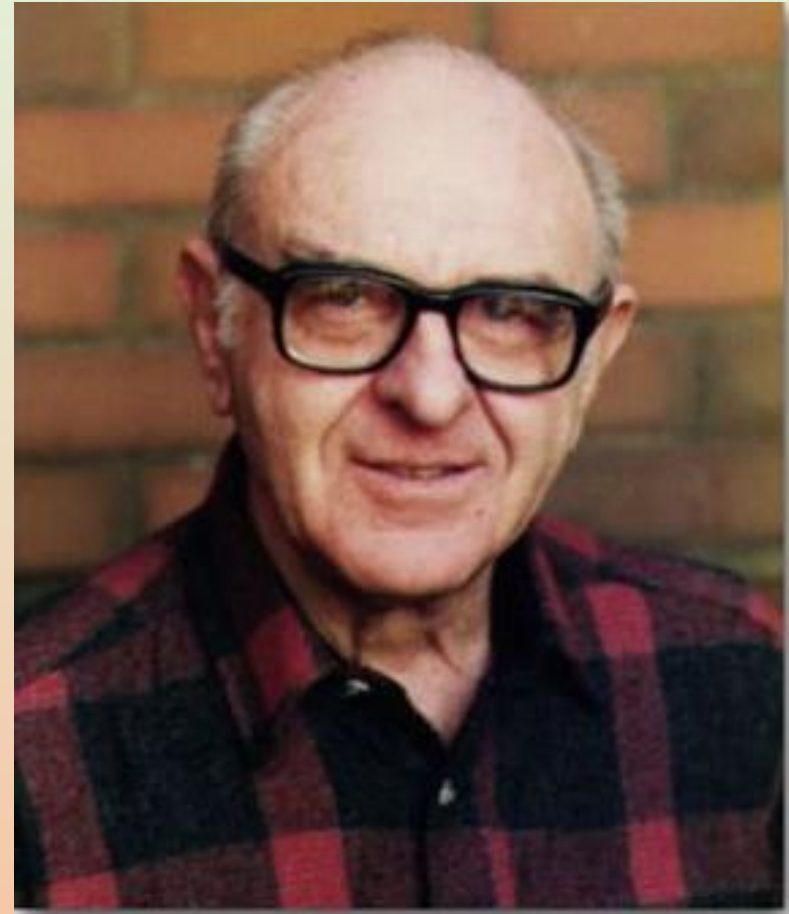
3) Поведенческий подход (бихевиористский) основан на концепции, согласно которой эффективность лидера зависит не столько от его личностных черт, сколько от стиля его поведения.

4) Ситуационный подход изучает проблемы взаимосвязи стилей руководства и конкретных рабочих ситуаций.

Этот подход является наиболее перспективным на сегодняшний момент.

Среди известных моделей – модель американского психолога Фреда Фидлера, разработанная в 60-х годах.

Она основана на том, что эффективность работы команды зависит от того, насколько каждая ситуация позволяет руководителю контролировать команду и влиять на ее работу.



Основная идея модели Ф. Фидлера заключается в том, что в разных ситуациях эффективными будут разные стили управления, подобранные под конкретную ситуацию.

После длительных исследований Ф.Фидлер пришел к выводу, что ситуацию определяют три параметра:

- 1) тип взаимодействия между руководителем и подчиненным,
- 2) структура задачи,
- 3) форма и объем власти руководителя.

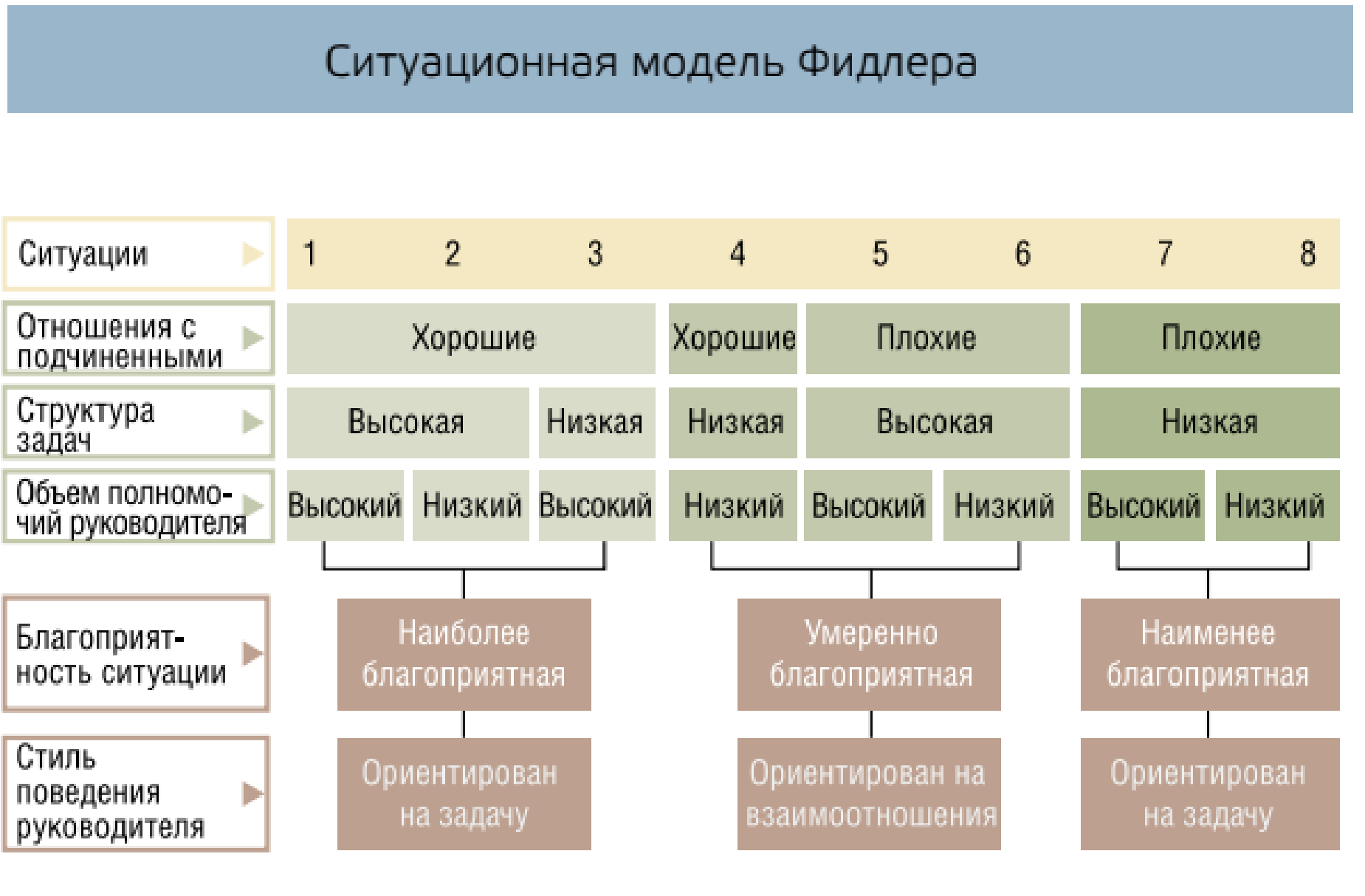
Эти три составляющие служат ориентиром для оценки каждой ситуации, в которой применяется руководство.

Фидлер назвал их ситуационными переменными.

Их комбинации позволяют получить восемь типичных ситуаций, в которых может оказаться любой руководитель.

Классификация их для руководителя будет следующая: благоприятные, умеренно благоприятные, очень неблагоприятные.

Схематично это выглядит так:



Стили лидерства:

1. Авторитарный стиль

Фраза, наиболее характерная для авторитарного стиля руководства, – «Делай, как я говорю».

Как правило, такой лидер считает, что он самый умный и знает больше, чем другие.

Принимает все решения без особого участия членов команды.

Такой командно-административный подход типичен для лидеров прошлых лет. Тем не менее, это не означает, что этот стиль может не подходить в определенных ситуациях. Например, авторитарный стиль используется, когда необходимо принимать важные решения на месте и быстро.

2. Авторитетный стиль («дальновидный»)

Фраза, наиболее характерная для этого стиля лидерства, – «Следуй за мной».

Авторитетный стиль – признак уверенных в себе лидеров.

В условиях неопределенности эти лидеры имеют план действий.

Они помогают сотрудникам увидеть, куда движется компания.

В отличие от авторитарных лидеров авторитетные находят время, чтобы объяснить свое видение.

Они дают сотрудникам свободу выбора и действий для достижения общих целей.

3. **Стиль задания темпа**

«Делай, как я!» – фраза, наиболее характерная для лидеров, использующих такой стиль.

Этот стиль описывает очень целеустремленного лидера, который задает темп.

- ✓ Лидеры данного типа ставят высокую планку и заставляют членов своей команды работать с полной отдачей.
- ✓ Хотя задающий темп стиль лидерства эффективен для выполнения задач и достижения результатов, он может и навредить членам команды. *Дело в том, что даже самые целеустремленные сотрудники могут столкнуться со стрессом, работая с таким стилем лидерства в долгосрочной перспективе. Однако, если это энергичный предприниматель, который работает с командой единомышленников над разработкой и анонсом нового продукта или услуги, этот стиль может сослужить хорошую службу.*
- ✓ Но это не тот стиль, который нужно использовать каждый день. Лидер, который задает темп, должен время от времени делать паузы, чтобы не допустить выгорания команды.

4. Демократический стиль

Демократические лидеры чаще всего спрашивают сотрудников: «Что вы думаете?» Они делятся с ними информацией обо всем, что влияет на их работу, спрашивают их мнение перед принятием окончательного решения.

У этого стиля лидерства, основанного на участии и вовлечении сотрудников в процессы работы, есть много преимуществ.

Данный подход:

- ✓ вызывает доверие и способствует развитию командного духа и сотрудничества.
- ✓ дает возможность для творчества и помогает сотрудникам расти и развиваться.

Демократический стиль руководства побуждает людей делать то, чего хочет лидер, но так, как хотят сотрудники.



5. Стил ь наставника

Когда в организации присутствует данный стиль, руководитель, как правило, придерживается подхода: «Учтите это».

- ✓ Лидер, который занимается наставничеством, рассматривает людей как источник таланта, который нужно развивать.
- ✓ Лидер, использующий подход коучинга, стремится раскрыть потенциал людей. Такие руководители верят в сотрудников.
- ✓ Стил ь наставника дает сотрудникам направление, чтобы помочь им раскрыть свои способности для достижения всего, на что они способны.

6. Партнерский стиль

Для описания этого типа лидерства часто используется фраза: «Люди превыше всего».

Партнерский подход – тот стиль руководства, в котором руководитель сближается с сотрудниками на личном уровне.

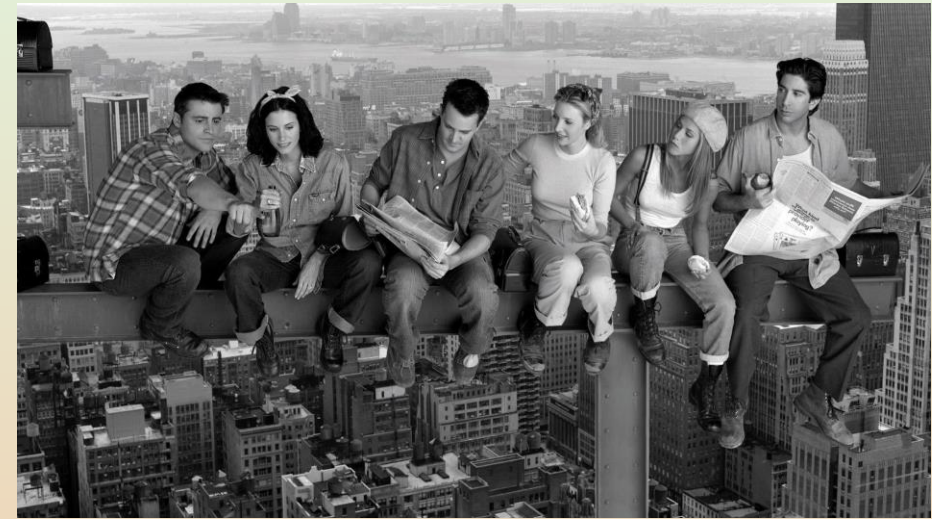
Обращает внимание на эмоциональные потребности членов команды и поддерживает их. Стремится найти общее, что соединит его с командой.

В конечном счете, этот стиль направлен на поощрение гармонии и формирование отношений сотрудничества внутри команды. Это особенно полезно, например, для разрешения конфликтов между членами команды.

7. Стиль «Принцип невмешательства»

Данный стиль находится на противоположном конце авторитарного стиля.

- ✓ Из всех стилей этот предполагает наименьшую степень вовлечения руководителя в работу.
- ✓ На первый взгляд может показаться, что лидер, придерживающийся принципа невмешательства, полагает, что сотрудники сами знают, что им делать.
- ✓ Этот стиль может иметь место, если команда состоит из высококвалифицированных, опытных сотрудников, которые стремятся к работе и мотивированны.



Выделяют стили лидерства:

- ☐ дальновидный,
- ☐ директивный,
- ☐ Партнерский (аффилиативный),
- ☐ основанный на участии,
- ☐ задающий темп
- ☐ коучинг.

Дальновидный стиль руководства

- ✓ Дальновидное лидерство очень успешно, когда корпоративная культура учитывает долгосрочное видение, изложенное менеджером.
- ✓ Менеджеры должны четко представлять себе долгосрочные цели и выстраивать роли сотрудников в успехе бизнеса.
- ✓ Успешные дальновидные лидеры создают продуктивные предприятия, которые заставляют сотрудников чувствовать, что они непосредственно способствуют успеху компании.

Директивный стиль

Директивный стиль руководства также называют авторитетным стилем.

Лидеры ставят перед членами команды ультиматум "мой путь или шоссе".

Будь то цель продаж или процесс обслуживания клиентов, члены команды находятся в постоянном страхе оказаться на расстоянии одной ошибки или неудачи от увольнения.

Этот стиль создает низкий моральный дух команды и не является эффективным долгосрочным стилем.

Аффилиативный стиль лидерства

Лидер аффилиации хочет быть частью команды.

В этом стиле основой успеха является сплочение команды и доверие.

Партнерское лидерство часто создает высокий моральный дух, но оно создает проблемы.

Когда руководителю нужно принимать трудные решения, такие как дисциплинарные взыскания, это становится трудным, потому что лидер рассматривает члена команды как друга.

Стиль лидерства, основанный на участии (демократический стиль)

- ✓ Эти лидеры всегда просят членов команды внести свой вклад.
- ✓ Лидер может потерять контроль над командой, когда команда обладает слишком большой властью и не верит в видение лидера.

Задающий темп

- ✓ Лидер действительно подает пример и, как правило, в темпе, который никто другой не может поддерживать.
- ✓ У тех, кто задает темп, обычно высокая текучесть кадров.
- ✓ Подчиненные не могут идти в ногу со временем и часто выгорают.

Стиль лидерства коучинга

- ✓ Коучинг лидерства - это позитивная среда для рабочего места.
- ✓ Сотрудники считают, что коучинг-лидеры инвестируют в рост и тратят время на развитие индивидуальных навыков, необходимых для достижения успеха.
- ✓ Руководители коучинга должны понимать, когда следует провести грань между дополнительным обучением и заменой сотрудников, которые не работают, несмотря на коучинг.

4. Наделение властью (делегирование полномочий)

Важным фактором, влияющим на эффективность групповой деятельности, является распределение властных полномочий.

Если властные полномочия сконцентрированы в одних руках, то рядовые работники не имеют возможности повлиять на решение производственных вопросов, что приводит к негативным последствиям:

- ❖ подчиненные начинают ощущать личностную оторванность от всеобщей деятельности, у них снижается самооценка, падает инициатива.
- ✓ В результате у работников может возникнуть стресс, связанный с тем, что они не могут повлиять на события, важные для жизни.
- ✓ Для решения подобных проблем необходимо проводить работу по распределению власти, когда часть управленческих полномочий делегируется руководителем подчиненным.

Делегирование – это постановка цели перед конкретным лицом и одновременно предоставление ему средств для ее достижения при принятии ответственности за получение качественных результатов.

На соотношение делегирования и полномочий существуют следующие точки зрения:

- 1) делегируются только полномочия, а ответственность не делегируется и остается у руководителя;
- 2) делегируются и полномочия, и ответственность, причем объемы их совпадают;
- 3) делегируются полномочия и часть ответственности.

Ответственность распадается на:

- ☐ исполнительную (функциональную) ответственность, которая делегируется;
- ☐ управленческую ответственность, которая не делегируется.

Основные принципы делегирования:

1. делегирование должно осуществляться в соответствии с ожидаемым результатом;
2. подбор исполнителей должен осуществляться с учетом характера поставленной задачи;
3. делегирование должно осуществляться по формальным линиям коммуникации;
4. устанавливается надлежащий контроль;
5. вознаграждение за успешное делегирование полномочий и эффективное использование делегированных полномочий и ответственности обязательно.

Процесс делегирования включает ряд стадий:

- ☐ изучение риска и выгод, связанных с делегированием;
- ☐ определение ожидаемых результатов;
- ☐ оценка способностей и личных качеств подчиненных;
- ☐ четкое формулирование задачи;
- ☐ делегирование необходимых для решения данной задачи полномочий и возложение ответственности за ее решение.

Искусство делегирования складывается из восприимчивости руководителя, готовности передать право принятия решений, готовности мириться с ошибками других и исправлять их.

5. Теории лидерства

Прорывом в изучении лидерства традиционно считается смещение внимания исследователей с качеств лидера на его поведение.

Серия работ американских ученых (прежде всего Р. Лайкерта, ставшего отцом концепции партисипативного менеджмента) привела к формированию **«двухмерного» подхода к анализу поведения лидера**, в котором главными параметрами стали внимание к результату деятельности, с одной стороны, и к людям и отношениям между ними — с другой.

Поведенческий подход в большей степени делал акцент на процессном аспекте лидерства.

Однако скоро стало ясно, что, во-первых, двух параметров явно не хватает для описания столь сложного феномена, как лидерство.

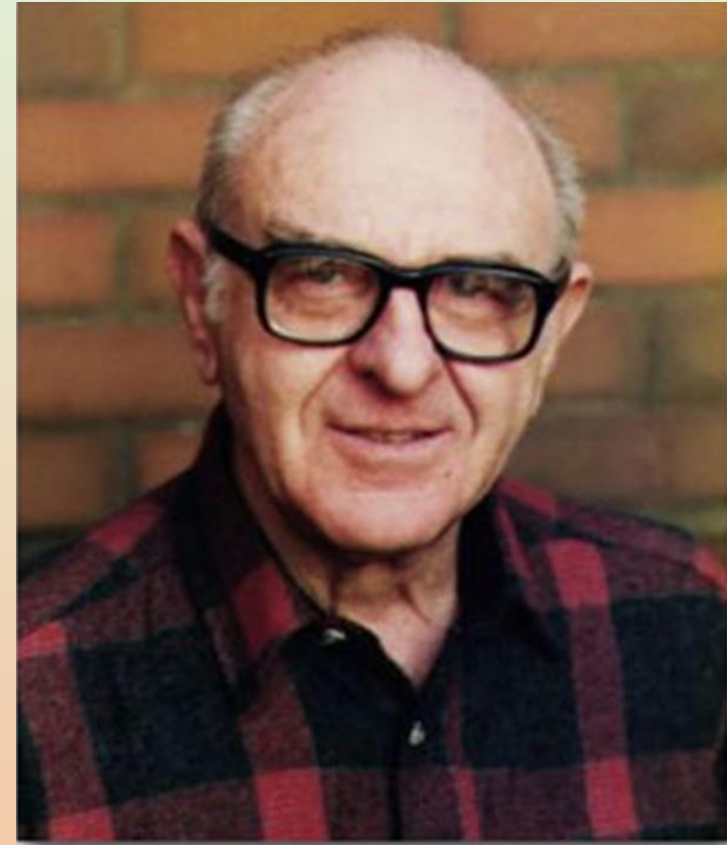
Анализ недостатков теорий, основанных лишь на рассмотрении поведения лидера, породил новое направление исследований, получившее название ситуационного.

Практически все авторы ситуационных моделей шли одним и тем же путем: выбирали основной фактор, описывающий ситуацию взаимодействия лидера и ведомых, и на этом основании предлагали спектр стилей лидерского поведения, оптимального для различных ситуаций.

Пионерной стала работа Ф. Фидлера, в которой он предложил несколько новых идей.

Ситуационный подход

Ситуационный подход предполагает, что при изменении ситуации лидер должен изменить свой стиль, чтобы достичь эффективности работы своей и группы, а также предполагает определение факторов, которые оказывают влияние на эффективность деятельности лидера и группы в целом.



Фидлер описал модель переменных, которые определяют стиль руководства:

- ✓ характер взаимоотношений между лидером и членами группы (доверие и любовь к руководителю);
- ✓ степень структурированности задачи (насколько хорошо определены цели и каковы критерии их выполнения). При этом были выделены два типа задач:
- ✓ структурированные – монотонные, четко определенные (например, работа на конвейере);
- ✓ неструктурированные – творческие, исследовательские;
- ✓ позиционная власть лидера, определяемая его полномочиями (насколько лидер контролирует вознаграждение).

Согласно Ф. Фидлеру, ситуация является благоприятной, если все три переменные имеют высокие показатели. И наоборот, неблагоприятной, если эти показатели низкие.

- Чтобы эффективно решить задачу в ситуациях разной благоприятности, лидер должен действовать по-разному.
- ***По типу поведения лидеры делятся на тех, кто ориентирован на задачу и на тех, кто ориентирован на взаимоотношения.***
- ✓ Первые обеспокоены тем, чтобы работа была выполнена как следует и лишь затем думают об отношениях в группе.
- ✓ Вторые, наоборот, волнуются о том, как сложатся взаимоотношения в коллективе, и лишь затем заботятся о выполнении поставленной задачи.
- ✓ И тот, и другой тип лидерства может быть эффективным в зависимости от ситуации, в которой находится группа.

Фидлер выделял:

- ☐ ситуацию высокого контроля: лидер имеет прочное положение в группе, безусловно главенствующее, а работа, выполняемая группой хорошо структурирована и четко определена;
- ☐ ситуацию среднего контроля: лидер занимает недостаточно прочное положение, не все и не во всем признают его главенство, решаемые задачи не в полной мере структурированы и решены;
- ☐ ситуацию низкого контроля: у лидера плохие взаимоотношения с подчиненными и работа, которую группа должна выполнять, характеризуется высокой степенью неопределенности.

Лидеры, ориентированные на задачу, эффективны в ситуациях с высокой и низкой степенью контроля.

Лидеры, ориентированные на взаимоотношения, добиваются хорошего результата в ситуациях средней степени контроля.

- ✓ В случаях высокого контроля все идет гладко и взаимоотношения подчиненных слабо влияют на решение задачи, поэтому не являются решающим фактором успешности.
- ✓ Когда ситуация контролируется незначительно, лидеру необходимо внести хоть какой-то порядок. *Именно поэтому в такого типа ситуациях эффективен лидер, ориентированный на задачу.*
- ✓ При контроле среднего уровня от отношений зависит многое: либо работники сплотятся для решения задачи и преодолеют ее неопределенность, либо возникающие противоречия и трения обнажат неопределенность задачи. *Лидер, способный сгладить шероховатости взаимоотношений, будет наиболее эффективен именно в этой ситуации.*

Однако, несмотря на очевидно большую реалистичность ситуационной модели Фидлера, ее оказалось недостаточно. В ней **цель деятельности лидера** находилась как бы на периферии внимания автора.

Теория харизматического лидерства

Роберт Хауз проанализировал биографии известных политических и религиозных деятелей и **сделал вывод о том, что харизматических лидеров отличают уверенность в себе и своих подчиненных, высокие ожидания в отношении подчинённых, видение перспективы и воздействие личным примером.**

Вслед за Р.Хаузом этой проблемой увлекся Лей Контер.

Лей Контер предложил **модель поведения харизматического лидера**, формирование которой проходит четыре стадии:

1. выявление неиспользованных возможностей и недостатков в существующей ситуации и формулирование идеального стратегического будущего;
2. ознакомление ведомых с видением ситуации, признание статус-кво неприемлемым, а видения как привлекательной альтернативы. Формирование побудительных стимулов для ведомых;
3. создание доверия на основе знаний, взятие на себя риска, самопожертвование и нестандартное поведение;
4. демонстрация средств для достижения цели путем ролевого моделирования, наделения полномочиями и нестандартных методов.

Были сделаны попытки сформулировать те качества лидеров, которые позволяют им увлекать за собой людей:

- ☐ практически полная уверенность в своих суждениях и способностях;
- ☐ умение видеть перспективу лучше, чем остальные;
- ☐ способность увлечь своей идеей остальных, умело разъясняя и убеждая (таким образом, что многие начинают относиться к этой новой идее как к своей собственной);
- ☐ преданность идее, готовность рисковать и взять на себя ответственность;
- ☐ нестандартное поведение, иногда идущее вразрез с общепринятыми нормами (если такое поведение позволяет добиваться результата, то оно может вызывать восхищение остальных);
- ☐ умение хорошо чувствовать ситуацию и находить ресурсы, необходимые для достижения цели.

Теория когнитивных ресурсов

Теория когнитивных ресурсов разработана в 1987 г. Ф. Фидлером и Дж. Гарсией.

Двумя важнейшими понятиями теории являются интеллект и опыт лидера.

- ✓ Теория утверждает, что интеллектуальные ресурсы лидера могут способствовать эффективной деятельности группы, но лишь в определенных условиях, в частности если она следует директивным указаниям лидера.
- ✓ Важным фактором, влияющим на эффективность использования интеллекта лидера, является стресс. При низком уровне стресса на первый план выступает интеллектуальный потенциал, при высоком — опыт.
- ✓ Избыточная опора на опыт в условиях слабого стресса может отрицательно сказаться на результативности группы.
- ✓ Фактически эта теория уделяет значительное внимание личности лидера.

Концепция заместителей лидерства

Возникла на основе критики теорий лидерства (отказа от них).

Одна из современных концепций лидерства предполагает, что многие руководители являются эффективными, потому что сумели преобразовать группу. Такой тип лидерства получил название трансформирующего. Именно он создает благоприятные условия для достижения групповых целей.

Трансформирующее лидерство особенно эффективно в необычных ситуациях.

Руководители такого типа могут обеспечить прорыв в решении задач организации, кардинальным образом видоизменить ее деятельность. Однако трансформирующие лидеры зачастую не могут организовать систематическую работу группы или предприятия в целом.

Механизмы лидерства

Лидер в организации выполняет ряд функций, среди которых:

- постановка цели;
- нахождение средств;
- мотивация;
- координация;
- формирование организационной культуры.

Механизм лидерства – то, что структурирует феномен лидерства, представленный тремя формами (см. таблицу).

Формальная группа	Неформальная группа	Лидерство в социально-психологической сфере
Власть санкционирована. Должностная позиция.	Власть на основе авторитета. Личностная позиция.	Групповое лидерство, не ориентированное на цели организации.