Администрация города Самары

Самарский муниципальный институт управления

Работа на конкурс

Студенческого научного общества

по направлению

"Организационная психология"

по теме:

Лидерство: стиль, ситуация, эффективность

Выполнила студентка

факультета ГМУ

гр. 132 очной формы обучения

ЖАРЁНОВОЙ М.А.

Самара

2000

2

П Л А Н

Введение

 1. Основные подходы к проблеме эффективности лидерства.

 2. Обзор теорий поведенческого подхода:

 а) теория Д. Мак Грегори;

 б) теория Р. Лайкерта;

 в) двухмерная трактовка Р. Стогдилла;

 г) управленческая решётка Блэйка и Мутона.

 3. Удовлетворённость и производительность.

 4. Ситуационные подходы к эффективному лидерству:

 а) теория Фидлера;

б) теория Митчела-Хауса;

 в) теория жизненного цикла;

 г) модель Врума-Йеттона.

 5.Адаптивное руководство.

1. Лидерство в практике российского менеджмента.

 Заключение.

 Список используемой литературы.

3

Введение

 За последние 50 лет в теории и практике менеджмента проблема соотношения эффективности управления и лидерства является одной из самых ключевых. Любой менеджер, обеспокоенный эффективностью своей работы, должен стремиться стать лидером. Зачем? Почему? Что значит - быть лидером? Ответы на эти вопросы дают ряд наук: социальная психология, философия, педагогика, экономика. В классическом менеджменте лидерство - это способность влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы побудить их работать для достижения целей. В США раньше всех поняли связь между лидерством и результатами экономической деятельности, и за последние полвека разработали значительное количество теорий и подходов по данной проблеме, издав значительное количество как общетеоретических трудов (например: работа У. Д. Дункана), так и узкоспециальных работ (Д.Френсис, Б.Карлоф, Блейк). Для США идея лидерства является национальной, так как тесно связана с духом свободного предпринимательства, поэтому именно американские теоретики менеджмента являются главными специалистами по данному вопросу, и, значит , вполне справедливо суждение одного из них, экономиста Ральфа Стогдилла: "Джаз - не единственный исконно американский вклад в мировую культуру. Лидерство, как содержание теории и научных исследований есть результат исключительно американского творчества". Однако, несмотря на достаточную изученность проблемы и сходства в понимании

4

значения лидерства для менеджмента, до сих пор ряд вопросов остаются дискуссионными. Как должен вести себя управляющий, который является лидером? Какие стили поведения лидера наиболее

эффективны в управлении? Какую роль играют личные качества и ситуация? Может ли успешный менеджер не быть лидером? Можно обосновать лидерство, как важнейший фактор эффективного менеджмента? Это сложные и важные вопросы, ответы на которые можно получить лишь рассмотрев природу лидерства, разобравшись в системных подходах к определению значимых факторов эффективного лидерства.

 Не менее важной задачей данной работы является вопрос о лидерстве в российском менеджменте и о возможности применения общемировых теорий лидерства в российской практике управления.

К сожалению, рассмотрение этого вопроса затруднено, в отличие от других, скудностью источников и исследований, в основе которых лежит не общемировая практика, а непосредственно российская экономическая действительность. Причины этого положения вполне понятны: из общетеоретических - слишком юный возраст русского менеджмента и практика периода первоначального накопления капитала, который не совсем соответствует классическим понятиям цивилизованной рыночной экономики.

Данная проблема ещё не изучена, трудов, где напрямую затрагивается эта тема, обнаружено не было, некоторую информацию можно было почерпнуть из учебника Виханского и Наумова, по-

5

этому глава, посвящённая лидерству в практике российского менеджмента, является творчеством автора (возможно и не бесспорным), основанном на анализе практики российской экономической действительности.

6

1. Основные подходы к проблеме эффективности лидерства

 В период между 1930 и 1950 г.г. было впервые предпринято изучение лидерства в крупных масштабах и на системной основе.

Эти исследования ставили своей целью выявить свойства или личностные характеристики эффективных руководителей.

 Согласно личностной теории лидерства, лучшие из руководителей обладают набором общих для всех личных качеств. Если эти качества можно было бы выявить, то люди могли бы научиться их воспитывать в себе и тем самым становиться эффективными руководителями. Некоторые из этих изученных черт - уровень интеллекта, внешность, честность, здравый смысл, инициативность, специальное экономическое образование и высокая степень уверенности в себе. К сожалению, изучая собранные факты и соотношение личных качеств и лидерства, ученые так и не смогли выявить единый выбор свойств лидера. В 1948 году Р. Стогдилл обнаружил, что в разных ситуациях эффективные руководители обнаружили разные личные качества, что позволяет сделать следующий вывод: "не существует такого набора личных качеств, который присутствует у всех эффективных руководителей и, следовательно, человек не становится руководителем только благодаря какому-то набору личных свойств".

7

 Разочарование в подходе к лидерству с позиций личных качеств сосредоточило внимание исследователей на поведении руководителей. Согласно поведенческому подходу к лидерству, эф-

фективность определяется не личными качествами руководителя, а скорее манерой его поведения по отношению к подчиненным, то есть стилем руководства. Все исследователи данного подхода, несмотря на множество теорий, сходились в одном: стиль руководства можно описать только в рамках автократичного - либерального континуума.

Несмотря на то, что поведенческий подход продвинул изучение лидерства, сосредоточив внимание на фактическом поведении руководителя, желающего побудить людей к достижению целей организации, его основной недостаток заключался в тенденции исходить из предложения, что существует какой-то один оптимальный стиль руководства, либо авторитарный, либо демократический. Однако , обобщая исследования, теоретики лидерства вынуждены были признать, что не существует "оптимального" стиля руководства, так как очень вероятно, что на эффективность будет влиять характер конкретной ситуации, смена которой ведет к смене стиля. Дальнейшие исследования показали, что в эффективности руководства решающую роль могут сыграть дополнительные факторы, такие как: потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействия среды, а также информация. Поэто

8

му современная теория лидерства обратилась к ситуационному подходу, в котором ученые пытаются определить, какие стили поведения и личные качества более всего соответствуют определенным ситуациям. Результаты их исследований указывают, что аналогично тому, как разные ситуации требуют различных организа-

ционных структур, так должны выбираться и различные способы руководства - в зависимости от характера конкретной ситуации. Это означает, что руководитель - лидер должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях.

2. Обзор теорий поведенческого характера

 Важнейший вклад данного подхода в теорию лидерства заключается в том, что он помог провести анализ и составить класси-

фикацию стилей руководства, то есть того, как руководитель ведет себя со своими подчиненными.

 Стиль руководства в контексте управления - это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Степень власти, используемая им, его забота о человеческих отношениях или, прежде всего, о выполнении задачи - всё отражает стиль руководства, характеризующий данного лидера.

9

а) теория Д. Мак Грегори

 В 1960 году Д. Мак Грегори опубликовал свою работу "Человеческая сторона предпринимательства", в которой чётко обрисовал два основных типа или стиля лидерства: авторитарное руковод-

ство (теория "Х") и демократическое руководство (теория "Y").

 Согласно теории "Х":

 1. Люди не любят трудиться и по возможности избегают работы.

 2. Люди, не имеющие честолюбия, стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили.

 3. Люди хотят защищённости.

 4. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать контроль, принуждение или угрозу наказания.

 На основе этих предположений, автократ централизует полномочия, структурирует работу подчиненных, почти не давая им свободы в принятии решений, а чтобы обеспечить выполнение работы, оказывает психологическое давление. И даже в ситуации благосклонного автократизма, когда избегается негативное принуждение, руководитель полностью сохраняет за собой власть принимать и исполнять решения.

 Согласно теории "Y":

 1. Труд - процесс естественный, и если условия благоприятны,

люди принимают на себя ответственность и даже стремятся к ней.

2. Если люди приобщены к организационным целям, то они используют самоуправление и самоконтроль.

10

 3. Приобщение является функцией вознаграждения.

 4. Интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

 Итак, демократический руководитель предпочитает такие механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям высокого уровня: потребность в принадлежности, высокой цели, автономии и самовыражении. Он избегает навязывать свою волю подчиненным, а те пользуются широкой свободой в выполнении заданий.

В некотором смысле, он старается создать ситуацию, в которой люди до некоторой степени сами мотивируют себя, приходя к пониманию, что самостоятельная творческая работа, по природе своей, является вознаграждением. Задача руководителя создать атмосферу открытости, доверия и благожелательности.

б) теория Р. Лайкерта

 Дальнейшие работы по классификации стилей путем сравнения автократичного и демократичного континуумов были продолжены в Мичиганском университете, где, сравнивая группы с различной производительностью и руководством, Рэнсис Лайкерт выделил два типа руководителей: руководитель, ориентированный на задачу и руководитель, сосредоточенный на человеке. Для первого

характерна, прежде всего, забота о проектировании задачи и разработке системы вознаграждения для повышения производительности труда, а для второго - совершенствование человеческих отно-

11

шений и привлечение трудящихся к участию в управлении, как главных факторов роста производительности труда. Продолжая исследования, Лайкерт предложил четыре системы стиля лидерства:

 1. Эксплуататорско-авторитарная - полная характеристика автократа.

 2. Благосклонно-авторитарная - ограниченное участие трудящихся в принятии решений.

 3. Консультативная - тактические решения принимаются подчиненными, а стратегические - руководителем.

 4. Демократическая, основанная на участии - полное доверие между руководителями и подчиненными, принятие решений децентрализовано, то есть так называемое групповое руководство.

 Таким образом, Лайкерт жестко разделяет типы лидерства, считая, что одновременно невозможно ориентироваться и на работу и на человека и считает, что самым оптимальным является поведение руководителя, ориентированное на человека.

12

в) двухмерная трактовка Р. Стогдилла

 Работы экономических групп в университете штата Огайо поставили под сомнение концепцию строгого разделения руководителей на тех, кто сосредоточен или только на работе, или только на человеке. Стогдиллом была разработана система, согласно которой поведение руководителя классифицируется по двум дополняющим друг друга отношениям: структуре и вниманию к подчиненным.

Структура подразумевает такое поведение, когда руководитель планирует и организует деятельность группы. Внимание к подчиненным подразумевает поведение, которое влияет на людей, апеллируя к потребностям более высокого уровня, строя взаимоотношения на основе доверия и контакта между руководителем и подчиненным. Несмотря на то, что самая высокая производительность ассоциировалась с руководителем, который владеет и тем и другим стилем поведения, более поздние исследования показали, что классификация не безупречна.

13

г) управленческая решётка Блэйка и Мутона

 Концепция университета штата Огайо была модифицирована Блэйком и Мутоном, которые, ранжируя "заботу о человеке" и "заботу о производстве" по 9-ти бальной шкале, выделяют 5 основных стилей руководства.

степень учёта интересов людей

9-9

1-9

 *1-1 - страх перед бедностью;*

 *1-9 - дом отдыха;*

 *9-1 - авторитет - подчинение;*

5-5

 *5-5 - организация;*

 *9-9 - команда*

1-1

9-1

степень учёта интересов производства

 1-1 - руководителю требуется минимум усилий, чтобы добиться такого качества работы, которое позволит избежать увольнения.

 1-9 - руководитель сосредоточен на теплых человеческих взаимоотношениях, но мало заботится об эффективности выполнения заданий.

14

 9-1 - руководитель заботится об эффективности выполняемой работы, не обращая внимания на моральный настрой подчиненных.

 5-5 - руководитель находит баланс эффективности и хорошего морального настроя.

 9-9 - Руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации, что обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую эффективность.

3. Удовлетворенность и производительность

 С того самого момента, когда впервые было определено различие между автократичным стилем и стилем, сосредоточенным на человеке, начались дебаты, что же лучше. В настоящее время после ряда широких эмпирических исследований можно сделать следующие выводы о соотношении удовлетворенности, стиля руководства и производительности:

 1. Во многих ситуациях демократичный и ориентированный на человека стиль не приводит к большей удовлетворенности персонала.

 2. В ситуациях, где исполнители действуют на уровне более низких потребностей, демократичный стиль может снизить степень удовлетворенности.

 3. Участие работников в принятии решений, как правило, оказывает положительное влияние на удовлетворенность большинства сотрудников.

15

 4. Высокий моральный настрой и большая удовлетворенность не всегда повышают производительность.

4. Ситуационные подходы к эффективному лидерству

 Неспособность исследователей найти постоянную зависимость между стилем руководства и производительностью явилась ярким показателем того, что во всех случаях действует один или более факторов. Чтобы найти эти факторы, исследователи вынуждены были обращать внимание не только на руководителя и исполнителя, но и на всю ситуацию.

а) теория Фидлера

 Модель Фидлера явилась важным вкладом в развитие всей теории лидерства, так как она впервые сосредоточила внимание на ситуации и выявила три фактора, влияющие на поведение руководителя:

1. Отношения между руководителем и членами коллектива.
2. Структура задачи.

3. Должностные полномочия.

Фидлер считает, что хотя каждой ситуации и соответствует

свой стиль руководства, стиль руководителя остается в принципе неизменным, а так как человек не может приспособить свой стиль

16

руководства к ситуации, то его необходимо помещать в такие ситуации, которые наилучшим образом подходят стабильному стилю руководства. Это обеспечит баланс между требованиями, выдвигаемыми ситуацией, и личными качествами руководителя, что ведёт к высокой производительности и удовлетворенности. Чтобы определить личные качества руководителя (стиль лидерства), Фидлер проводил опрос для выяснения портрета менеджера, чьи личные качества были бы наименее предпочтительны для работников определенной группы (НПК - наименее предпочитаемый коллега).

Менеджеры, имеющие высокий рейтинг НПК, строят отношения с подчиненными на личностной основе и взаимопомощи, а кто имеет низкий рейтинг - сосредотачивается на задаче и беспокоится о производстве. Исходя из того, что отношения в коллективе могут быть

плохими или хорошими, задача сконструирована или нет, а должностная власть большая или малая, Фидлер предлагает восемь потенциальных стилей руководства.

 высокая

 НПК

 низкая

с т и л ь

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1отношения руководитель-коллектив | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| + | + | + | + | -- | -- | -- | -- |
| +задача, структура | + | -- | -- | + | + | -- | -- |
| +полномочия | -- | + | -- | + | -- | + | -- |

17

 Руководители, ориентированные на задачу (НПК с низким рейтингом), наиболее эффективны в ситуациях 1,2,3,8; руководители, ориентированные на человеческие отношения (НПК с высоким рейтингом), лучше работают в ситуациях 4,5,6. В ситуации 7 хорошо могут работать как те, так и другие. Ситуационный подход Фидлера - прекрасное средство подчеркнуть важность взаимодействия руководителя, исполнителей и ситуации. Его подход предостерегает против упрощенного мнения, что существует какой-то один, оптимальный стиль руководства - независящий от обстоя-

тельств. Более того, данные, полученные благодаря многочисленным исследованиям, говорят о том, что ситуационный подход может иметь практическое значение для подбора, найма и расстановки руководителей.

18

б) теория Митчела и Хауса

 Данная теория называется "путь - цель" и пытается дать объяснение тому воздействию, которое производит поведение руководителя на мотивацию, удовлетворённость и производительность труда подчиненного. Согласно этому подходу, руководитель может побуждать подчиненных к достижению целей организации, воздействуя на пути достижения этих целей:

1. Разъяснение того, что ожидается от подчиненного.

2. Поддержка, наставничество, устранение помех.

 3. Направление усилий подчиненных на достижение целей.

 4. Удовлетворение потребностей подчиненного, когда цель достигнута.

 В основу модели Митчел и Хаус заложили следующие стили руководства: стиль поддержки, ориентированный на человеческие отношения; инструментальный стиль, ориентированный на задачу; стиль, поощряющий участие подчиненных в принятии решений и стиль, ориентированный на достижение подчиненными поставленных перед ними задач.

 Стиль руководства, согласно этой модели, зависит от двух ситуационных факторов: личных потребностей подчиненных (самоуважение, автономия, принадлежность, самовыражение) и требований и воздействий со стороны внешней среды (убежденность влиять на окружающих).

19

в) теория жизненного цикла

 П. Херси и К. Бланшар разработали теорию, согласно которой самые эффективные стили лидерства зависят от "зрелости" исполнителей. Зрелость подразумевает способность нести ответственность за своё поведение, желание достигнуть поставленной цели, а также образование и опыт в отношении конкретной задачи, которую необходимо выполнить. Понятие зрелости является характеристикой конкретной ситуации. Выделяется четыре стиля лидерства, соответствующих определённым уровням зрелости подчиненных. Стиль "давать указания" ориентирован на задачу и годится для

персонала с низким уровнем зрелости.

Стиль "продавать" ориентирован в равной мере как на задачу, так и на человеческие отношения с подчиненными средней зрелости.

Стиль, ориентированный на участие подчиненных в принятии решений, характеризуется умеренной высокой степенью зрелости,

когда подчиненные могут нести ответственность, но в полной мере отвечать за выполнение задачи не хотят.

 Стиль "продажа" характеризуется высокой степенью ориентированности на задачу, когда подчиненные, благодаря своей зрелости, умеют нести ответственность.

20

г) модель Врума - Йеттона

 Согласно точке зрения авторов модели, имеется пять стилей руководства, которые может использовать руководитель в зависимости от того, в какой степени подчиненным разрешается участвовать в принятии решений, а также от характеристик ситуации или проблемы.

 А I - Вы сами решаете проблему и принимаете решение.

 А II - Роль Ваших подчиненных в принятии решений - предоставление необходимой информации, а не поиск решений.

Это автократичные стили.

 С I - Работаете со своими подчиненными индивидуально, не

собирая их в группу. Ваше решение не отражает влияние ваших подчиненных.

 С II - Вы работаете с коллективом, но Ваше мнение может не отражать мнение коллектива.

 Это консультативные стили.

 G II - стиль полного участия: совместное решение проблемы.

 Для оценки конкретных ситуаций Врум и Йеттон разработали семь критериев, по которым оценивается ситуация "подчиненные -

руководитель", а также модель дерева решений. Данная модель отличается от других, поскольку её фокус - на принятии решений, но всё же и она подчёркивает отсутствие универсального оптимального метода влияния на подчинённых. Оптимальность стиля зависит от меняющихся переменных ситуации принятия решения.

21

1. Адаптивное руководство

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

 Руководитель должен всегда быть готовым к переоценке суждений и, если необходимо, соответствующему изменению стиля руководства. Руководитель, который выбрал определенный стиль лидерства и строго его придерживается, поскольку этот стиль хорошо зарекомендовал себя в прошлом, может оказаться неспособным осуществлять эффективное руководство в другой ситуации и на другом посту.

 Руководитель, который хочет работать как можно более эффективно, получить всё от своих подчиненных, не может позволить себе применять какой-то один стиль на протяжении всей карьеры.

Современный менеджер должен адаптировать стиль для конкретной ситуации, ориентировать его на реальность, так как самые эффективные руководители - это те, кто может вести себя по-разному - в зависимости от требований реальности.

22

1. Лидерство в практике российского менеджмента

Известно, что помимо институциональных (имидж лидера для определенной организации) существуют национальные стереотипы лидерства. По моему мнению, русская культура и длительная история автократизма в управлении, в силу имеющейся в них большой

"дистанции власти" приписывают лидеру как необходимые следующие качества: директивность, высокая структурированность задания, широкое использование тактики манипулирования, жесткий контроль. В российском менеджменте, в подавляющем большинстве, господствуют отношения "начальник - подчиненный", и даже "мастер-раб", когда подчиненный не имеет ни малейшего шанса повлиять на принимаемое решение или выказать своё отношение к целям организации, если они ему известны. В большинстве случаев в управлении сохраняется старая, ещё советская традиция формального лидерства, где решающую роль играет должностная власть. Нет, это, конечно, не значит, что наш менеджмент не продуктивен, но эффективен ли он? Ситуация осложняется недос-

таточной грамотностью менеджерского персонала, который слабо ориентируется в теории лидерства и понятия не имеет, как применить это на практике. Особенно это касается менеджеров "старой" первой войны, и это ясно, достаточно вспомнить экономическую ситуацию 1991-92 годов, когда в менеджеры шли либо представи-

тели государственной бюрократии, либо люди, обладающие предприимчивостью и даже авантюризмом. Несмотря на огромное ко-

23

личество менеджерских курсов, спецфакультетов вузов, российский менеджер остается, прежде всего, практиком, пренебрегающим теорией.

 Показательны в этом отношении результаты опроса руководителей и специалистов властных структур г. Москвы, который проводился в апреле 1996 года. Лишь 36 % руководителей смогли определить свой стиль либо как демократический, либо как авторитарный. Остальные 64% затруднялись это сделать (что свидетельствует о бедности теории), назвав свой стиль бюрократическим или деловым оптимальным.

 И все же, что можно сказать об эффективности лидерства в России? Я считаю, что авторитарный стиль не только традиционен для менеджмента России, но на данном этапе более всех эффективен. Другое дело, смогут ли наши менеджеры от такого лидерского типа отказаться, когда вырастет качество персонала? И, во-вторых, наиболее успешны в российском менеджменте, на мой взгляд, начиная от бизнеса и заканчивая муниципальным или государственным управлением, харизматические лидеры.

24

Заключение

 Лидерство, как и управление, является до некоторой степени искусством. Возможно, это и есть причина того, почему исследователям не удалось разработать и обосновать единую теорию. Ситуационный подход подошёл, на мой взгляд, ближе всего к решению данной проблемы. Стиль лидерства напрямую зависит от ситуации. В некоторых из них менеджер добивается эффективности, структурируя задачи, проявляя заботу и оказывая поддержку, в других руководитель допускает подчиненных к участию в решениях производственных проблем, в третьих - безболезненно меняет стиль под нажимом начальства или обстоятельств. В любом случае стиль настоящего лидера должен быть гибким орудием эффективного управления производством.

25

Список используемой литературы

 1. Блэйк Р.Р., Мутон Д.С. Научные методы управления.

 Киев. 1990 .

 2. Виханский О.С. , Наумов А.И. Менеджмент. М.,1999.

 3. Гроув Э.С. Высокоэффективный менеджмент. М.1996.

4. Дункан У.Д. Основополагающие идеи в менеджменте.

 М. 1996.

5. Карлоф Б. Деловая стратегия. М. ,1991.

6. Карлоф Б. Вызов лидеров. М., 1996.

7. Лэнд П.Э. Менеджмент - искусство управлять. М., 1995.

8.Мескон М.,Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента

 М. 1996.

9. Поршнев А.Г., Ефремов В.С. Менеджер ХХI века. Кто он.//

Менеджмент в России и за рубежом. № 4. 1998.

10. Френсис Д., Вудкок М. Раскрепощенный менеджер.

 М.1994.

 11. Якокка Л. Карьера менеджера. М., 1995.