ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

САМАРСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

ГОУ ВПО РОССИЙСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО

УНИВЕРСИТЕТА

**Кафедра Мировой экономики**

***К О Н Т Р О Л Ь Н А Я Р А Б О Т А***

*По дисциплине:* ***Организационное поведение***

*Тема :*  Поведенческие теории лидерства, их анализ и характеристика

Студента заочного отд. Факультета ***Менеджмента***

Курса ***3***

№ зачетной книжки *М05-35*

Специальности *Экономика и управление на предприятии*

***Шмыровой Натальи Владимировны***

ф.и.о. студента

Преподаватель:

К.э.н., доцент

Пчельникова Т.Г.

ф.и.о.

САМАРА 2008 г.

**Содержание:**

Введение……………………………………………………………….3

1. Лидерство: различные теории и подходы……………………………3

2. Поведенческие теории лидерства, их анализ и характеристика……6

Заключение…………………………………………………………….15

Список использованной литературы………………………………...16

**Введение.**

Начиная с 40-х годов ХХ века, когда начались научные исследования природы и сущности лидерства, наука пытается ответить на ряд вопросов, ко­торые до сих пор не получили однозначного ответа. Здесь можно привести краткий, не претендующий на исчерпывающую полноту, список вопросов, оста­ющихся предметом научной дискуссии, а именно: являются ли личные качества лидера врожденными или их можно приобрести в процессе обучения, как свя­заны между собой личные характеристики лидера и эффективность управле­ния, как коррелируют лидерство как таковое и управление конкретным коллективом, как влияют личные характерис­тики руководителя на выбор опти­мального стиля управления; влияние ситуативных факторов на поведение руководителя и на его управленческий стиль, наконец, нужны ли вообще ли­деры в стабильно работающей орга­низации или это может только услож­нить производственный процесс?

***1. ЛИДЕРСТВО: РАЗЛИЧНЫЕ ТЕОРИИ И ПОДХОДЫ.***

Проблеме лидерства посвящено значительное количество исследований  в нашей стране и за рубежом. Различные подходы к этой проблеме могут быть условно разделены на следующие основные группы:

**- теории личностных качеств лидера;**

**- поведенческие теории лидерства;**

**- теории лидерства, основанные на ситуационном подходе;**

**- теории харизматических качеств лидеров.**

***Лидерство*** – это способность влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы побудить их работать для достижения целей. Имеется множество средств, с помощью которых можно оказывать влияние на других и вести людей за собой. Какие средства влияния и стили поведения показали себя наиболее эффективными для направления усилий людей на достижение целей организации?

Лидер может быть формальным (например, назначенным для осуществления руководства конкретным участком работы, подразделением). Наряду с формальным лидером в организации может быть неформальный (несанкционированный организационной структурой) лидер – человек, который в силу своих способностей и личностных качеств способен увлечь и повести за собой людей. Влияние неформального лидера на результаты работы организации нередко может быть даже более значимым, чем влияние формального лидера, не располагающего качествами, необходимыми для успешного управления людьми.

**Личностная теория лидерства.**

Согласно личностной теории лидерства, лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств. Развивая эту мысль, можно утверждать, что если бы эти качества могли быть выявлены, люди могли бы научиться воспитывать их в себе и тем самым становиться эффективными руководителями.

Некоторые из этих изученных черт – это уровень интеллекта и знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование и высокая степень уверенности в себе. Однако изучение личных качеств продолжает давать противоречивые результаты. Лидеры, как правило, отличаются интеллектом, стремлением к знаниям, надежностью, ответственностью, активностью, социальным участием и социально-экономическим статусом. Но в разных ситуациях эффективные руководители обнаруживали разные личные качества. Учеными был сделан вывод, что “человек не становится руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личных свойств”.

**Поведенческий подход.**

Поведенческий подход создал основу для классификации стилей руководства или стилей поведения. Это стало серьезным вкладом и полезным инструментом понимания сложностей лидерства. Этот подход к изучению лидерства сосредоточил свое внимание на поведении руководителя. Согласно поведенческому подходу, эффективность определяется не личными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчиненным.

**Ситуационный подход.**

Ни подход с позиций личных качеств, ни поведенческий подход не смогли выявить логического соотношения между личными качествами или поведением руководителя, с одной стороны, и эффективностью, с другой. Это не означает, что личные качества и поведение не имеют значения для руководства. Наоборот, они являются существенными компонентами успеха.

Однако более поздние исследования показали, что в эффективности руководства решающую роль могут сыграть дополнительные факторы. Эти ситуационные факторы включают потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействия среды, а также имеющуюся у руководителя информацию.

**Теории харизматических качеств лидеров.**

В последнее время появился целый ряд теорий лидерства, среди которых особое распространение получили теории харизматических качеств лидеров. Установлено, что те, кто идет за лидерами, обладающими харизматическими качествами, отличаются высокой мотивацией, способны работать с энтузиазмом и достигать исключительно высоких результатов. Такого рода лидеры особо необходимы на переломных этапах развития, в период выхода из кризисного состояния, осуществления радикальных реформ и изменений.

**2. *ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА, ИХ АНАЛИЗ И ХАРАКТЕРИСТИКА*.**

Если теории личностных качеств лидера делали акцент на необходимости распознавания и подбора будущих лидеров на основе выявления соответствующих личностных качеств и характеристик, то поведенческие теории лидерства способствовали усилению внимания к вопросам обучения эффективным формам поведения. Несмотря на многообразие теорий, относящихся к этой группе, все они могут быть сведены к тому, что определяют поведение лидера на основе двух основных характеристик:

* поведение, ориентированное, главным образом, на создание удовлетворенности трудом у подчиненных и их развитие (интерес к потребностям работников, уважение к их идеям, делегирование полномочий нижестоящим работникам, забота об их продвижении);
* поведение, ориентированное исключительно на выполнение производственных задач любой ценой (при этом зачастую недооценивается необходимость развития подчиненных, игнорируются их интересы и потребности).

Важный вклад поведенческого подхода в теорию лидерства заключается в том, что он помог провести анализ и составить классификацию стилей руководства. ***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, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего, о человеческих отношениях или, прежде всего, о выполнении задачи – все отражает стиль руководства, характеризующий данного лидера.

Каждая организация представляет собой уникальную комбинацию индивидов, целей и задач. Каждый управляющий – это уникальная личность, обладающая рядом способностей. Поэтому стили руководства не всегда можно отнести к какой-то конкретной категории. По традиционной системе классификации стиль может быть автократичным (это одна крайность) и либеральным (другая крайность) или это будет стиль, сосредоточенный на работе, и стиль, сосредоточенный на человеке.

**Автократичное и демократичное руководство.**

***Автократичный*** лидер в управлении авторитарен. Автократичный руководитель обладает достаточной властью, чтобы навязывать свою волю исполнителям, и в случае необходимости без колебаний прибегает к этому. Автократ намеренно апеллирует к потребностям более низкого уровня своих подчиненных, исходя из предположения, что это тот самый уровень, на котором они оперируют. Дуглас Мак Грегор, известный ученый в области лидерства, назвал предпосылки автократичного руководителя по отношению к работникам теорией “Х”. Согласно теории “Х” :

1. Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы.

2. У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили.

3. Больше всего люди хотят защищенности.

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

На основе таких исходных предположений, автократ обычно как можно больше централизует полномочия, структурирует работу подчиненных и почти не дает им свободы в принятии решений. Автократ также плотно руководит всей работой в пределах его компетенции и, чтобы обеспечить выполнение работы, может оказывать психологическое давление, как правило, угрожать.

Когда автократ избегает негативного принуждения, а вместо этого использует вознаграждение, он получает название благосклонного автократа. Хотя он продолжает оставаться авторитарным руководителем, благосклонный автократ проявляет активную заботу о настроении и благополучии подчиненных. Он может даже пойти на то, чтобы разрешать или поощрять их участие в планировании заданий. Но он сохраняет за собой фактическую власть принимать и исполнять решения. И как бы благосклонен ни был этот руководитель, он простирает свой автократический стиль дальше, структурируя задания и навязывая неукоснительное соблюдение огромного количества правил, которые жестко регламентируют поведение сотрудника.

Представления ***демократичного*** руководителя о работниках отличаются от представлений автократичного руководителя. Мак Грегор назвал их теорией “У” :

1. Труд – процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней.

2. Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль.

3. Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели.

Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично. Благодаря этим предположениям, демократичный руководитель предпочитает такие механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня: потребности в принадлежности, высокой цели, автономии и самовыражении. Настоящий демократичный руководитель избегает навязывать свою волю подчиненным.

Организации, где доминирует демократичный стиль характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий. Подчиненные принимают активное участие в принятии решений и пользуются широкой свободой в выполнении заданий. Довольно часто, объяснив цели организации, руководитель позволяет подчиненным определить свои собственные цели в соответствии с теми, которые он сформулировал. Вместо того, чтобы осуществлять жесткий контроль за подчиненными в процессе их работы, низовой руководитель обычно ждет, когда работа будет выполнена до конца, чтобы провести ее оценку. Руководитель действует как связующее звено, обеспечивая соответствие целей производственной группы целям организации в целом и заботясь о том, чтобы группа получала необходимые ей ресурсы.

Поскольку демократичный лидер предполагает, что люди мотивированы потребностями более высокого уровня в социальном взаимодействии, успехах и самовыражении, он пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными. В некотором смысле он старается создать ситуацию, в которой люди до некоторой степени сами мотивируют себя, потому что их работа, по природе своей, сама является вознаграждением. Он также способствует тому, чтобы подчиненные понимали, что им предстоит решать большую часть проблем, не ища одобрения или помощи. Но руководитель вкладывает много усилий в создание атмосферы открытости и доверия с тем, что если подчиненным и понадобится помощь, они, не стесняясь, могли бы обратиться к руководителю. Чтобы добиться этого, руководитель организует двухстороннее общение и играет направляющую роль.

**Исследования Левина.**

Возможно, самое раннее исследование эффективности стилей лидерства было проведено Куртом Левиным и его коллегами. В своем знаменитом исследовании Левин обнаружил, что авторитарное руководство добивалось выполнения большего объема работы, чем демократичное. Однако на другой чаше весов были низкая мотивация, меньшая оригинальность, меньшее дружелюбие в группах, отсутствие группового мышления, большая агрессивность, проявляемая как к руководителю, так и к другим членам группы, большая подавляемая тревога и одновременно – более зависимое и покорное поведение. По сравнению с демократичным руководством, при либеральном объем работы уменьшается, качество работы снижается, появляется больше игры, и в опросах выражается предпочтение демократичному руководителю.

Более поздние исследования не полностью подтвердили выводы о том, что автократичное руководство обеспечивало более высокую продуктивность, но более низкую степень удовлетворенности, чем демократичное. Тем не менее, исследование Левина дало основу для поисков других ученых стиля поведения, который может привести к высокой производительности труда и высокой степени удовлетворенности.

Невозможность разгадать тайну эффективного лидерства, основываясь только на личностных качествах, заставила исследователей более пристально взглянуть на поведение лидеров, а также на то, как это поведение способствует успехам или неудачам. В рамках теорий этой группы предполагается, что успешному лидеру присущи определенные формы поведения. Было проведено много исследований, в которых делалась попытка обнаружить эти формы. Поведение легче поддается изучению, чем качества, - таким образом, лидерство становится доступным для всех.

**Решетка лидерства.**

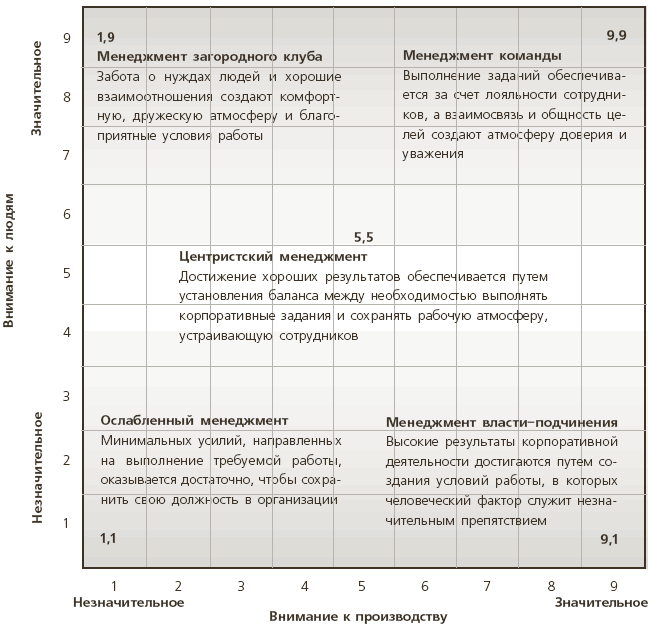
Используя результаты исследований университетов [Огайо](http://www.trainings.ru/ohayo/) и [Мичигана](http://www.trainings.ru/michigan/), сотрудники Техасского университета (University of Texas) Роберт Блейк (Robert Blake) и Джейн Моутон (Jane Mouton) разработали двухмерную модель, которую они назвали **решеткой лидерства**. После проведения недельного семинара Блейк и Моутон оценили лидеров по девятибалльной шкале, исходя из двух критериев: внимание к людям и внимание к производству. Сгруппированные по двум осям оценки отражают пять основных стилей менеджмента, как это показано на рис.1.

Менеджмент команды (9,9) часто рассматривается как наиболее эффективный стиль, и его рекомендуют использовать, потому что он позволяет участникам команды работать вместе, чтобы выполнять задания. Менеджмент загородного клуба (1,9) наблюдается в тех случаях, когда лидер уделяет больше внимания людям, чем результатам работы. Менеджмент власти-подчинения (9,1) возникает, когда эффективность операций является доминирующей ориентацией. Центристский менеджмент (5,5) отражает ситуации, в которых лидеры проявляют одинаково умеренный интерес и к сотрудникам, и к производству. Ослабленный менеджмент (1,1) означает отсутствие философии лидерства. Руководители не проявляют интереса ни к сотрудникам, ни к производству.

Рисунок 1.

**Решетка лидерства.**

Стили лидерства, описанные в исследованиях университетов Огайо, Мичигана и Техаса, связаны с однотипными характеристиками: вниматель-ность и инициирование; ориентация на сотрудников и ориентация на работу; внимание к людям и внимание к производству. Обобщение результатов этих исследований позволило выделить два основых типа поведения лидеров: ориентацию на людей и ориентацию на задания (см. табл. 1).



**Таблица 1.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Ориентация на людей** | **Ориентация на задания** |
| Университет Огайо | Внимательность | Инициирование |
| Университет Мичигана | Ориентация на сотрудников | Ориентация на работу |
| Университет Техаса | Внимание к людям | Внимание к производству |

В связи с выделением двух основных характеристик поведения лидеров возникает четыре вопроса.

*Во-первых*, являются ли эти характеристики наиболее значимыми в поведении лидеров? Несомненно, они очень важны. Ориентация на людей и ориентация на задания представляют фундаментальные аспекты человеческого поведения, от которых зависит успех организации. Нужно отметить, что эти характеристики были обнаружены в процессе полевых исследований реальных лидеров. И если разные исследования дают однотипные результаты, можно предположить, что они отражают фундаментальные особенности стилей лидерства. В недавнем обзоре научных работ, проведенных за последние 50 лет, ориентация на людей и ориентация на задания определяются как основные категории поведения лидеров. Интерес к заданиям и интерес к людям проявляются лидерами или менеджерами на различных уровнях. И хотя это не единственные формы поведения, они представляются самыми значимыми.  
 *Во-вторых*, могут ли лидеры совмещать ориентацию на задания и ориентацию на людей, и если да, то, как им это удается делать? Решетка лидерства показывает, что совмещение возможно. Хотя у лидера может преобладать одна из характеристик, существует мнение, что наиболее эффективные лидеры в значительной степени ориентированы и на людей, и на задания. Примером может служить Джон Фрайер, о котором мы говорили выше. Каким образом осуществляется совмещение? Некоторые исследователи утверждают, что лидеры этого типа изменяют формы поведения в зависимости от ситуации. Другие считают, что проявление обоих стилей лидерства наблюдается одновременно. Так, тот же Джон Фрайер устанавливает высокие нормы для учащихся и в то же время тесно контактирует с преподавателями, помогая им сделать так, чтобы эти нормы выполнялись. Лидер, ориентированный на задания, ставит сложные задачи перед подчиненными, а затем просто оказывает на них давление. В противоположность этому лидер, ориентированный на людей, может игнорировать оценки учащихся, стремясь к улучшениям путем налаживания конструктивных отношений с преподавателями. Лидер, в значительной степени ориентированный и на людей, и на задания, будет совмещать оба стиля в большинстве ситуаций.  
 *В-третьих*, является ли «совмещающий» стиль универсальным или ситуационным? Универсальный означает, что поведение эффективно во всех ситуациях, а ситуационный - что лишь в некоторых. Исследования указывают на некоторую степень универсальности ориентированного и на людей, и на задания поведения. Иными словами, стиль лидера, ориентированного на людей, более удовлетворяет сотрудников и создает меньше межличностных проблем в самых разнообразных ситуациях. А ориентация на задания во многих случаях позволяет добиться высокой продуктивности.

*В-четвертых*, может ли человек направленно изменяться, становясь лидером, ориентированным на задания и/или на людей? В 1950-1960е годы, когда проводились исследования в университетах Огайо и Мичигана, ученые полагали, что человек способен имитировать поведение эффективного лидера, пытаясь добиться аналогичного успеха. В общем, можно согласиться с тем, что люди могут копировать поведение лидера. При этом считается, что лидер, ориентированный одновременно и на людей, и на задания, является самым эффективным, поскольку способен удовлетворять и нужды сотрудников, и нужды производства. Хотя этот тип лидерства не единственный, исследователи убеждены, что он позволяет добиться успеха в самых разнообразных ситуациях.

**Заключение.**

Основной вывод представителей поведенческих теорий лидерства сводится к следующему. Поведение, ориентированное на успешное решение производственных задач, при одновременном создании удовлетворенности трудом у подчиненных и их развитии, как правило, сопровождается более высокими показателями работы, дисциплиной и невысокой текучестью, по сравнению с теми подразделениями, которыми руководят лидеры, игнорирующие эти вопросы. Таким образом, задача организации заключается не только в том, чтобы распознать эффективного лидера в процессе отбора персонала, но и в том, чтобы научить его навыкам успешного управления людьми.

Вместе с тем поведенческие теории лидерства, привлекавшие в 40-50е гг. большой интерес, в начале 60х гг. стали рассматриваться как ограниченные, так как они не учитывали целого ряда других важных факторов, определяющих эффективность управленческой деятельности в той или иной производственной ситуации.

Список литературы:

1. Ю.Д.Красовский. Организационное поведение: Учеб. Пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2000.
2. И. Юрасов. Лидерство // Свой и чужой или Лидерство как коммуникативная способность//УП. – 2006. - № 8(138). – с. 32 – 36.
3. В.Тарасенко. Лидерство // Матрица «Типы лидерских групп – направления активности лидеров» как инструмент диагностики организации // УП. – 2005. - № 4(111). – с. 58 – 60.
4. О. Сергеева Лидерство и управление как компетенции руководителей среднего звена // УП. 2005. - № 19(125) – с.57 – 60.
5. Шекшеня С. Лидерство в современном бизнесе. М., 2003. 205 с.
6. Дафт Р.Л. «Уроки лидерства» : Решетка лидерства. Изд.: Эксмо 2006.

с. 38 – 41.