

СӘТБАЕВ
УНИВЕРСИТЕТИ



SATBAYEV
UNIVERSITY

Основы предпринимательства, лидерства и антикоррупционной культуры

Преподаватель: Абенова Майра Хомаровна,
доктор PhD, ассоц.проф. «МиМЭ» ИУП
m.abenova@satbayev.univeristy



Лидер как ИНДИВИДУАЛЬНОСТЬ

Лидер

- Слово лидер происходит от английского lead (вести). Значит, лидер - это ведущий, идущий впереди.
- Лидер - член организации, обладающий высоким личным статусом, оказывающий сильное влияние на мнение и поведение окружающих его людей, членов какого-либо объединения, организации и выполняющий комплекс функций.



Лидерство

- Лидерство определяют как процесс социального влияния, при котором лидер ищет добровольного участия подчиненных в деятельности по достижению организационных целей (Шрисхайн);
- Лидерство определяют также как конкретные действия лидера по координации и управлению деятельностью группы (Фидлер).

Характеристики лидерства

Лидер — тот, кто имеет последователей

Лидерство — результат взаимодействия

Лидерство основано на авторитете

Лидерство формируется в процессе дискретных событий — актов лидерства.

Лидерство основано на неформальном влиянии

Лидерство — продукт восприятия и сознания

В зарубежных теориях менеджмента

- под *организационным лидером* преимущественно понимается *руководитель организации*.

С. Джибб - понятия “лидерство” и “руководство”:

Лидерство	Руководство
обусловлено стихийным одобрением группой одного из ее членов за вклад в групповые достижения	поддерживается организационной системой
лидер отражает интересы и пожелания членов группы	руководитель ставит групповые цели, исходя из собственных интересов и вне зависимости от пожеланий членов группы
лидер должен обязательно учитывать чувства и единое мнение, разделяемые членами группы	у руководителя в процессе достижения цели нет обязательной необходимости опираться на чувства и единое мнение, разделяемые членами группы
Лидер выступает как один из членов группы	характерен значительный социальный разрыв между членами группы и руководителем
властью наделяет сама группа	получает полномочия от внегруппового источника власти

В отечественных исследованиях

- *Б. Д. Парыгин выделил ряд различий лидерства и руководства:*
 - 1) *лидер* призван осуществлять регуляцию межличностных отношений в группе, *руководитель* осуществляет регуляцию официальных отношений группы;
 - 2) *лидерство* можно констатировать в условиях микросреды, *руководство* – элемент макросреды, то есть оно связано со всей системой общественных отношений;
 - 3) *лидерство* возникает стихийно, *руководитель* всякой реальной социальной группы назначается или избирается;
 - 4) явление *лидерства* менее стабильно, *руководство* – явление стабильное;
 - 5) *руководство* подчиненными в отличие от лидерства обладает гораздо более определенной системой различных санкций;
 - 6) процесс принятия решения *руководителем* более сложен и опосредован множеством различных обстоятельств и соображений, в то время как лидер принимает более непосредственные решения, касающиеся групповой деятельности;

Сходство между лидерством и руководством.

- I. оба феномена, представляют собой две стороны единого процесса управления людьми.
- II. лидерство описывается “вертикальным” отношением “*лидер – последователи*”, а руководство – аналогичным отношением “*руководитель – подчиненные*”.

Все функции руководителя в своей основе опираются на искусство лидерства и их успешное выполнение зависит от овладения руководителем методами и навыками лидерства.



Сходство и различие менеджера и лидера

Лидер	Менеджер
Администратор	Инноватор
Поручает	Вдохновляет
Работает по целям других	Работает по своим целям
План - основа действий	Видение - основа действий
Полагается на систему	Полагается на людей
Использует только доводы	Использует как доводы, так и эмоции
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Профессионален	Энтузиаст
Уважаем	Обожаем
Делает дело правильно	Делает правильное дело

Типы лидерства

1. Деловое лидерство. Оно характерно для групп, возникающих на основе производственных целей.

2. Эмоциональное лидерство. Оно возникает в социально-психологических группах на основе человеческих симпатий, притягательности межличностного общения.

3. Ситуативное лидерство. Строго говоря, по своей природе оно может быть и деловым, и эмоциональным.

Л.И. Уманский определил шесть типов лидера

лидер-организатор ;

лидер-инициатор;

лидер-генератор эмоционального настроения;

лидер-эрудит ;

лидер-эталон;

лидер-мастер, умелец .

По стилю различают:

- ▶ **Авторитарный** - единолично определяет и формулирует цели и способы их достижения. Связи между членами группы сведены до минимума и проходят через лидера или под его контролем.
- ▶ **Демократический** - лидеры обычно тактичны, уважительны, объективны в общении с членами группы. Иницируют максимальное участие каждого в деятельности группы, не концентрируют ответственность, а стараются распределить ее среди всех членов группы, создают атмосферу сотрудничества.
- ▶ **Пассивный** - отсутствие похвалы, порицаний. Он старается уйти от ответственности, перекладывая ее на подчиненных. Лидер избегает конфликтов с людьми, старается не вмешиваться в ход деятельности группы.

Классификация лидеров в зависимости от их восприятия группой



1) «один из нас», особо не выделяется среди членов группы. Он воспринимается как «первый среди равных» в определенной сфере, наиболее удачливый или волею случая оказавшийся на руководящей должности.



2) «лучший из нас». Лидер, принадлежащий к данному типу, выделяется из группы по многим параметрам и в целом воспринимается как образец для подражания;



3) «хороший человек». Лидер такого типа воспринимается и ценится как реальное воплощение лучших нравственных качеств: порядочности, доброжелательности, внимательности к другим, готовности прийти на помощь и т.п.;



4) «служитель». Такой лидер всегда стремится выступать в роли выразителя интересов своих приверженцев и группы в целом, ориентируется на их мнение и действует от их имени.

Проблема управления лидерством в организации включает пять аспектов

- Выявление лиц с природными и сформировавшимися лидерскими качествами
- Развитие лидерства - целенаправленное формирование и углубление соответствующих качеств и навыков.
- Интеграция индивидуальных целей и интересов членов группы с организационными целями, реализация потребностей, представительство и защита интересов как отдельных членов группы, так и коллектива в целом
- Сочетание в деятельности руководителя формального и неформального лидерства.
- Организационная интеграция лидеров.

Теории лидерства

В изучении лидерства можно выделить три основных подхода.

- 1) Структурный.
- 2) Поведенческий.
- 3) Ситуационный подход пытается синтезировать структурные и поведенческие концепции в контексте конкретных ситуационных переменных.

Структурный подход: типы лидерских качеств



Р. Кеттел и Г. Стайс утверждали, что лидеры значительно отличаются от остальных членов группы восьмью следующими свойствами личности:



В 1948 году Р. Стогдилл сделал обзор 124 исследований и отметил, что изучение личностных качеств лидеров по-прежнему приводит к противоречивым результатам.



К аналогичному выводу пришел Р. Манин:

интеллект;

способность к
адаптации;

экстравертичность;

способность влиять
на людей;

отсутствие
консерватизма;

восприимчивость и
эмпатию.

По мнению С. Коссена, чтобы стать хорошим лидером, индивид должен обладать следующими чертами:

- ▶ способностью творчески решать проблемы;
- ▶ умением доносить идеи до последователей;
- ▶ умением внимательно слушать других людей и прислушиваться к их советам;
- ▶ твердым желанием добиться цели;
- ▶ общительностью, широким кругом интересов;
- ▶ честностью, прямотой, конструктивностью в отношениях с последователями;
- ▶ чувством собственного достоинства, уверенностью в себе;
- ▶ энтузиазмом, высокой дисциплиной;

10 качеств лидера (А. Лоутон и Э. Роуз)



М. Гантер вывел шесть основных характеристик, присущих харизматическому лидеру:

- «обмен энергией»;
- умение воздействовать на людей;
- «излучать» энергию и заряжать ею окружающих;
- «завораживающая внешность»;
- «независимость характера»;
- «хорошие риторические способности»;
- «артистизм».

Вывод

- ▶ единого мнения о том, какими же качествами должен обладать лидер, до сих пор не существует
- ▶ Разочарование в теории черт было настолько велико, что в противовес ей была выдвинута даже теория «лидера без черт».

В целом структурный подход столкнулся с целым рядом неразрешимых проблем:

- ▶ выделение оптимального набора характеристик оказалось неосуществимым;
- ▶ подход полностью игнорировал групповой контекст;
- ▶ подход не смог вскрыть причинно-следственную связь между лидерством и индивидуально-личностными особенностями;
- ▶ в контексте данного подхода индивидуальные черты выступают как статичные образования;
- ▶ невысокая корреляция (в диапазоне от +0,25 до +0,35) личностных черт с поведенческими проявлениями лидерства.

Особенно часто тестирование нацелено на выявление пяти следующих характеристик, неизменно демонстрирующих высокую положительную корреляцию с успешным лидерством:

1). интеллект;

2). доминантность;

3). уверенность в себе;

4). высокий активационный уровень;

5). профессиональные знания и навыки, релевантные выполняемой задаче.

Поведенческий подход

- Данный подход рассматривает лидерство в контексте внешнего поведения.
- Именно в рамках этого подхода сформировалось понятие стиля лидерства, под которым понимается «совокупность приемов и методов, применяемых лидером с целью оказания воздействия на зависящих от него или находящихся в его подчинении людей».

Эксперименты К. Левина

- ▶ Приоритет в разработке поведенческого подхода принадлежит К.Левину, он вместе со своими коллегами провел эксперимент, оказавший значительное влияние на последующее развитие концепции лидерства.
- ▶ В его эксперименте приняли участие три группы подростков, которые под руководством взрослых лепили маски из папье-маше.
- ▶ Руководителями групп были взрослые, демонстрировавшие разные стили руководства-лидерства.
- ▶ Исследователей интересовало, как стиль поведения лидера связан с эффективностью деятельности трех групп.
- ▶ Стили руководства, демонстрировавшиеся взрослыми, получили обозначения, с тех пор прочно укоренившиеся в социально-психологической литературе: «авторитарный», «демократический» и «попустительский».



Исследования университета Огайо

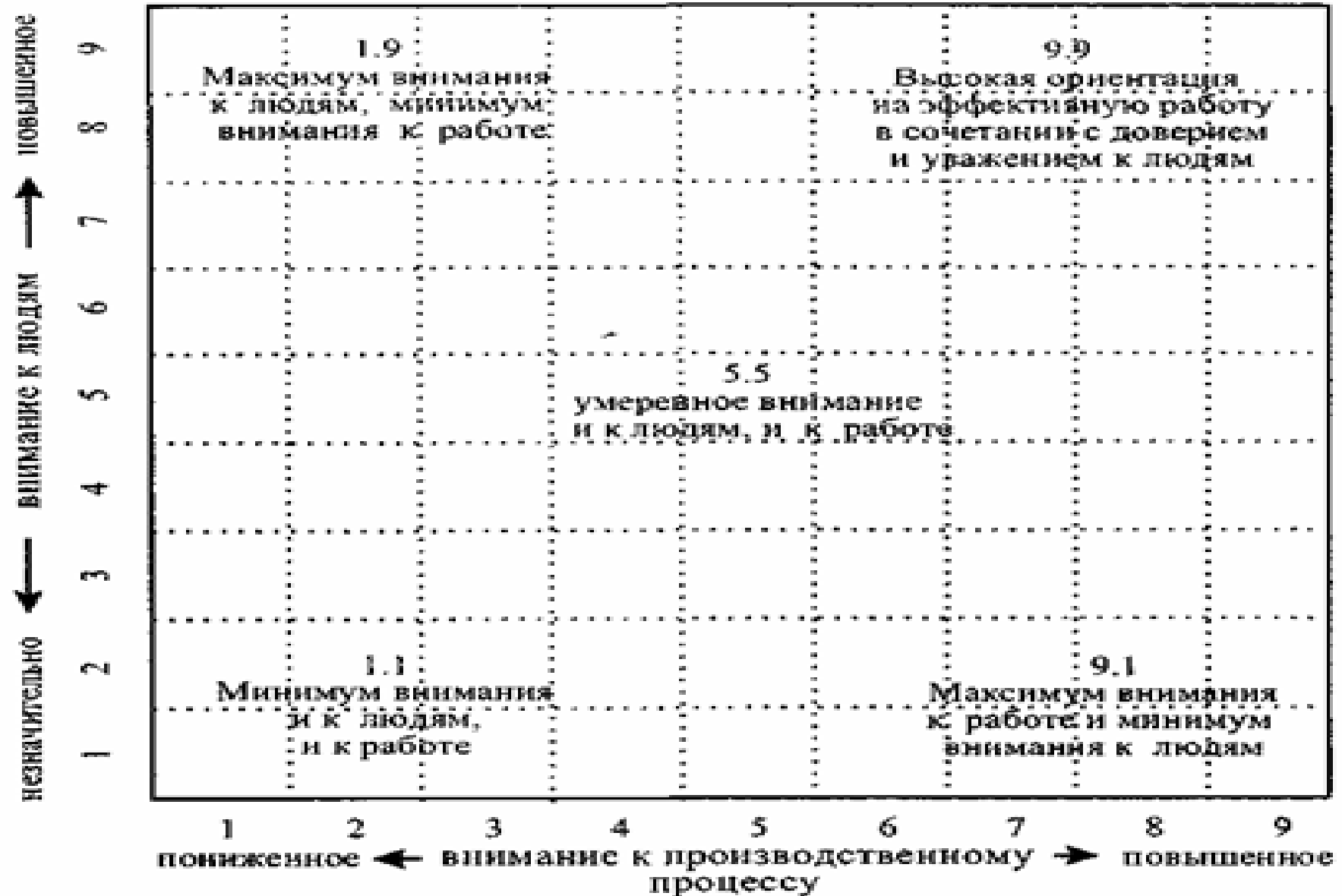
измерения получили названия: **структуризация деятельности и внимательность к людям.**

- ▶ **Структуризация деятельности** связана с тем, в какой степени лидер определяет и структурирует свою роль и роли других в достижении цели группы. Лидер с высокими показателями по этому фактору четко устанавливает задачу каждому члену группы, требует выполнения определенных стандартов деятельности и акцентирует временные параметры работы.
- ▶ **Внимательность к людям** связана с отношениями лидера с другими членами организации. Лидер должен заботиться о физическом и душевном комфорте подчиненных, их самоуважении и удовлетворенности трудом.

Исследования Мичиганского университета

- ▶ Мичиганская группа ученых выявила два базовых фактора лидерского поведения:
- ▶ **Ориентированные на работников** лидеры подчеркивали важность межличностных отношений, проявляли живой интерес к их потребностям, с пониманием относились к индивидуальным особенностям работников.
- ▶ Лидеры, **ориентированные на производство**, напротив, все внимание концентрировали на технических и организационных аспектах работы. Их главной заботой было выполнение цели, а люди были лишь средством для ее достижения.

Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Моутона



Управленческая решетка Блейка-Моутон



Вывод

- В русле поведенческого подхода предпринимались и другие попытки объяснить феномен лидерства исходя из поведения, демонстрируемого лидером.
- Однако главным ограничением этого подхода были сложности в выявлении устойчивых связей между стилем лидерства и групповой деятельностью.

Ситуационный подход

- ▶ Л. Картер и М. Никсон выяснили, что тип и стиль лидера во многом зависит от характера поставленной задачи. Между группами, решающими разного рода задачи, имелись резкие различия по типу лидерства, а лидеры групп со схожими целями были в общем схожи между собой, отличаясь друг от друга лишь некоторыми личностными особенностями.
- ▶ Большое значение в поведении лидера имеют такие факторы, как структура группы и модель общения в ней.

Позиция индивида в группе

- ▶ Позиция индивида в группе во многом определяет его возможности оказывать влияние на окружающих.
- ▶ Став однажды лидером и благодаря этому завоевав центральное положение в системе общения, а главное — в иерархии статусов, которые, в свою очередь, укрепляют позиции лидера, индивид развивает в себе лидерские способности, усиливающие его положительную оценку со стороны членов группы.

PM-теория лидерства Д.Мисуми

- В качестве таких измерений поведения руководителя, по мнению Мисуми, выступают лидерский стиль, ориентированный на достижение целей организационной деятельности и ориентация на поддержку и удовлетворение индивидуальных и групповых потребностей членов организации и ее сохранение как целостного организма.

- ▶ Доминирующим акцентом РМ-теории является рассмотрение лидерства как группо-динамического процесса, выражаемого прежде всего членами группы, возглавляемой лидером.
- ▶ Для того, чтобы руководитель мог овладеть навыком успешного лидерства, он должен обладать объективной обратной связью о своем влиянии на подчиненных, иметь возможность определить свой действительный стиль лидерства, а также спланировать его направленное изменение.

Помимо двух базовых факторов, метод позволяет диагностировать восемь вспомогательных факторов:

1) желание работать,

2) удовлетворенность зарплатой,

3) удовлетворенность трудом,

4) психологический климат,

5) совместная деятельность,

6) проведение совещаний,

7) общение и взаимодействие,

8) психологические стандарты групповой деятельности.

Ситуационная модель лидерства Ф. Фидлера

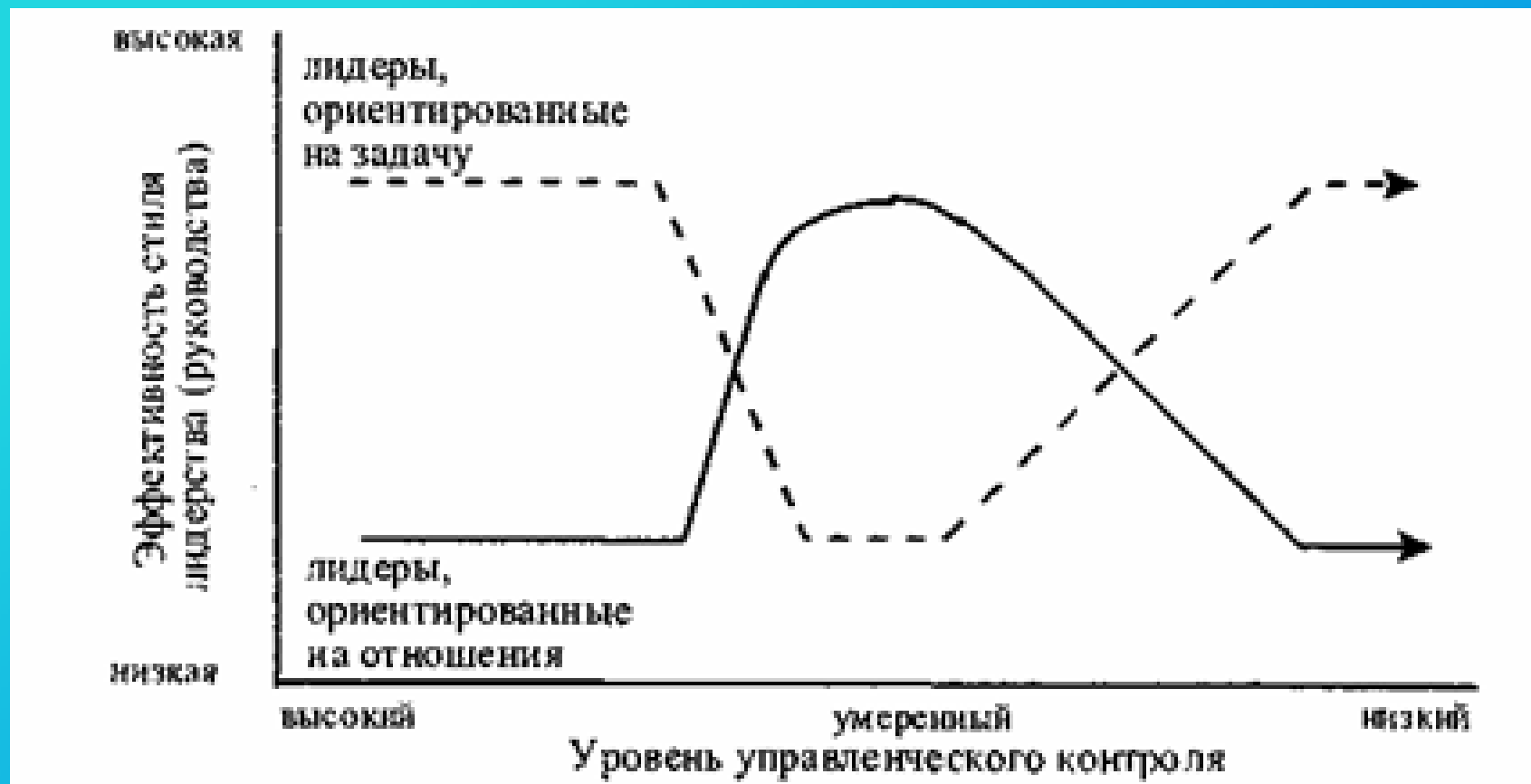
- ▶ Ф.Фидлер предложил модель, согласно которой эффективность группы зависит от оптимального соответствия между стилем лидерства и уровнем контроля (власти), которой лидер обладает в конкретной ситуации.
- ▶ Фидлер разработал опросник LPC (Least Preferred Co-worker, т.е. «отношение к наименее предпочтительному из сотрудников»), который позволял определить основную ориентацию лидера — на людей или задачу.

Эффективность стиля лидерства, по Фидлеру, определяется его соответствием конкретной ситуации, в которой ключевыми являются три следующие переменные:

- ▶ 1. **Отношения лидера и подчиненных**, т.е. степень доверия и уважения, которые испытывают работники к своему менеджеру.
- ▶ 2. **Структурированность задачи**, определяется по четырем признакам: насколько в представлениях членов группы выбранное решение выглядит правильным; насколько четко группа понимает все требования, предъявляемые к данному решению; какие существуют ограничения, касающиеся действий, связанных с выполнением задачи; является ли данное решение единственным, или возможны альтернативные варианты.
- ▶ 3. **Должностная власть**, понимаемая как возможность менеджера принимать решения, связанные с наказанием или поощрением подчинённых.

- ▶ Фидлер считает, что чем лучше отношения лидера с подчиненными, чем выше структурированность задачи и сильнее должностная власть, тем выше степень управленческого контроля лидера над группой и тем больше сама группа готова к тому, чтобы ей руководили в данной ситуации.
- ▶ И наоборот, низкие показатели указанных ситуационных переменных делают степень управленческого контроля лидера и управляемость группы минимальными.

Модель Фидлера



Пути повышения эффективности лидера по Фидлеру

- ▶ Во-первых, можно подобрать лидера в соответствии с имеющимися организационными условиями.
- ▶ Во-вторых, может быть осуществлено изменение самой ситуации, например, с помощью реструктуризации групповой задачи или расширения/сокращения властных полномочий лидера.

Ситуационная теория Херси-Бланшара

- ▶ Она используется как основной метод подготовки руководящего состава в таких известных компаниях, как IBM, Mobil Oil, Xerox, а также в подготовке офицерских кадров.
- ▶ Согласно этой теории, успешность лидера зависит от адекватного выбора стиля лидерства, который должен соответствовать зрелости членов руководимой им группы.
- ▶ Акцент на подчиненных, или ведомых обусловлен тем, что именно они являются той средой, которая принимает или отвергает лидера.

Под зрелостью группы понимается

- ▶ Понятие «зрелость» включает два компонента: зрелость профессиональную и психологическую.
- ▶ Первый компонент охватывает профессиональные знания и навыки подчиненных. Профессионально зрелый индивид обладает знаниями, навыками, способностями и опытом, позволяющими ему выполнять свои профессиональные задачи без чье-либо руководства и указаний.
- ▶ Психологическая зрелость обусловлена желанием или мотивацией делать свою работу.

Типы готовности последователей (по Херси-Бланшару 1974 г.)

Зрелость/готовность последователей

Высокая	Средняя		Низкая
R4	R3	R2	R1
Способны и хотят или уверены в себе	Способны, но не хотят или не уверены в себе	Неспособны, но хотят или уверены в себе	Неспособны и не хотят или не уверены в себе

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ
РЕГУЛИРУЕТСЯ САМИМ
ПОСЛЕДОВАТЕЛЕМ

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ
НАПРАВЛЯЕТСЯ ЛИДЕРОМ

Херси и Бланшар также выделяют два стиля лидерства: ориентированный на людей и ориентированный на задачу. Комбинируя различные выраженности этих стилей, они выводят четыре специфических лидерских стиля:

1. «Директивный». Лидер определяет роли подчиненных и указывает, что, как, когда и где делать.
2. «Поддерживающий». Лидер реализует как директивное, так и поддерживающее поведение.
3. «Участвующий». Лидер и подчиненные совместно участвуют в принятии решений.
4. «Делегирующий». Лидер малоактивен, осуществляя минимальное руководство и поддержку подчиненных. Еще один компонент рассматриваемой теории состоит в выделении четырех стадий зрелости группы:
 - ▶ М1. Члены организации не способны и не хотят нести ответственность за свою работу.
 - ▶ М2. Члены организации не способны, но хотят выполнить порученную работу.
 - ▶ М3. Члены организации способны, но не хотят выполнять работу, предложенную (порученную) им лидером.
 - ▶ М4. Члены организации и способны, и хотят выполнять порученную работу.

Роли:

- капитана корабля, терпящего крушение в океане?
- лидера студенческой тусовки в ходе подготовки к фестивалю?
- директора школы, поставленного в кризисную ситуацию из-за текучести кадров?
- учителя в ходе экспериментов, связанных с электроприборами?
- руководителя литературной студии при отборе и обсуждении рассказов, которые войдут в следующий выпуск альманаха?