

СӘТБАЕВ  
УНИВЕРСИТЕТИ



SATBAYEV  
UNIVERSITY

## Основы предпринимательства, лидерства и антикоррупционной культуры

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

экстравертированность;

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

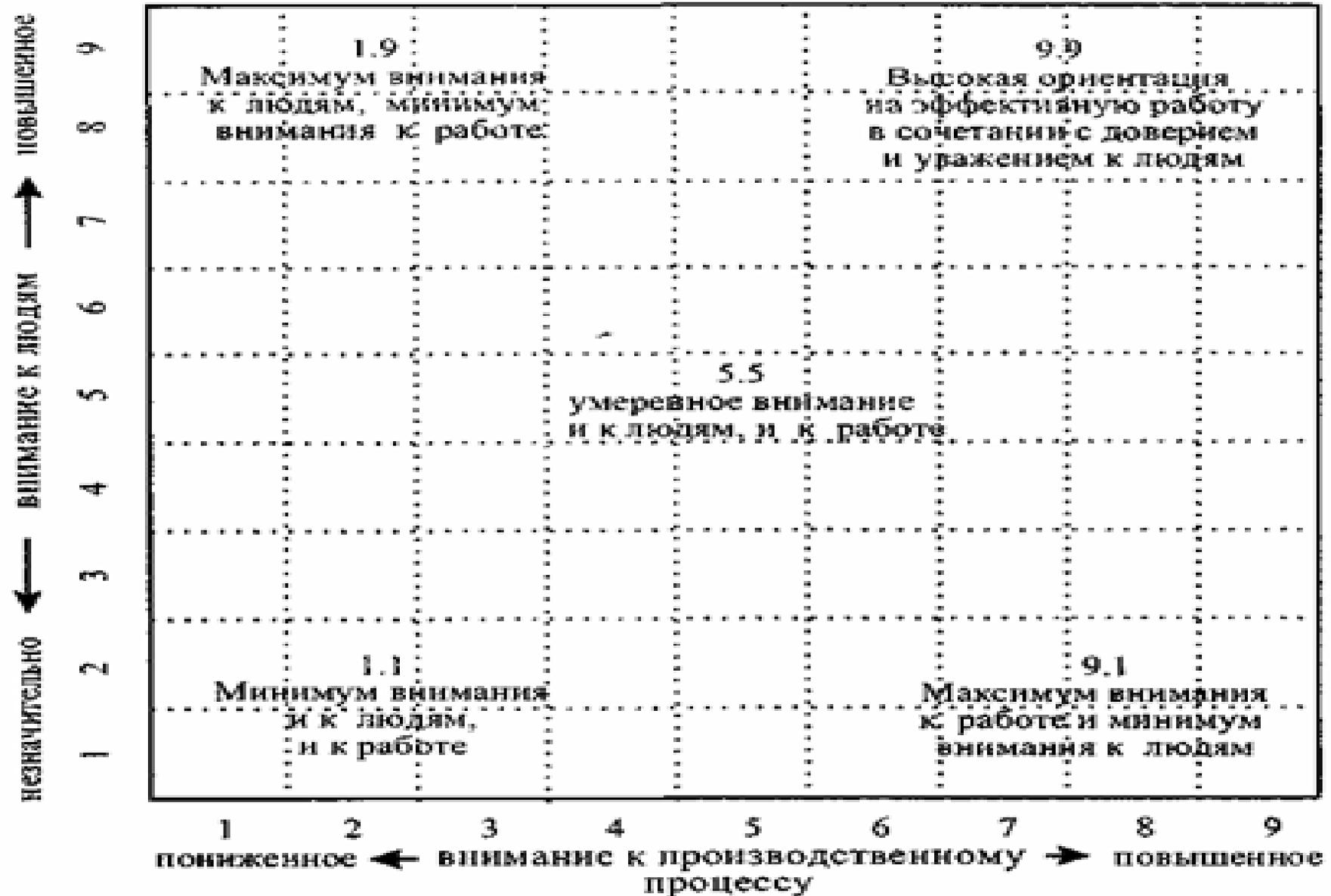
измерения получили названия: **структуризация деятельности и внимательность к людям.**

- ▶ **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

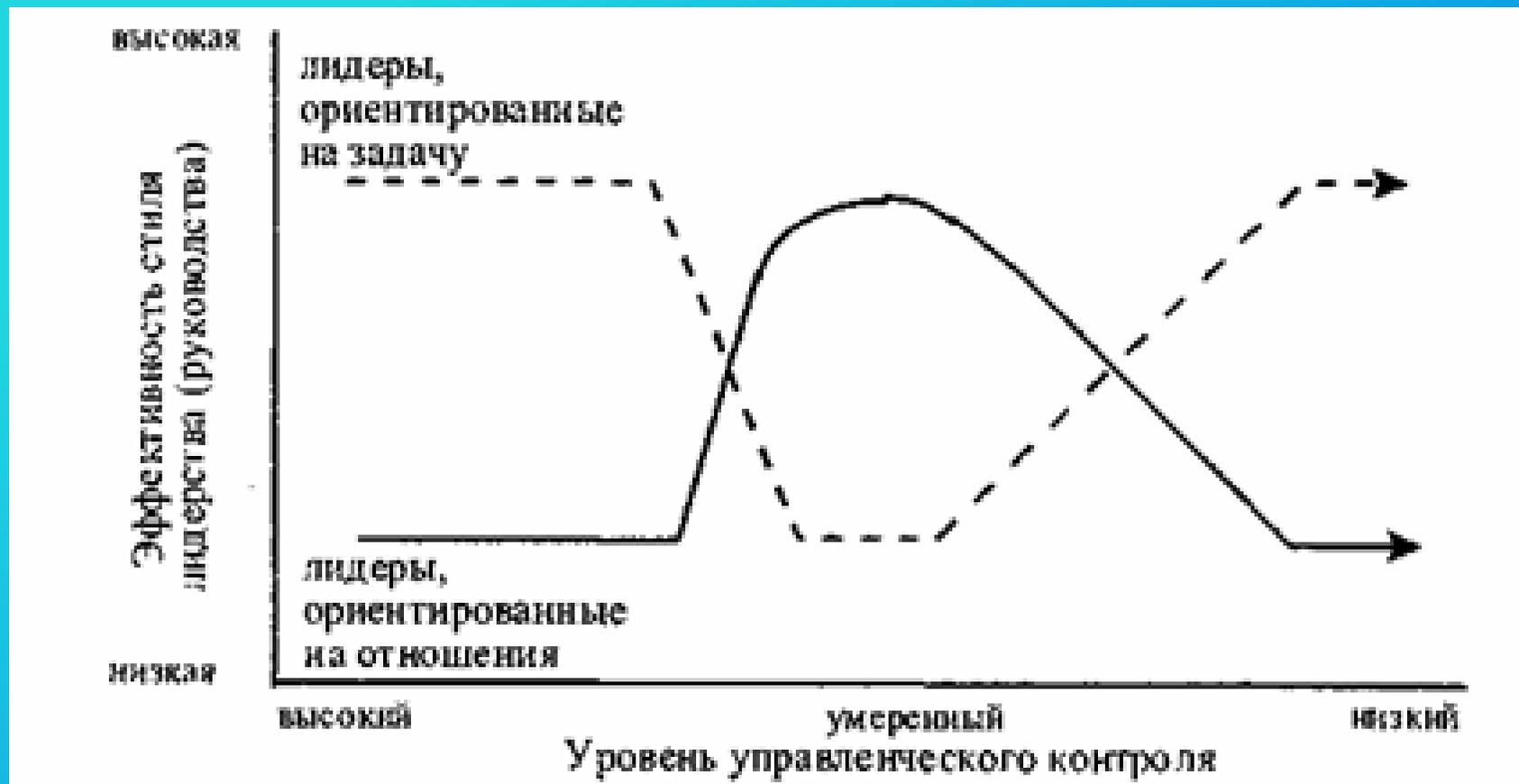
- ▶ Ф.Фидлер предложил модель, согласно которой эффективность группы зависит от оптимального соответствия между стилем лидерства и уровнем контроля (власти), которой лидер обладает в конкретной ситуации.
- ▶ Фидлер разработал опросник LPC (Least Preferred Co-worker, т.е. «отношение к наименее предпочтительному 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, Херох, 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?