

**ПСИХОЛОГИЯ
ЛИДЕРСТВА
И
РУКОВОДСТВА**

Рекомендуемая литература

- 1) *Адизес И.* Идеальный руководитель. Альпина Паблишер, 2015.
- 2) *Бауэр Марвин.* Курс на лидерство. Альтернатива иерархической системе управления компанией. Альпина Паблишер, 2014.
- 3) *Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э.* Эмоциональное лидерство. М. 2012.
- 4) *Дафт Р.* Уроки лидерства. М. 2007.
- 5) *Келлерман Б.* Идущие за лидером. М., Акварариновая книга, 2009.
- 6) *Кетс де Врис М.* Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта. Альпина Паблишер. 2013.
- 7) *Кричевский Р.Л.* Психология лидерства. М. Статут. 2007.
- 8) *Луман Н.* Власть. М.: Праксис, 2001.
- 9) *Пфедфер Д.* Власть, влияние и политика в организациях. М., 2014.
- 10) *Первушина О.Н.* Власть. Лидерство. Руководство. Учебное пособие. Новосибирск. 2012.
- 11) *Сеннет Р.* Коррозия характера. Новосибирск; М. 2014.
- 12) *Тихонов Д.Н.* Повседневный менеджмент. М. 2013.
- 13) *Фарсон Р.* Менеджмент абсурда: Аспекты лидерства, которые часто остаются незамеченными. М. 2006.
- 14) *Хэнна Д.* Лидерство на все времена. Результаты сегодня – наследие на века. М. Альпина Паблишер, 2014.

Феномен власти в историческом контексте

КОНЦЕПЦИИ феномена власти

- **Телеологические** (исходящие из воли Творца: из всеобщего характера целевой детерминации процессов и явлений в живой и неживой природе,) **концепции** : власть и подчинение как естественно-природное состояние (Аристотель, IV век до н.э.; Библия, I век н.э.)
- **Политологические концепции:**
Н. Макиавелли (XVI век): власть важнейшее «изобретение» человечества для обуздания стихийных сил общества, управления иррациональным поведением граждан
- **Философские концепции:**
Теория общественного договора (Т. Гоббс, Дж. Локк, Ж.-Ж. Руссо, XVII-XVIII век): трактующая гражданское общество (в противоположность естественно-природному состоянию человека) как результат сознательного акта конвенции относительно таких социальных феноменов, как закон и государство.
- **Социологические концепции:**
М. Вебер: (XIX-XX век): власть как способность и возможность индивида осуществлять свою волю вопреки сопротивлению другого лица

Кратология (греч. kratos - власть, греч. logos - учение) — теория власти, в рамках которой существуют различные подходы и конкурирующие понятия о власти.

- ❑ Власть - одна из форм социальной каузальной связи, т.е. кратология ограничивает сферу применения понятия В. отношениями между людьми.
- ❑ Власть есть сравнительно устойчивое отношение между субъектом и объектом.
- ❑ Плодотворная концепция власти включает критерий значимости с помощью которого можно выделить те последствия каузального воздействия, которые являются результатом власти. |
- ❑ Власть — не просто способность влиять на что-то; она осуществляется над людьми, их поведением и сознанием; результат власти ограничен подчинением объекта воле субъекта.
- ❑ Подчинение объекта обычно не является конечной целью субъекта власти; скорее оно выступает в качестве метода (инструмента, средства) реализации неких задач.

- ❑ Власть предполагает намерение со стороны субъекта, тогда как контроль и господство могут быть деперсонифицированными и ненамеренными (например, нормативное регулирование или структурная детерминация).

Власть лежит в основе управления:

- ❑ Руководитель может быть хорошим субъектом власти, всегда способным заставить своих подчиненных делать то, что он хочет, но плохим управляющим — если, например, он не предвидит последствий осуществления своей власти или же его власть используется не по назначению.
- ❑ Выделение властного и управленческого аспектов позволяет понять, в какой сфере лежат причины неудач тех или иных управленческих действий, — ведь, будучи тесно связанными между собой, источники эффективности, характеристики и в целом закономерности властвования и управления не тождественны.

Главная общая характеристика феномена власти (вне зависимости от концепции власти):

Способность произвести изменения в:

- поведении,
- умонастроениях,
- потребностях отдельных людей (групп, сообществ)
- организациях
- исторических событиях

**Мотивация власти.
Мотивация повиновения**



Инструментальная потребность во власти. (ист. Х. Хекхаузен, 1980)

Мотив власти субъекта власти (СВ) направлен на:

- приобретение и сохранение источников власти (ИВ) либо
- ради связанного с ним престижа и ощущения власти, либо
- ради влияния на поведение и переживание других людей (ОВ), которые, будучи предоставлены сами себе, не поступили бы желательным для СВ образом.

Влияние это должно так изменить их поведение, чтобы оно способствовало удовлетворению потребности СВ.

Для достижения этого СВ должен с помощью ИВ перестроить наиболее важные мотивы ОВ, причем сделать это наиболее простым и экономичным способом.

Мотивы оказания властного влияния

/Дж. Френч, Б. Равен)

1. Достижение индивидуальных целей
2. Достижение организационных целей
3. Удовлетворение индивидуальных потребностей (во власти и доминировании, в статусе, в самоутверждении)
4. Ролевые требования
5. Беспокойство о собственном имидже (в глазах объекта власти или 3-й стороны)
6. Стремление следовать социальным нормам
7. Мотивы, связанные с объектом власти (желание помочь ему или причинить ущерб)

Мотивация повиновения

- Удовлетворение индивидуальных потребностей в обмен на ресурсы власти
- Ролевые требования
- Мотивы, связанные с субъектом власти – желание получить выгоду или нанести ущерб
- Беспокойство о собственном имидже
- Социальные требования (необходимость подчиняться государству, носителю власти)

**Источники власти.
Классификация /типология/
оснований власти
Дж. Френч, Б. Равен (1959)**

Основания власти - источники властвования, средства, которые используются субъектом власти (СВ) для воздействия на объекты власти (ОВ) с целью достижения поставленных задач.

6 оснований (источников) власти:

1. Власть поощрения
2. Власть принуждения
3. Легитимная власть
4. Власть эталона (экспертная)
5. Референтная власть (харизма)
6. Информационная власть

Основания власти и контроль

| Основание власти | Контроль |
|------------------------------|---|
| власть вознаграждения | непосредственное социальное подкрепление и постоянный контроль со стороны субъекта власти |
| власть наказания | непосредственное социальное подкрепление и постоянный контроль со стороны субъекта власти |
| легитимная власть | контроль на этапе формирования модели поведения, который впоследствии переходит в эпизодический, когда модель поведения становится устойчивой |

Основания власти и контроль

| Основание В. | Контроль |
|-------------------|--|
| экспертная В. | контроль на этапе формирования модели поведения, который впоследствии переходит в эпизодический, когда модель поведения становится устойчивой |
| референтная В. | контроль на этапе формирования модели поведения, который впоследствии переходит в эпизодический, когда модель поведения становится устойчивой |
| информационная В. | сформированное ею, измененное поведение может длительное время поддерживаться без непосредственного контроля со стороны субъекта власти |

Понятие власти в организационных науках

М. Мескон

Власть – это способность одного человека или подразделения в организации влиять на других людей с целью достижения желаемых результатов. Это возможность воздействовать на них внутри организации, нацеливая их на получение результатов, которые желают получить люди, наделенные властью

Строится на 2-х источниках:

- Личностные характеристики человека
- *Положение человека в организации*

Р. Дафт

Власть – это потенциальная способность влиять на поведение, изменять ход событий, преодолевать сопротивление и заставлять людей делать то, чего они не стали бы делать при других обстоятельствах.

Занковский А.Н., кандидат философских наук,
автор учебника «Организационная психология»

Организационная власть — процесс, обеспечивающий устойчивую приоритетность *общей цели* над индивидуальными целями работников и использующий для этого широкий набор организационных средств, включая насилие

- ОВ является (базовым) *организационным* процессом

ВЫВОДЫ:

- Имеет место терминологическое разнообразие
- Операционального определения власти не существует.**
- Эта неопределенность – основная причина того, что в прошлом при изучении организационного поведения понятие власти игнорировалось
- Силовые организационные процессы являются предметом интереса многих исследователей организации и менеджмента организации
- Исследование власти может в значительной степени способствовать пониманию организационного поведения

**Алгоритм действий власти /Дж.
Френч и Б. Равен, Дж.
Пфеффер/:**

Характеристики организационной власти

- Проявляется в отношениях между двумя или более людьми (подразделениями).
- Источником власти является асимметрия отношений:
 - наличие ресурса у одной стороны
 - наличие потребности в данном ресурсе у другой стороны
- Зависимость от интенсивности потребности

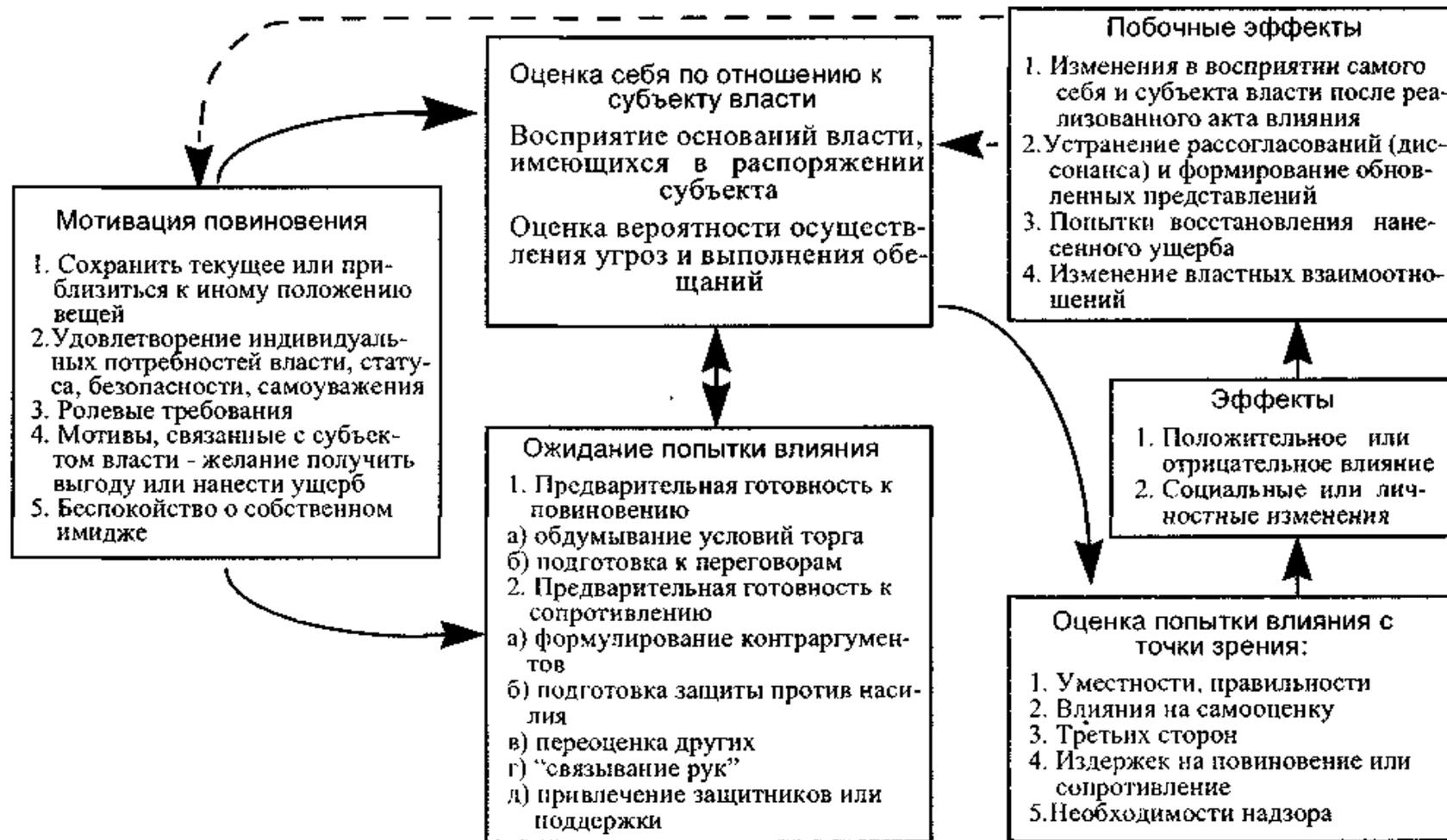
Характеристики организационной власти (2)

- **Имеет многоканальный характер**
- **Принудительное изменение поведения**
- **Власть, адресованная базовым потребностям, наиболее мощный модификатор поведения**
- **Может реализовываться либо в вертикальном направлении, либо в горизонтальном направлении.**

Модель власти с позиции Субъекта власти /Френч и Равен/



Модель власти с позиции Объекта власти /Френч и Равен/



**Концепция Д. Гринберга и Р. Бэйрона:
Социальное влияние, власть и
политика в организациях**

Социальное влияние (Гринберг, Бэйрон)
– основной организационный процесс. Это попытки повлиять на другого человека в желаемом направлении независимо от того, будут ли они успешны или нет.

* Серж Московичи: *влияние* – это то, что вызывает субъективное принятие.

Власть (Гринберг, Бэйрон)
- способность *изменить* поведение и взгляды другого человека в желаемом направлении.

* Серж Московичи: *власть* – источник принуждения и вынужденного подчинения ему.

Организационная политика

– явление более узкое, чем социальное влияние.

- это неофициальное использование власти с целью упрочить или защитить собственные интересы обычно за счет организационных целей; действия людей, направленные на продвижение личных, эгоистических целей, не учитывающие при этом благополучие других людей или организации, где он работает.

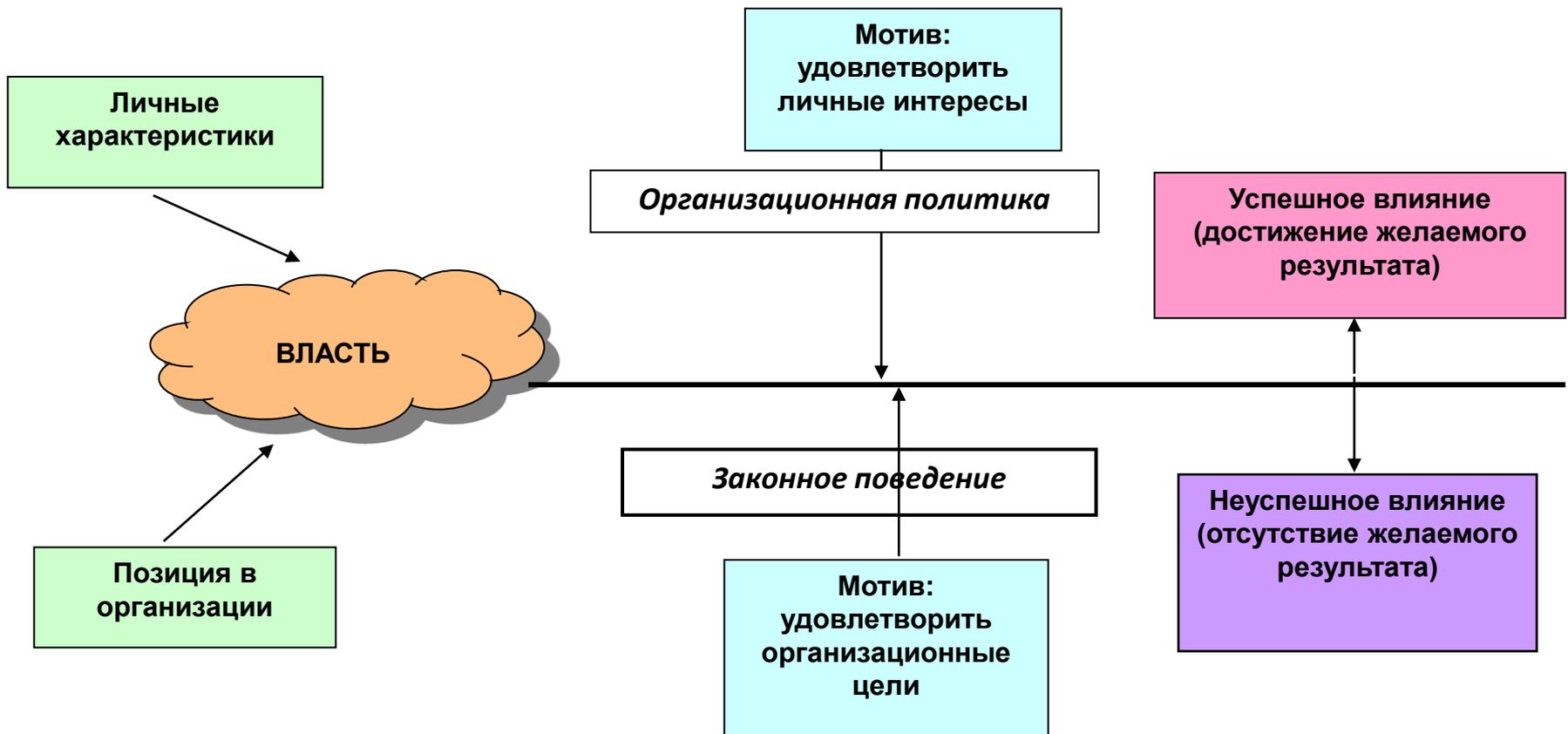
Личностные факторы возникновения политики

- Макиавеллизм (Р.Кристи, Ф.Гейз, Хантер, В.В. Знаков): прагматичность, склонность к манипуляции, лесть, лживость, цинизм, игнорирование социальной морали
- Высокий уровень самоконтроля
- Амбициозность
- Экстравертность
- Популярность (высокая степень востребованности человека)

Организационные факторы возникновения политики :

- Неоднозначные цели и роли
- Дефицит ресурсов
- Противоречивость целей людей и подразделений
- Высокая централизация управления

Взаимосвязь социального влияния, власти и политики



Дополнительные источники власти в организации (Р. Дафт, Д. Пфеффер, Дж. Кенджеми, О.Н. Первушина):

- I. Принадлежащие организации**
- II. Личные качества и навыки**
- III. Обладание авторитетом**
- IV. Толерантность к неопределенности**

Современные технологии власти

Ряд исследователей (Р.Г. Шайхутдинов, А.Бард, Я. Зодерквист, Н. Луман) указывает на происходящую смену технологий власти в современном обществе.

Традиционными технологиями власти являются (кн. Охота на власть, Р.Г. Шайхутдинов) :

- право
- бюрократический контроль (полицейский, дисциплинарный, технологический)
- сила
- богатство
- массовая информации

Новые технологии власти: новые действительности

Р.Г. Шайхутдинов, кн. Охота на власть:

-- *все более разветвленная и всеобъемлющая система власти* (вследствие роста искусственности современной жизни)

-- *биовласть*: упрочение или даже изменение природы человека с помощью разных средств (медикаментозные, психологические, психотерапевтические, контролирующие) в целях формирования власти порядка в сознании людей, делающего ненужным внешнюю власть

Р.Г. Шайхутдинов:

-- для укрепления биовласти **введение системы стандартов и инфраструктур, регламентирующих требования к природе человека**, в целях формирования человека, действующего, не задумываясь, как человек потребляющий, коммуницирующий, экономический, патриотический

-- **возникновение ориентирующей власти – власти интерпретаций** (СМИ, эксперты, комментаторы)

**Бард, Зодерквист (Стокгольмская школа экономики):
возникновение **особой формы власти -
нетократии** = сетевой власти:**

-- «Перепроизводство информации» перенесло функции регулятора спроса и предложения **от денег** (феномена, отчужденного от субъективных качеств и характеристик) **к личностным особенностям нетократов, способных отцеживать действенную информацию.**

-- Нетократ, как носитель информации, уникален именно в пространстве выстраиваемых многоходовых цепочек связей и коммуникаций.

-- Авторы вводят понятие **культуры «аттенционализма»** (от английского attention — внимание) .

Бард, Зодерквист (Стокгольмская школа экономики):

-- Нетократическая власть не есть власть принятия решений как таковых, поскольку в условиях плюрархии (сообщества людей Сети), люди сами принимают решения.

-- Нетократическая власть — это контроль над пониманием того, каковы будут последствия альтернативных решений.

-- Ориентирование происходит через символ, как своеобразный «дорожный знак». В острых ситуациях власть предлагает бинарные оппозиции («черное-белое», «цивилизация-варварство» и т.д.). Эти бинарные оппозиции формируют способ мышления современного человека.

Луман Н., немецкий социолог, кн. Власть:

- **Опосредование:** власть перестает рассматриваться как зависимая лишь от непосредственно осуществляемого воздействия власть имущего на того, кто этой власти подчинен.
- **Каталитическая функция власти** основывается на уже ставших очень комплексными каузальных связях. Именно поэтому власть может быть понята как символически генерализированное коммуникативное средство.
- **Функция генерализации** такого коммуникативного средства, как власть, заключается именно в том, чтобы делать возможными обходные пути.
- Образно говоря, **сегодня власть у того, кто может уверенно водить остальных по лабиринту.**

Динамика власти неотвратима: как теряется власть /д. ПФЕФФЕР/

- 1. Изменение организационной структуры.**
- 2. Утрата соответствия скорости реагирования, стиля и навыков руководства изменившимся обстоятельствам (скорость изменений, организационная и внешняя среда, исторический период).**
- 3. Быстрый приход к власти («в нужное время оказался в нужном месте»): неопытность в вопросах завоевания и использования власти.**
- 4. Утрата компетенции; несоответствие компетенции изменившимся обстоятельствам .**
- 5. Гордыня, захват привилегий, нетерпеливость.**
- 6. Привыкание к власти.**
- 7. Старение.**

Дэвид Хэнна, организационный консультант в области лидерства, организационного поведения:

**Парадигма подчинения
и
Парадигма ответственности**

□ Парадигма подчинения

Отличия:

- центрированность на иерархии
- люди, особенно в крупных организациях, как правило, воспринимают себя только как подчиненных – по их мнению, за все, что происходит, отвечает кто-то другой
- решения и действия подчиненных определяются одобрением начальства, правилами, процедурами, привычками
- способствует пассивности, а не проактивности
- ведет к нарушению отношений доверия

Парадигма подчинения = деструктивное повиновение

□ Парадигма разумного неповиновения

Отличия:

- **ответственность** за определенную часть ресурсов и потребностей общества, организации
- фокус на отношениях **доверия** заинтересованных сторон
- лидерство, центрированное на **миссии**
- при возникновении ситуаций, которые невозможно было предвидеть правилами и процедурами, разумное неповиновение позволяет работнику адаптировать процессы таким образом, чтобы исполнять свою миссию, обслуживая клиентов, сокращая затраты, устраняя «узкие» места

Парадигма ответственности = разумное неповиновение

Решение проблемы деструктивного повиновения:

1. Замена парадигмы подчинения (деструктивного повиновения) парадигмой ответственности (разумным неповиновением).
2. Уравновешивание власти как силы (субъекта власти) другой силой – властью (объекта власти) как способностью, возможностью, компетентностью. Осуществление, таким образом, двунаправленной коммуникации.

Управление властью: общие выводы

ЧТО ОБОЗНАЧАЕТ УПРАВЛЕНИЕ ВЛАСТЬЮ?

Д. ПЕФФЕР, Высшая школа бизнеса, Стэнфордский университет, США:

1. Знание и понимание организационных целей конкретной организации
2. Умение определить субъекта организационной власти
3. Осознание того, что внутри каждой организации сосуществуют разные группы интересов. Нужно внимательно изучить их автономные цели, определить, какие подразделения и работники обладают реальным влиянием в организации и знать кому эти группы принадлежат – исследовать и знать «силовое поле» организации.

4. Понимание того, почему человек или группа стремится к той или иной автономной/личной цели. Это поможет правильно построить переговоры с противниками/конкурентами, а также научит предугадывать их отношение к различным инициативам.
5. Понимание того, что для эффективной работы власть необходима, причем власть большая, чем власть оппонентов.
6. Желание и умение найти и развить собственные источники (основания) власти.
7. Понимание стратегий и тактик, при помощи которых власть достигается и используется в организации.

8. Изучение стратегий и тактик использования власти, чтобы определить, какие именно способы подходят в той или иной ситуации
9. Знание и понимание важности: правильного распределения власти, использования организационной структуры, принципов организационной и социальной психологии и межличностного влияния.
10. Понимание организационных политик и умение противостоять им в рамках законного поведения.
11. Использование организационной власти, полномочий и влияния только для достижения организационных целей.

Феномены управления, лидерства, руководства в организационной реальности.

Первичные понятия и допущения:

1. Управление
 2. Лидерство
 3. Руководство
 4. Менеджмент
-

Развитие представлений о феномене управления

Первым содержанием управления в организации проанализировал А.Файоль, назвав эту управленческую функцию администрированием и выделив внутри него: *предвидение, организацию, руководство, координацию, контроль*

В дальнейшем многие исследователи анализировали управление в разных подходах (включая кибернетику) и выделяли внутри управления дополнительные составляющие: *планирование, анализ, регулирование, принятие решений и т.д.*

2 основных взгляда на управление организацией

- ❑ Управление как регулирование деятельности организации

**Для осуществления требуется:
*Руководство***

- ❑ Управление как сплочение и организация усилий людей для достижения поставленных целей

**Для осуществления требуются:
*Лидерство и Руководство/Менеджмент***

- **Лидерство** – это попытка лидеров, которые могут занимать, хотя и не обязательно, формальное властное положение, вовлечь своих последователей в процесс совместного достижения целей, согласие относительно которых обеими сторонами достигнуто. Эти цели должны быть по-настоящему значимыми, а не просто вести к изменениям */Келлерман Б./*
- **Менеджмент** – это попытка менеджеров, которые всегда занимают властное положение на том или ином уровне, заставить поездка приходить по расписанию. Хотя М. может включать в себя элемент принуждения, он по своей сути не подразумевает значимых изменений и не ведет к ним */Келлерман Б./*

Лидерство и руководство /Кричевский Р.Л./

Лидерство:

- по своей природе психологический феномен, стихийно возникающий в системе неформальных отношений между лидером и последователями
- основу составляет процесс межличностного влияния, в котором стороной, иницирующей групповые действия, выступает лидер
- цель влияния – ориентация людей неформальными (психологическими) средствами на решение стоящих перед группой задач

Руководство:

- преимущественно социальный феномен, регламентированно функционирующий в системе формальных отношений с целью управления ими для решения групповых, организационных и общегосударственных задач
- основу составляют полномочия власти
- руководитель выступает как носитель власти, иницирующий и реализующий процесс руководства

Лидерство и руководство /Кричевский Р.Л./

Лидерство и руководство – две стороны единого процесса управления людьми в иерархических отношениях

- в зарубежной литературе часто смешивают эти феномены
- в отечественной традиции – феномены разделяют в связи с предметным содержанием:

психологическим – в основе лидерства,
социальным – в основе руководства

Менеджмент / Питер Дракер/

- *Фундаментом современного общества, экономики и человеческих отношений является современная организация как общественный институт, целью которого является достижение результата*
- *М. – это специальный инструмент, особая функция, специфический аппарат, который обеспечивает организации возможность этого результата достичь. В сферу его ответственности входит все, что оказывает влияние на производительность и результативность организации*

Такое понимание М. требует наличие в управлении среди руководителей не столько менеджеров, сколько лидеров

Природа феномена лидерства: спектр взглядов

Имеющиеся подходы можно объединить в следующие группы /Первушина О.Н/:

- **Лидерство как реализация влияния** (Е. Холландер, Г. Юкл, Д. Ван Флит, М. Чемерс, Ф. Фидлер, Р. Хоган, Р. Лорд, А.Н. Занковский и др.): на выбор и реализацию целей рабочей группы, на функционирование группы, на ОК; искусство добиваться подчинения; отношения власти; отношения социальной перцепции
- **Лидерство как результат группового взаимодействия** (Ч. Кули, Е. Мэмфорд, М. и К. Шериф, Р. Стогдилл и др.): ролевая структура группы; ролевая дифференциация, определяемая ожиданиями и требованиями лидеров и последователей
- **Лидерство как характеристика личности** (А. Боуден, Э. Богардус и др.): особые черты и характеристики личности лидера
- **Функциональная трактовка лидерства** (Е. Мэмфорд, С. Заккаро и др.): лидерство – инструмент достижения цели; потребность в лидерстве возрастает при столкновении с проблемами, плохо структурированными ситуациями

Лидерство, руководство в контексте теории организационной власти

- Понять суть лидерства без анализа власти невозможно.
- Суть этого феномена, прежде всего, связана со способностью - оказывать существенное влияние на поведение других людей.
- Таким образом, **и власть, и лидерство имеют одинаковые цели:**
 - **изменение поведения других людей – подчиненных или ведомых.**
- И хотя в лидерстве элемент принуждения выражен не столь отчетливо, он все же, несомненно, присутствует.

Все виды власти могут быть отнесены к двум типам:

□ **органикратическому:**

- насильственная
- поощрительная
- должностная
- информационная

□ **персонократическому:**

- экспертная
- референтная

Подобная группировка видов власти позволяет по-новому взглянуть на различия между **руководителем и лидером**:

□ Заняв должность, индивид автоматически приобретает возможность применять власть силы, поощрения, должностную и информационную. То есть, из 6 видов власти доступ к четырем гарантирован руководителю его структурной позицией в организации.

□ В идеальном случае руководитель может обладать и двумя другими видами власти – референтной и экспертной. Однако как «нет царских путей в геометрии», так и организация не может автоматически обеспечить своего менеджера этими видами власти.

□ Но именно овладение этими видами власти и превращает руководителя в лидера.

Модели лидерства:

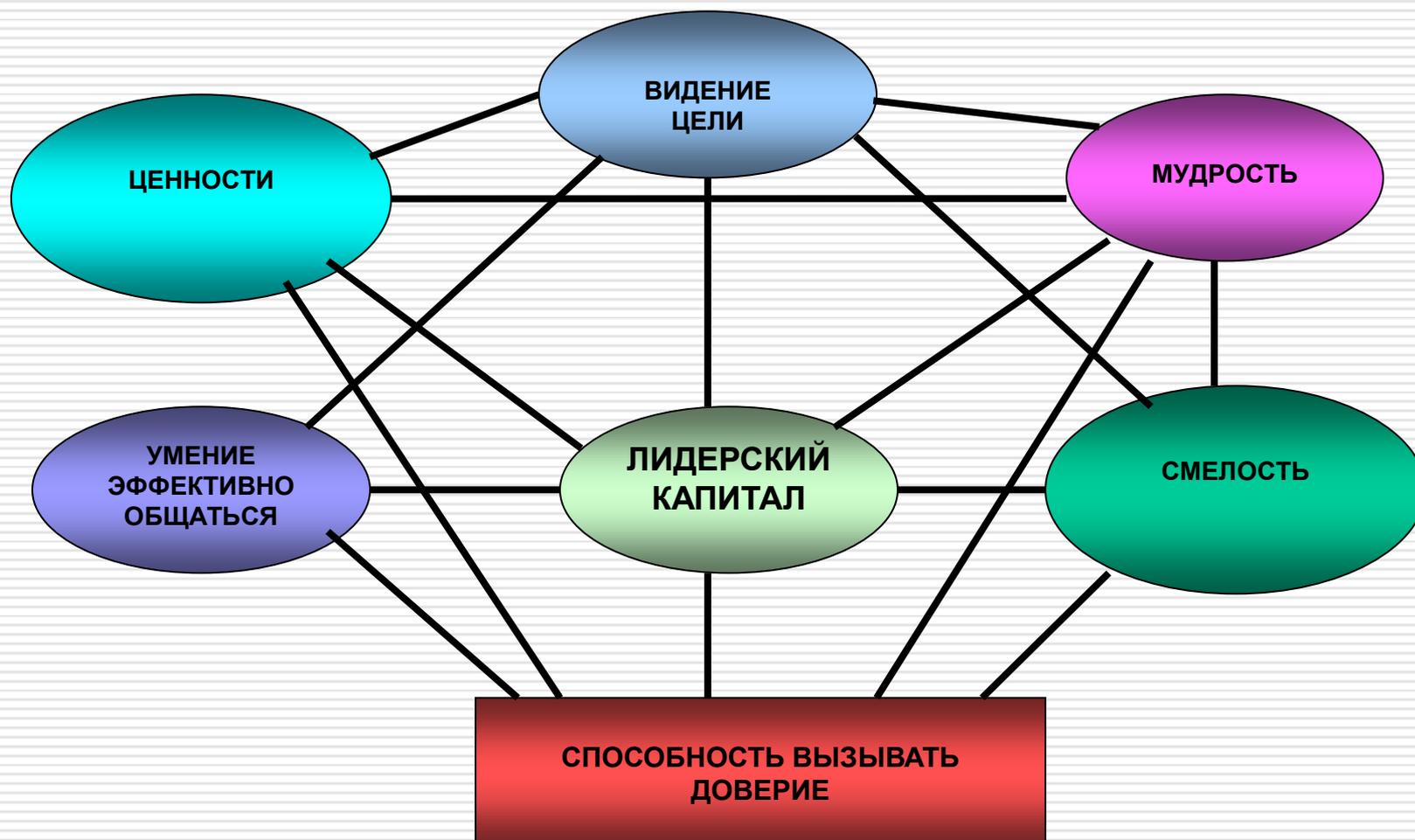
- **Болмэн Дж. и Т. Дилл**, Йель, Стэнфорд /Рефрейминг организаций. Артистизм, выбор и лидерство. 1991/
 - **Ларри Стаут**, Стокгольмская школа экономики / Лидерство. От загадок к практике. 2002/
-

Выделили 4 стиля лидерства:

- 1. Структурное лидерство** – лидер решает организационные проблемы с помощью законов, правил, беспокоится об ответственности.
- 2. Гуманистическое лидерство** – лидеры ценят взаимоотношения и чувства других людей, умеют организовать деятельность людей без применения силы.
- 3. Политическое лидерство** – лидеры строят коалиции, ведут переговоры.
- Символическое лидерство** – лидеры уделяют особое внимание организационным ритуалам, символике, обычаям.

Междисциплинарная модель Л. Стаута

- Лидерство – сложнейший феномен
- Для его анализа необходимо объединение усилий философии, психологии, социологии
- В истинном лидерстве задействованы 2 ключевые составляющие:
 - 1) *Лидерский капитал* – личностные качества и способности, позволяющие человеку быть лидером. Основан на философии (мировоззрении) человека и его психологии.
Основные психологические качества:
ценности, видение, мудрость, смелость, способность вызывать доверие, умение эффективно общаться
 - 2) *Условия лидерства* – люди, место приложения сил, положение в обществе и период времени.



Структура лидерских качеств

Междисциплинарная модель лидерства: *Ларри Стаут, 2002*

- Поскольку условия лидерства, как правило, неподвластны потенциальному лидеру, он должен направлять свои усилия на развитие лидерского капитала
- Желательно гармоничное развитие всех качеств
- Но на разных стадиях развития организации наиболее востребованными оказываются разные качества:
 - Начальный этап развития организации – **доверие** (привлечение последователей)
 - Этап роста организации - **мудрость** (помогает преодолеть «болезни роста»)
 - Средние/крупные размеры организации – умение налаживать **коммуникацию** (информационный обмен и контроль над ним)
 - Пик развития организации - **смелость**

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ ЛИДЕРСТВА

Р.Л. Кричевский:

Ответить на вопрос – каков

психологический смысл понятия

«механизм лидерства», значит объяснить:

- *посредством чего* (конкретно – какими психологическими путями) человек выдвигается в позицию лидера

и

- *посредством чего* (конкретно - какими психологическими путями), уже в роли лидера, осуществляется его влияние на последователей

Р.Л. Кричевский обобщил имеющиеся исследования и выделил

2 психологических механизма возникновения лидерства:

- 1. Психологический обмен**
 - 2. ИмPLICITная теория лидерства**
-

1. Психологический обмен

Разновидности:

- Обмен как **транзакционный феномен** (обмен в контексте транзакционного подхода к лидерству), /Е. Холландер, Д. Джулиан, Л. Офферман/
- Обмен как **проявление «идиосинкразического кредита»** /Е. Холландер, Р.Л. Кричевский и Е.М. Дубовская/
- **Ценностный обмен** /Р.Л. Кричевский и Е.М. Дубовская/

Ценностный обмен (ЦО)

- Эффективная реализация членами группы значимых или *ценностных* характеристик (один из «предметов» обмена) приносит им в группе ключевые компоненты статуса - авторитет и признание (другой «предмет» обмена)
- Психологическое содержание ЦО состоит в обоюдном **удовлетворении социальных потребностей** группой и лидером.
- **Ценность при этом понимается как материальный или нематериальный предмет**, представляющий значимость для человека, т.е. **способный удовлетворять его потребности, отвечать его интересам**
- ЦО выступает как механизм групповой динамики

Эволюция исследований лидерства и руководства:

- ❑ Структурный подход – до 50х гг. XX века; конец 1970х-1990
- ❑ Поведенческий подход – 1950-1980
- ❑ Ситуационное лидерство - 1965-1990
- ❑ **Харизматическое лидерство 1975-1995**
- ❑ **Трансформационное лидерство 1975-1995**
- ❑ **Эмоциональное /Резонансное/ лидерство – 1995 - настоящее время**
- ❑ **Инновационное лидерство - 2000- настоящее время**

ХАРИЗМАТИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО

Хаус (Robert House. 1977).

Его теория - пример интерактивного подхода, в рамках которого **личность рассматривается как функция группы. В целом подтверждается исследованиями.**

Основные тезисы:

- **харизма связана с особым типом отношений между лидером и последователями.**
- **Важно сочетание: черты лидера + поведение лидера + ситуации, способствующие проявлению харизмы.**

Ситуации, способствующие проявлению харизмы:

- Стрессовые ситуации (кризис, повышенная нагрузка)
- В определенных отраслях/профессиях (политика, крупная промышленность)
- Характер работы (пример Apple: «я делаю это не ради Стива Джобса, я делаю это, чтобы изменить наше представление о компьютерах»)

3 обязательных характеристики харизматических лидеров:

- 1.** Ясно формулируют свое видение будущего
- 2.** Моделируют желательные формы поведения
- 3.** Имеют высокие ожидания относительно работы подчиненных

ТРАНСФОРМАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО /Б. БАСС, 1985/.

Трансформирующее лидерство — лидерство, изменяющее мотивацию, взгляды и поведение последователей, создавая, таким образом, наилучшие условия для достижения целей группы. **Востребовано в условиях необходимых изменений.**

Трансформирующие лидеры - это лидеры, способные добиваться высокой продуктивности подчиненных.

Характеристики трансформирующего лидерства («четыре I»):

1. Идеализированное влияние, или «харизма» (*Individualized consideration*)
2. Интеллектуальная стимуляция (*Intellectual stimulation*)
3. Воодушевляющая мотивация (*Inspirational motivation*)
4. Индивидуализированный подход (*Idealized influence*)

ИННОВАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО

ВЫЗОВЫ ВРЕМЕНИ, требующие проведения организационных изменений

- Изменения внешней среды:**
 - 1.** Глобализация
 - 2.** Информационная революция
 - 3.** Коммуникационная революция

Понятие «инновация», «инновационность»

Инновация (лат. inovatio, англ. innovation - нововведение) - **ЭТО**

- ❑ Организованный групповой процесс, **деятельность по производству чего-то нового; новый продукт.**
- ❑ Явления культуры, которых не было на предшествующих стадиях ее развития, но которые появились на данной стадии и получили в ней признание («социализировались»).
- ❑ **Оптимальное изменение внутри организации** в ответ на происходящее или ожидаемое изменение внешней среды или внутренней среды организации.
- ❑ **Действие, которое наделяет ресурсы новой способностью производить материальные ценности.** Связана с предпринимательством, является его особым инструментом. Питер Дракер, 2003

Инновационность организации проявляется /

А.И. Пригожин, 2003 /:

- В открытости изменениям
- В проактивности управления: ориентация на воздействие на спрос
- В качестве управленческой воли, т.е. умении руководителя доводить инновационные процессы до полного завершения

Источники инноваций:

- Потребности общества
- Интеллектуальная деятельность человека
/ Алан Баркер. Алхимия инноваций, 2004 /

Источники возможностей для инноваций. П. Дракер

- 1. Неожиданности** – непредвиденный успех или провал; беспрецедентное событие извне
- 2. Несоответствие** – между тем, что есть, и тем, что должно быть, между реальностью и нашими предположениями о ней
- 3. Необходимость** – дело идет плохо или не дает результатов и требует изменений
- 4. Изменения** в промышленности или структуре рынка
- 5. Демография** – изменения в народонаселении
- 6. Изменения в восприятии** – колебания в обществе или распространение в обществе нового мышления
- 7. Новая информация** – научная, социальная и пр.

Необходимые для проведения изменений характеристики руководителя, Р. Дафт, 2007

- ❑ Стараться поддерживать изменения, а не существующее положение вещей
- ❑ Проявлять смелость
- ❑ Верить в способность работников принимать на себя ответственность
- ❑ Формировать и отстаивать ценности, поддерживающие адаптацию к новому
- ❑ Признавать собственные ошибки и уметь извлечь из них урок
- ❑ Уметь осуществлять руководство в сложных, неопределенных и неоднозначных ситуациях
- ❑ Видеть картину будущего и уметь донести ее до работников

ЗАМЕНИТЕЛИ ЛИДЕРСТВА

- **Заменители лидерства – это характеристики индивидуума, задания или организации, позволяющие добиться высоких результатов в отсутствие лидерства.**

Делятся на три категории:

1. связанные с подчиненными
2. связанные с заданием
3. связанные с организацией

«Заменители лидерства» - это переменные, которые:

- сводят на нет способность лидера улучшать или ухудшать продуктивность труда и удовлетворенность подчиненных, делают его стиль ненужным или избыточным
- представляют собой человека или вещь, которые действуют вместо формального лидера

«Нейтрализаторы лидерства» - это переменные, которые:

- противодействуют лидерскому стилю и мешают ему проявлять некоторые формы поведения
- создают «вакуум влияния»

РЕЗЮМЕ

- Люди склонны идеализировать лидерство и слишком подчеркивать его важность
- По-видимому, существуют определенные опосредствующие переменные, которые могут либо нейтрализовать лидерство, либо фактически заменять его.
- Ни один из исследователей не заявляет, что лидерство излишне. Они лишь утверждают, что лидерство не должно считаться само собой разумеющимся и что иногда другие факторы могут действовать как его регуляторы и влиять на его результаты и эффективность.

КРУШЕНИЕ ЛИДЕРСТВА

Крушение – это невольный отход от дел в результате таких событий, как увольнение, сокращение штатов, перевод на другую работу, выбор ранней отставки или достижение т.н. организационного плато без шансов на дальнейшее продвижение.

- ❑ **Особенность:** эти события имеют место не в результате собственного желания или выбора менеджера.

Впервые термин «крушение» стал широко использоваться в исследовании, проведенном в **Центре творческого лидерства (США, 1983).**

В исследовании предпринята попытка ответить на вопросы:

- ❑ Почему потерпели крушение успешные исполнители?
- ❑ Каковы были «фатальные недостатки», которые привели к крушению?
- ❑ Какие события выявили эти недостатки?
- ❑ Чем те, кто потерпел крушение, отличались от оставшихся на вершине власти?

Определение терминов

□ **«Успешный»** = достиг одной из 10-20 высших позиций в корпорации или полностью реализовал свой потенциал, по мнению организации

□ **«Потерпевший крушение»** = достиг очень высокого уровня, но не поднялся настолько высоко, как ожидала организация. Возможно, достиг своего «индивидуального плато», был понижен в должности или уволен, рано ушел в отставку или отказался от части обязанностей

**ПОСЛЕДОВАТЕЛИ
ВЕДОМЫЕ
ПОДЧИНЕННЫЕ**

Причины интереса исследователей к последователям:

- ❑ Преувеличивать роль руководителей по отношению к роли подчиненных – это значит искажать истинную динамику взаимоотношений между ними.
 - ❑ Пока мы сосредоточены на лидерах в ущерб их последователям и подчиненным, мы увековечиваем миф о том, что их роль в развитии событий ничтожно мала.
 - ❑ Последователи и подчиненные так же важны, как и лидеры.
-

- Последователи и подчиненные во всем мире стали действовать более активно и стратегически
 - Такой небольшой, но потенциально очень важный сдвиг в «балансе сил» содержит в себе предупреждение: лидеры, которые игнорируют своих последователей и подчиненных, сильно рискуют
 - Внимание к последователям дает возможность лидеру различать их роль, даже когда они проявляют минимальную активность или вообще бездействуют
-

Исследования типов последователей

- Абрахам Залезник 1960-1970, кн. Динамика подчинения
 - Абрахам Залезник и Кетс де Врис, кн. Власть и корпоративное сознание, 1975
 - Роберт Келли, 1980-1995, кн. Власть последователей. 1992
 - Айра Шалефф, 1995 – 2003, кн. «Мужественный подчиненный»
 - Барбара Келлерман, 2000-2010, кн. Идущие за лидером, 2008
-

ТИПОЛОГИИ ПОСЛЕДОВАТЕЛЕЙ

Айра Шалефф

- Исполнители**
- Партнеры**
- Индивидуалисты**
- Ресурсы**

Барбара Келлерман:

- Изолят
 - Сторонний наблюдатель
 - Участник
 - Активист
 - Ярый приверженец
-

**РУКОВОДСТВО
КАК ОРГАНИЗАЦИОННОЕ
ЛИДЕРСТВО**

Структурный подход

/Лорд Р., 1986, мета-анализ*/

6 лидерских черт

- Интеллект
- Консерватизм
- Экстраверсия
- Доминантность
- Маскулинность
- Приспособляемость

**Мета-анализ – это метод объединения результатов большого количества отдельных исследований, позволяющий оценить влияние переменных на основе выборок в тысячи человек*

**Поведенческий подход.
Ситуационный подход.**

СТИЛИ ЛИДЕРСТВА /Курт Левин, США, 1940-е/ (1)

Авторитарный - это стиль, при котором лидер:

- 1) по отношению к ведомым действует властно, директивно, жестко распределяя роли между членами группы, не позволяя выйти за их пределы и контролируя их работу во всех деталях
- 2) почти все функции управления сосредоточивает в своих руках, не позволяя членам группы обсуждать и оспаривать его решения. Похвала и порицание работников при этом крайне субъективны, эмоции коллег и подчиненных в расчет не принимаются
- 3) мероприятия планируются лидером заранее, во всем их объеме, определяются лишь непосредственные цели для каждого работника
- 4) имеет решающий голос
- 5) его позиция находится вне группы

СТИЛИ ЛИДЕРСТВА /Курт Левин, США, 1940-е/

(2)

Демократичный - стиль, при котором:

- 1) Лидер стремится управлять группой совместно с ведомыми, давая им достаточную свободу действий, позволяя обсуждать свои решения, поддерживая проявляемую ими инициативу
- 2) мероприятия планируются не заранее, а в коллективе
- 3) распоряжения и запреты проводятся на основе дискуссий
- 4) позиция руководителя – внутри группы.

СТИЛИ ЛИДЕРСТВА /Курт Левин, США, 1940-е/

(3)

Попустительский стиль лидерства – форма руководства, при которой:

- 1) лидер практически устраняется от активного управления группой и ведет себя так, как если бы он был рядовым членом группы, предоставляя ее членам полную свободу действий
- 2) дела в коллективе идут сами собой, лидер указаний не дает
- 3) работа разделяется самими работниками или неформальным лидером
- 4) позиция руководителя – вне группы

«Управленческая решетка»

/Р.Блейк и Дж. Моутон/



Ситуационное лидерство

П. Херси и К. Бланшар /1/

1. Выбор стиля лидерства в существенной степени определяется готовностью последователей выполнять задания.
2. Понятие готовности: работник готов к выполнению задания, если он:
 - 1) способен его выполнить;
 - 2) хочет его выполнить;
 - 3) уверен в своих силах.
3. Способность выполнить задание предполагает наличие у работника необходимых знаний, навыков и опыта.
4. Желание справиться с заданием включает мотивацию и убежденность в необходимости выполнить задания.

ГОТОВНОСТЬ ПОСЛЕДОВАТЕЛЕЙ

П. Херси и К. Бланшар /2/

| Высокая | Средняя | | Низкая |
|-------------------------------------|---|---|---|
| М4 | М3 | М2 | М1 |
| 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 |

4 стиля поведения лидера

П. Херси и К. Бланшар /3/

- **S1** Говорить Указывать Направлять
Устанавливать /директивный/
- **S2** «Продавать» Объяснять Прояснять
Убеждать /Поддерживающий/
- **S3** Участвовать Поощрять Проявлять
преданность Сотрудничать /участвующий/
- **S4** Делегировать Наблюдать
Отслеживать Завершать /делегирующий/

Нормативная модель ВРУМА-ЙЕТТОНА-ЯГО

/1/

Краткое описание:

А. отвечает на вопрос: в какой мере лидеры должны привлекать подчиненных к принятию решений

В. нормативность выражается в том, что она устанавливает правила, которым должны следовать лидеры для принятия наилучшего решения в данных обстоятельствах

С. авторы предположили, что лидеры обычно используют один из **5 методов** принятия решений – от крайне авторитарного до выраженного группового /партнерского/ подхода:

А – авторитарный, К- консультативный, Г – групповой

Нормативная модель ВРУМА-ЙЕТТОНА-ЯГО

/2/

- авторы предложили **7 ключевых вопросов**, на которые должен ответить лидер, принимая решение (**СМ. Приложение**).
- теория не предлагает какого-то одного наилучшего стиля, скорее указывает на вопросы, которые лидеры должны задать себе, прежде чем привлекать к решению подчиненных. В процессе ответа на эти вопросы взвешивается ряд переменных: *время, качество решения, удовлетворенность и развитие подчиненных*
- чтобы упростить решение, авторы сформулировали **7 правил**, которые помогают лидеру отбросить стратегии принятия решения, которые могут оказаться неэффективными в данной ситуации и выбрать наиболее эффективные (**СМ. Приложение**)
- модель допускает согласие подчиненных в любом случае

Нормативная модель ВРУМА-ЙЕТТОНА-ЯГО

/3/

Согласно этой модели:

- качество достигает наивысшей точки, когда рассмотрена вся имеющаяся и необходимая для принятия решения информация и мнения
- время, затрачиваемое на принятие решения, увеличивается от А1 до Г2
- принятие в случае неопределенности, возрастает от А1 до Г2
- вариант Г2 неприменим, если лидер и коллектив имеют противоречивые взгляды или желания по поводу качества решения

Путь намечается по дереву решений. Во многих случаях допускается несколько стилей

Эмоциональное /Резонансное/ лидерство

Основные области EQ (Дэниэл Гоулман)

Личностные навыки (эти способности определяют, как мы управляем собой):

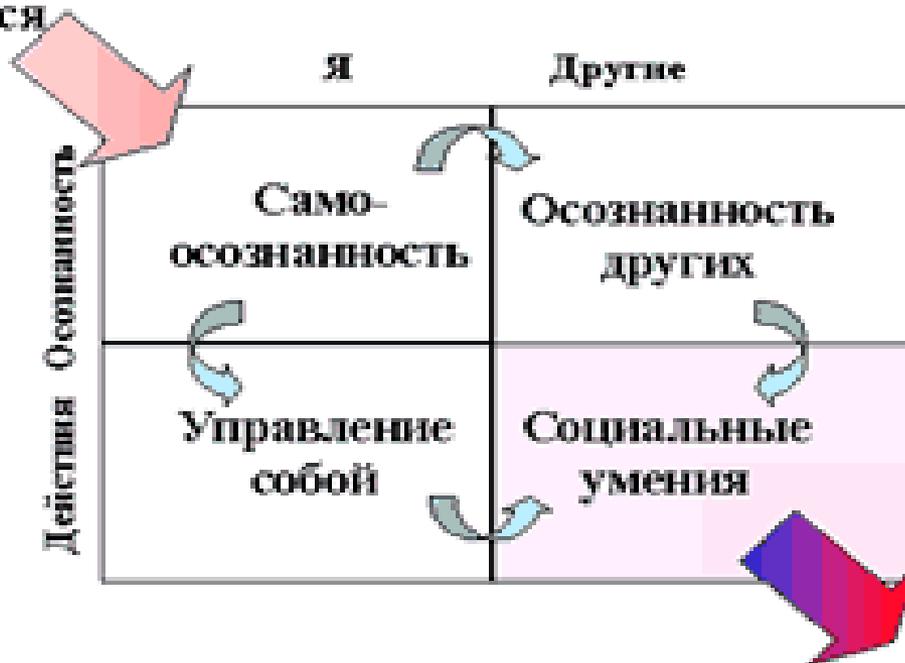
- самосознание
- самоконтроль

Социальные навыки (эти способности определяют, как мы управляем нашими отношениями с людьми):

- социальная чуткость
- управление отношениями

Схема развития эмоциональной компетентности:

Все
изменения
начинаются
здесь



Позитивное
воздействие
на других

Социальная чуткость – и особенно сопереживание – имеет решающее значение для достижения основной задачи лидера – создания резонанса.

Руководитель, способный осознать свои ценности, учесть мотивы, эмоции и способности других людей, настроиться на их волну во взаимодействии с ними, организует единое пространство взаимодействия, в котором руководитель и подчиненные действуют в унисон друг другу.

Лидерство становится **резонансным**, т.е. построенным на интеллектуальном и эмоциональном согласии.

- **Лидеры, отлично владеющие шестью и более навыками EQ,** являются гораздо более эффективными, чем те, которым недостает этих качеств (исследования Д. МакКлеланд, 1998)

- **У лидеров, реализующих диссонансные стили, отсутствуют** следующие основные способности:
 - эмпатия
 - способность сотрудничать
 - забота о раскрытии лучших качеств сотрудников

Стили управления. Гоулман, Бояцис, Макки:

Формирующие резонанс (построенные на интеллектуальном и эмоциональном согласии):

1. Идеалистический
2. Обучающий
3. Товарищеский
4. Демократический

Формирующие диссонанс (при их неправильном или избыточном применении):

5. Амбициозный
6. Авторитарный

Причины нарушения резонанса / возникновения диссонанса (Первушина О.Н.)

- ❑ Высокий уровень ответственности принимаемых решений
- ❑ Дефицит времени
- ❑ Огромные психологические нагрузки
- ❑ Эмоциональное напряжение
- ❑ Большая степень неопределенности управленческих ситуаций
- ❑ Готовность к изменениям, риску и пр.

Функции ролей /АДИЗЕС А./

Р - ПРОИЗВОДИТЕЛЬ:

- достигать результаты;
- справляться с ежедневной рутинной работой;
- быть активным и динамичным;
- проводить в жизнь свою политическую и стратегическую линию.

Профессиональные требования:

- знания о происходящем;
- знание технологии деятельности организации;
- знание политической и стратегической линии.

А - АДМИНИСТРАТОР:

- знать системы контроля;
- создавать информационную базу;
- оценивать результаты;
- устанавливать правила;
- следить за выполнением процедур.

Профессиональные требования:

- знания о системах;
- знание компьютерных программ;
- знание экономики;
- знание финансов, бухучета;
- знание законодательства.

Функции ролей /АДИЗЕС А./

Е - ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ:

- инициировать дело;
- начинать, обновлять дело;
- представлять будущие возможности и угрозы со стороны будущего сообщества.

Профессиональные требования:

- знание маркетинга;
- знание технологии;
- проникновение в сердцевину концепции организации.

I - ИНТЕГРАТОР:

- координировать, интегрировать;
- создавать единогласие по вопросам цели, стратегии и планирования;
- формулировать цели, стратегии письменно, добиваться их признания;
- обеспечивать мотивацию, удовлетворять сотрудников работой;
- способствовать их обучению;
- способствовать развитию и адаптации сотрудников и организации.

Профессиональные требования:

- знание психологии, стратегии развития организации;
- умение разбираться в организационных вопросах.

10 управленческих ролей менеджеров

Межличностные роли

Генри Минцберг

Описывают отношения, существующие между менеджером и его подчиненными, а также с другими людьми внутри и за пределами организации:

- Номинальный глава
 - Лидер
 - Связующее звено
-

Информационные роли

Генри Минцберг

В силу своего положения, менеджер является **информационным центром**; информация поступает, обрабатывается, получает оценку и передается, по мере необходимости, подчиненным:

- Наблюдатель/Приемник информации
 - Проводник/Распространитель информации
 - Представитель
-

Управленческие роли

Генри Минцберг

Менеджер **принимает решения** от имени своего подразделения, вводит изменения и реагирует на изменения внешнего окружения, распределяет ресурсы:

- Предприниматель
 - Решающий проблемы
 - Распределитель ресурсов
 - Участник переговоров
-

Насущные проблемы современного лидерства и руководства:

- 1. Мультикультурализм: диалог разных культур и поколений.**
- 2. Давление постоянных изменений.**
- 3. Утрата смыслов: коррозия характера.**
- 4. Абсурд в деятельности менеджера.**