**Содержание**

1. Введение………………………………………………………………………..2
2. Классификация лидеров…………………………………………………........4
3. Поведенческие теории лидерства…………………………………………….7
4. Концепция ситуационного лидерства………………………………………10

4.1.Модель Фидлера……………………………………………………………..10

* 1. Модель ситуационного лидерства П. Херсея и К. Бланшарда…………...11

4.3. Теория Митчела и Хауса……………………………………………………12

4.4. Модель Врума - Йеттона……………………………………………………15

**5**.Сравнительный анализ ситуационных моделей лидерства……………….. 17

6. Вывод…………………………………………………………………………..19

7. Список использованной литературы………………………………………...20

**Введение**

**Лидерство (как статус)** — это ведущее положение отдель­ной личности или социальной группы, обусловленное более эффективными результатами деятельности.

**Лидерство (как процесс)** — это стихийное формирование влияния одного человека на других на основе личностных ка­честв при добровольном признании его коллективом.

Лидер становится привлекательным для последователей бла­годаря умению видеть то, что в конечном счете будет достигну­то его усилиями и усилиями последователей.

Обязательное условие лидерства - обладание властью в конкретных

формальных или неформальных организациях самых разных уровней и масштаба от государства и даже группы государств до правительственных учреждений, местного самоуправления или народных и общественных групп и движений.

 Выделяют формальное и неформальное лидерство. В первом случае влияние на подчиненных оказывается с позиций занимаемой должности. Процесс влияния на людей через личные способности, умения и другие ресурсы получил название неформального лидерства.

Считается, что идеальным для лидерства является сочетание двух основ

власти: личностной и организационной.

 Проблемы лидерства являются ключевыми для достижения организационной эффективности. С одной стороны, лидерство рассматривается как наличие определенного набора качеств, приписываемых тем, кто успешно оказывает влияние или воздействует на других, с другой, лидерство - это процесс преимущественно не силового воздействия в направлении достижения группой или организацией своих целей. Лидерство представляет собой специфический тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей.

**Классификация лидеров**

**Неформальный лидер**— это член коллектива, собирающий относительно большое число голосов при любой ситуации выбора-Предпочтения, иначе говоря, в каждой ситуационной частной социограмме неформальный лидер занимает на шкале социометрического статуса позицию звезды, или предпочитаемого. С точки зрения групповой деятельности функ­ции неформального лидера сводятся к двум основным.

Во-первых, он устанавливает и поддерживает эталоны приемлемого группового поведения: доброжелательность, ответственность, взаимопонимание, производительность, или негативные формы поведения группы: агрессивность, обособленность, стяжательство и пр.

Во-вторых, установив нормы, цели, обычаи и традиции, неформаль­ный лидер мотивирует поведение каждого члена группы, заставляя его следовать эталонам группового поведения. Мотивацию лидер осуществляет, высказывая взглядом, жестом или словом свою оценку действий члена группы. К лидеру добровольно и не всегда полностью осознанно присоединяется большинство членов группы, одобряя или порицая своего товарн­ая именно зависимость социометрического статуса каждого члена группы, от групповой солидарности и внутригруппового контроля делает коллектив в социально-психологическом плане эффективным средством воспитания, или в более широком смысле — институтом социализации. Административные приказы, выговоры, беседы, проработки начальства и лекции часто оказывают более слабое действие на поведение члена группы, чем один жест порицания неформального лидера или молчаливое выражение группового неодобрения. Но не следует думать, что коллектив в состоянии оказывать безграничное воспитательное воздействие на любого своего члена. Более точна защитная функция малой неформальной группы: если ее оценка поступка своего члена разойдется с оценкой коллективу это сведет на нет все попытки морально-воспитательного воздействия руководства. Точно так же действует и личное ядро, которое часто отождествляется с референтной группой.

Особенно велика воспитательная роль неформального лидера группы. Социальная психология разграничивает, но не противопоставляет понятия, руководства и лидерства. Руководство — это процесс управления трудовой деятельностью коллектива, осуществляемый руководителем — посредником социального контроля и власти на основе административно-правовых полномочий и социальных норм. Лидерство — процесс внутренней социально-пси­хологической самоорганизации и самоуправления взаимоотношениями и стельностью членов коллектива за счет индивидуальной инициативы участков. С руководством связаны правовые и административные функции единоначалия, с лидерством — психологическое влияние данного лица в группе. Феномен лидерства возникает в проблемных ситуациях, с которыми сталкивается группа в своей деятельности. Однако с точки зрения групповымx целей лидерство может быть как позитивным, так и негативным. Выделяют два полярных типа лидерства — инструментальный и эмоциональный.

**Инструментальный (деловой) лидер***—* член группы, берущий на себя инициативу в решении проблемной ситуации в соответствии с групповыми целями и обладающий соответствующими знаниями, информацией, навыками и методами.

**Эмоциональный лидер—**член группы, берущий на себя функцию регуляции группового настроения (экспрессивные функции) в проблемных
ситуациях. Иногда позицию эмоционального лидера называют эпицентром
эмоциональных контактов.

В позитивном плане эмоциональный лидер стремится предупредить и уладить конфликты, сгладить и разрядить эмоциональное напряжение, возникающее у членов группы в проблемных ситуациях, и тем самым способствует достижению групповых целей и повышению эффективности групповой деятельности.

В негативном плане эмоциональный лидер под влиянием неудач и труд­ностей может стать зачинщиком паники, недовольства, истерических ре­акций, асоциального поведения группы.

Когда в бою убивают командира, эмоциональный негативный лидер в панике бежит в тыл с криком: «Спасайся кто может!». За ним, поддавшись страху и растерянности, может броситься вся рота. Деловой же лидер вска­кивает на бруствер окопа и с криком «За мной, за Родину!» ведет роту в бой.

Между этими полярными типами неформальных лидеров распределе­ны все остальные.[2,88с]

**Поведенческие теории лидерства**

Исходя из приведенных доминантных характеристик лидерского поведения, обычно выделяют три основных лидерских стиля: авторитарный, демократичный и либеральный.

**Авторитарный лидер**(которого также иногда называют «автократичным лидером» или просто «автократом») склонен к единоличноному принятию решений. Ему свойственна высокая степень уверенности себе. Отношения с подчиненными он строит как своего рода инструменты для решения практических задач. Автократу свойственно несколько скептическое представление о «человеческой природе». Известный исследователь проблемы лидерства Д. Макгрегор охарактеризовал позицию авторитарного руководителя по отношению к работникам как теорию «X». Основные положения этой теории сводятся к следующим тезисам:

1. люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы;
2. большинство людей боятся ответственности и предпочитав чтобы ими руководили;
3. чувство защищенности является основной человеческой ценностью;
4. чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Исходя из таких убеждений, автократ отказывается делегировать свои полномочия подчиненным, стремится жестко контролировать их работу, не просто очерчивая перед каждым сотрудником круг обязанностей, но и предписывая способы их выполнения. Авторитарный руководитель всегда готов оказать на подчиненного психологическое давление, зачастую не пренебрегая и прямой угрозой (угроза увольнения, понижения в должности и т.д.).[5,180с]

Впрочем, некоторые авторитарные руководители стремятся заменить негативное принуждение вознаграждением. Такого рода лидеры получили наименование «благосклонных автократов». Благосклонный автократ обычно проявляет заботу о настроении и благополучии подчиненных. Он может даже пойти на то, чтобы разрешать или поощрять их участие в планировании заданий. Тем не менее, он не допускает участия подчиненных в принятии решений, сохраняя "о право только за собой. Его благосклонность не отменяет авторитарного принципа жесткой регламентации поведения сотрудников.

Стилистика **«демократичного» лидерского поведения**(или коллеги­ального) являет собой противоположность авторитарному лидерству. В его основе лежат воззрения, названные Макгрегором теорией «Y»:

1. труд — это органичный для человека способ существования; в нормальной ситуации люди не только не избегают ответственности, но и стремятся на себя ее возложить;
2. Приобщение работников к организационным целям пробужда­ет самоконтроль и способствует эффективному самоуправлению;
3. многие люди способны к творческому решению проблем, и этот потенциал следует использовать.

 Демократичный и авторитарный лидер резко различаются в спо­собах воздействия на мотивационную структуру подчиненных. В со­ответствии со своими убеждениями «автократ» обращается главным образом к потребностям более низкого уровня, таким, как стремле­ние к защищенности и материальному благополучию. Напротив, це­лью «демократа» является пробуждение у сотрудников чувства вовле­ченности в общее дело и личной ответственности за него. Это озна­чает, что он строит свои рабочие отношения, учитывая человеческие потребности более высокого уровня: в принадлежности, осознании своей приобщенности к высокой цели, тяге к самовыражению.

Демократичный стиль лидерства существенно трансформирует организационную культуру. Сотрудники таких организаций активно участвуют в принятии решений и не скованы жесткой регламентаци­ей при выполнении заданий. Предоставляя подчиненным право в значительной мере самим организовать свой рабочий режим, демо­кратичный руководитель обычно ждет выполнения задания, чтобы затем произвести его оценку. Фактически он выступает в качестве связующего звена между различными подразделениями организации. Такой руководитель озабочен прежде всего общей координацией действий, придавая большое значение поддержанию миссии органи­зации и сохранению стратегической перспективы.[5,181с]

Иногда наряду с этими двумя лидерскими стилями говорят еще
о **либеральном стиле***.* Фактически этот стиль руководства являет
доведением до логического конца некоторых особенностей демократичного стиля. Частичное разделение полномочий с подчиненными
сменяется их полным делегированием. Если демократичный лидер
весьма озабочен налаживанием каналов двустороннего общения,
изыскивает для него все новые формы, то для либерального руководителя эта проблема во многом утрачивает свое значение. Ведь он
исходит из убеждения, что сотрудники сами будут справляться с возникающимизатруднениями, им не нужна не только опека, но даже
простая уверенность в возможности получить необходимую помощь.[5,182с]

**Концепция ситуационного лидерства**

**Модель Фидлера**

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

Структура, задачи. Должностные полномочия.

Фидлер считает, что хотя каждой ситуации и соответствует свой стиль руководства, стиль руководителя остается в принципе неизменным, а так как человек не может приспособить свой стиль руководства к ситуации, то его необходимо помещать в такие ситуации, которые наилучшим образом подходят стабильному стилю руководства. Это обеспечит баланс между требованиями, выдвигаемыми ситуацией, и личными качествами руководителя, что ведёт к высокой производительности и удовлетворенности. Чтобы определить личные качества руководителя (стиль

лидерства), Фидлер проводил опрос для выяснения портрета менеджера, чьи

личные качества были бы наименее предпочтительны для работников

определенной группы (НПК - наименее предпочитаемый коллега).

Менеджеры, имеющие высокий рейтинг НПК, строят отношения с подчиненными на личностной основе и взаимопомощи, а кто имеет низкий рейтинг сосредотачивается на задаче и беспокоится о производстве. Исходя из того, что отношения в коллективе могут быть плохими или хорошими, задача сконструирована или нет, а должностная власть большая или малая, Фидлер предлагает восемь потенциальных стилей руководства.

 высокая

 НПК

 низкая

|1 |2 |3 |4 |5 |6 |7 |8 |

|+ |+ |+ |+ |-- |-- |-- |-- |

|+ |+ |-- |-- |+ |+ |-- |-- |

|+ |-- |+ |-- |+ |-- |+ |-- |

 Руководители, ориентированные на задачу (НПК с низким рейтингом),

наиболее эффективны в ситуациях 1,2,3,8; руководители, ориентированные на человеческие отношения (НПК с высоким рейтингом), лучше работают в

ситуациях 4,5,6. В ситуации 7 хорошо могут работать как те, так и другие.

Ситуационный подход Фидлера - прекрасное средство подчеркнуть важность

взаимодействия руководителя, исполнителей и ситуации. Его подход предостерегает против упрощенного мнения, что существует какой-то один,

оптимальный стиль руководства - независящий от обстоятельств. Более того, данные, полученные благодаря многочисленным исследованиям, говорят о том, что ситуационный подход может иметь практическое значение для подбора, найма и расстановки руководителей.[3,132с]

**Модель ситуационного лидерства П. Херсея и К. Бланшарда**

 П. Херси и К. Бланшарразработали теорию, согласно которой самыеэффективные стили лидерства зависят от "зрелости" исполнителей. Зрелость

подразумевает способность нести ответственность за своё поведение, желание достигнуть поставленной цели, а также образование и опыт в отношении конкретной задачи, которую необходимо выполнить. Понятие зрелости является характеристикой конкретной ситуации. Выделяется четыре стиля лидерства, соответствующих определённым уровням зрелости подчиненных. Указывающий стиль является лучшим в случае низкой зрелости последователей. Лидер вынужден проявлять высокую директивность и тщательный присмотр за работниками, помогая, таким образом людям, не способным и не желающим взять на себя ответственность по работе, устранить неуверенность в том, что работа будет закончена.

Убеждающий стиль является лучшим для использования в условиях умеренно низкой зрелости последователей, реализует в разной мере директивность и поддержку тем, кто не способен, но желает работать. Руководитель использующий этот стиль, помогает им путем объяснения и вселяет в них уверенность в возможности выполнять задания.

 Участвующий стиль является лучшим при умеренно высокой зрелости последователей. Способные к работе, но не желающие ее выполнять подчиненные нуждаются в партнерстве со стороны лидера, что бы быть более мотивированными на выполнение работы. Предоставляя таким людям возможность участвовать в принятии решений на своем уровне, руководитель использует данный стиль, чтобы вызвать у последователей желание выполнять задание.

Делегирующий стиль является лучшим для руководства высокозрелыми последователями. Стиль характеризуется незначительной директивностью и поддержкой работников. Это позволяет последователям, способным и желающим работать, взять на себя максимум ответственности за выполнения задания. Данный лидерский стиль способствует развитию творческого подхода к работе.[1,489с]

**теория Митчела и Хауса**

 Данная теория называется "путь - цель" и пытается дать объяснение

тому воздействию, которое производит поведение руководителя на мотивацию, удовлетворённость и производительность труда подчиненного. Согласно этому подходу, руководитель может побуждать подчиненных к достижению целей организации, воздействуя на пути достижения этих целей:

1. Разъяснение того, что ожидается от подчиненного.

2. Поддержка, наставничество, устранение помех.

3. Направление усилий подчиненных на достижение целей.

4. Удовлетворение потребностей подчиненного, когда цель достигнута.

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

 Стиль руководства, согласно этой модели, зависит от двух ситуационных

факторов: личных потребностей подчиненных (самоуважение, автономия,

принадлежность, самовыражение) и требований и воздействий со стороны

внешней среды (убежденность влиять на окружающих).[3,145с]

|  |
| --- |
| **Ситуационные факторы** |
| **Характеристики последователей*** Вера в предопределенност результатов (внутренняя или внешняя)
* Склонность к подчинению
* Способности

**Организационные факторы*** Содержания и структура работы
* Система формальной власти
* Культура группы
 |

|  |
| --- |
| **Ситуационные факторы** |
| **Удовлетворенность работой*** Хорошая работа - хорошо получаю

**Мотивация*** Если приложу усилия, то будут результаты
* За эти результаты буду вознагражден соответственно
 |

|  |
| --- |
| **Лидерские стили** |
| * Директивный
* Поддерживающий
* Ориентированный на достижения
* Участвующий
 |

**Рисунок: Модель ситуационного лидерства «путь - цель» Хауза и Митчела**

Директивное лидерство - высокий уровень структурирования работы, объяснения подчиненным, что и как делать, а так же, что и когда от них ожидается.

Поддерживающее лидерство - большое внимание нуждам работников и их благополучию, развития дружеского рабочего климата и обращения с подчиненными как с равными.

Лидерство, ориентированное на достижение - установление напряженных, но притягательных целей, огромное внимание качеству во всем, уверенность в возможностях и способностях подчиненных достичь высокого уровня выполнения работы.

Участвующее лидерство - совет с подчиненными и внимание к их предложениям и замечаниям в ходе принятия решений, привлечение подчиненных к участию в управлении.[1, 492с]

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Ситуация** | **Стиль лидерства** | **Воздействия на подчиненного** | **Результат** |
| Амбициозное задание | Директивный стиль | Обеспечивает направленность и ясность действия | Прилагается больше усилий |
| Недостаточное вознаграждение | Директивный стиль | Разъясняет путь к вознаграждению или увеличивает вознаграждение | Прилагается больше усилий |
| Утомительная и неинтересная работа | Поддерживающий стиль | Увеличивает интерес к работе | Прилагается больше усилий |
| Неуверенность в силах | Поддерживающий стиль | Облегчает понимание роли и усиливает ожидание вознаграждения | Прилагается больше усилий |
| Отсутствие возможностей отличиться | Стиль, ориентированный на достижения | Обеспечивает напряжение и делающие вызов цели | Прилагается больше усилий |
| Задача и цель не определены | Участвующий стиль | Выясняются цели и параметры работы | Прилагается больше усилий |

**Таблица: Примеры применения модели ситуационного лидерства**

**«путь - цель»**

**модель Врума - Йеттона**

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

 А I - Руководитель сам принимает решение, используя имеющуюся у него на данный момент информацию.

 А II - Руководитель получает необходимую информацию от своих подчиненных и за тем сам принимает решение. Работники привлекаются только на этапе сбора информации. Выработку решения и его принятие осуществляет руководитель.

 К I - Руководитель на индивидуальной основе делится соображениями по проблеме с имеющими к ней отношение подчиненными с целью получения от них идей и предложений, не собирая при этом их в группу. Затем он сам принимает решение, которое может основываться на вкладе подчиненных, а может и нет.

 К II - Руководитель делится соображениями по проблеме с подчиненными, собрав из вместе. В ходе совещания он собирает их идеи и предложения. Затем он принимает решение. Которое может либо отражать, либо не отражать их вклад.

 Это консультативные стили.

 Г II - Руководитель делится соображениями по проблеме с подчиненными, собрав их в группу. Они вместе с ним вырабатывают и оценивают альтернативы и пытаются достичь консенсуса относительно решения. Роль выполняемая при этом руководителем, более похожа на роль председателя собрания, координирующего дискуссию, концентрирующего внимание на проблеме и делающего все для того, что бы рассматривались наиболее важные аспекты проблемы. Руководитель не пытается давить на группу с тем, что бы она приняла его решение, и проявляет готовность принять и выполнить любое решение, получившее поддержку всей группы. [1,498с]

 Для оценки конкретных ситуаций Врум и Йеттон разработали семь критериев, по которым оценивается ситуация "подчиненные - руководитель", а также модель дерева решений. Данная модель отличается от других, поскольку её фокус - на принятии решений, но всё же и она подчёркивает отсутствие универсального оптимального метода влияния на подчинённых. Оптимальность стиля зависит от меняющихся переменных ситуации принятия решения.[4,619с]

**Сравнительный анализ ситуационных моделей лидерства**

Все описанные модели ситуационного лидерства, обращая главное внимание на воздействие внешних факторов, дополняют друг друга в понимании феномена лидерства. В рассмотренных моделях делается попытка определить возможные лидерские стили и обосновать с помощью ситуационных переменных эффективность их применения. Вместе с тем модели имеют существенные отличия по набору рассматриваемых лидерских стилей, по набору ситуационных факторов и путей нахождения связей между ними.

|  |  |
| --- | --- |
| **Переменные** | **Модели ситуационного лидерства** |
|  | **Филдер** | **Херсей и Бланшард** | **Хауз и Митчел** | **Врум- Йеттон-Яго** |
| Ситуационн-ые факторы | -Отношения «лидер-последователь»-Структури-рованность работы-Властная позиция лидера в организации | Степень зрелости последователей-зрелость в работе-психологиче-ская зрелость | -Характе-ристики последователей-Организа-ционные факторы | -Качество решения-Обязательства последователей по решению- Время- Стоимость- Развитие |
| Что лидер думает о последова-телях | Последователи предпочитают лидерские стили в зависимости от структурированности работы, в каких отношениях с ними находятся лидер и его властной позиции в организации | Последователи могут находиться на разных ступенях зрелости, и это будет определять внимание лидера к отношениям и работе, что соответствует изменению им своего стиля | У последователей имеются различные потребности, которые должны быть удовлетворены в рамках соответствующего лидерского стиля | В определенных ситуациях последователи желают участвовать в принятии решений |
| Лидерские стили | -Лидер с высоким НПР(ориентированные отношения)-Лидер с низким НПР (ориентирован на работу) | -Указывающий стиль-Убеждающий стиль-Участвующий стиль-Делегирующий стиль | -Директивный стиль-Поддерживающий стиль-Стиль ориентированный на достижения на достижения-Участвующий стиль | -Автокра-тический Ι-Автокра-тический ΙΙ-Консульта-ционный Ι-Консульта-ционный ΙΙ |
| Что делает эффективный лидер | Стремиться построить работу или отношения или то и другое под свой индивидуальный стиль. Эффективность означает успех в этом направлении | По «мере взросления» последователей лидер переходит от одного стиля к другому. Эффективность отражает совпадение ситуации и стиля | Используя соответствующие стиль и технику мотивирования, лидер «расчищает» путь последователям к наивысшей эффективности | Определяет критические ситуационные факторы и адаптирует к ним стиль руководства. Стиль должен наилучшим образом подходит как для ситуации, так и для последователей |

**Таблица: Сравнение моделей ситуационного лидерства**

**Вывод**

 Лидерство, как и управление, является до некоторой степени искусством. Возможно, это и есть причина того, почему исследователям не удалось разработать и обосновать единую теорию. Ситуационный подход подошёл, на мой взгляд, ближе всего к решению данной проблемы. Стиль лидерства напрямую зависит от ситуации. В некоторых из них менеджер добивается эффективности, структурируя задачи, проявляя заботу и оказывая

поддержку, в других руководитель допускает подчиненных к участию в решениях производственных проблем, в третьих - безболезненно меняет стиль под нажимом начальства или обстоятельств. В любом случае стиль настоящего лидера должен быть гибким орудием эффективного управления производством.

**Список использованной литературы**

1. О.С. Виханский, А.И. Наумов. Менеджмент. М.: 2006 г.
2. Ю.Д. Красовский Организационное поведение. М.: 2004 г.
3. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование. М.: 2004 г.
4. В.В. Лукашевич, Н.И. Астахов. Менеджмент. М.: 2007 г.
5. Ф.М. Русинова. Менеджмент. М.: 1998 г.