**КРАТКИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ**

**ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**«ЛИДЕРСТВО»**

**НАПРАВЛЕНИЕ ПОДГОТОВКИ**

**38.03.02 – «Менеджмент»**

# ТЕМА 1. ЛИДЕРОЛОГИЯ И ПОНЯТИЕ ЛИДЕРСТВА

***Вопросы:***

**1. Содержание и направления использования лидерологии.**

**2. Понятие лидерства.**

**3. Элементы лидерства.**

## 1. Содержание и направления использования лидерологии.

Лидерология – это отрасль науки и область практики эффективного управления, которая охватывает вопросы понятий, структуры и видов лидерства, областей проявления лидерства, факторов, влияющих на лидерство, технологий диагностики, формирования и развития индивидуального, группового и организационного лидерства.

Лидерология изучает лидерство в разных областях, например, политическое, семейное, гендерное лидерство, психологическое лидерство разных возрастных групп (в среде подростков) и т.д. Мы будем изучать лидерство в организации, в частности, сначала общие вопросы проявления лидерства, потом лидерство индивида, в том числе руководителя, лидерство в группе и группы, лидерство организационное в рамках стратегического управления компанией.

Лидерство всегда являлось составной частью таких дисциплин, как менеджмент и организационное поведение. Сейчас в силу актуальности лидерства вопросы лидерства выделены из этих дисциплин как самостоятельная дисциплина. Но изучение менеджмента и организационного поведения поможет глубже понять природу лидерства. Например, проявление лидерства в практике управления невозможно изучить, не зная менеджмента. А такие темы, как характеристики личности и группы, их поведение, изучаемые в организационном поведении, подскажут ответы на вопросы, что и как определяет силу развития лидерства у людей и групп в организации.

Знания лидерства необходимы в других дисциплинах – в стратегическом менеджменте, в корпоративном управлении (организационное лидерство), в управлении командой (групповое лидерство), в мотивации труда (мотивирование через проявление лидерства), в психологии и социологии управления.

## 2. Понятие лидерства

Слово «лидер» в переводе с английского («leader» – лидер) означает «руководитель», «глава», «командир», «вождь», «ведущий». Но все эти слова, кроме слова ведущий, не отражают современные взгляды на лидерство, они подходят к устаревшим, ранним трактовкам лидерства. Если посмотреть глубже на происхождение слова, то корень в слове лидер означает «путь» или «дорога». Глагол лидировать означает «путешествовать». Таким образом, лидер – это тот, кто, идя впереди, показывает своим спутникам дорогу. И это уже более близко к сути лидерства. Это упрощенные трактовки, построенные только лишь на переводах слов.

Несмотря на кажущуюся простоту этого понятия, в современной науке существуют очень разные определения лидерства. За основу возьмем одно определение, но по мере освоения новых тем, будем уточнять его.

Лидерство – это способность вести за собой людей с помощью процесса влияния на них для достижения определенных целей. Этой способностью могут обладать, как отдельные люди, так и группы людей, а также целые организации. Сразу отметим, что лидерство – это и способность вести за собой и процесс влияния, через который реализуется способность вести. То есть это и свойство субъекта, и его действия. Тех, кто, оказывая влияние, ведет за собой, называют лидерами.

Важно также уже на этом этапе освоения дисциплины понимать, что лидерство строится не на одностороннем влиянии лидера на других людей, а это всегда взаимное влияние лидера и последователей. Поэтому верно и следующее определение. Лидерство – процесс межличностного влияния, обусловленный реализацией ценностей, присущих членам группы и направленный на решение поставленных групповых целей. В первой трактовке лидерства (способность вести за собой) мы его будем рассматривать в теме индивидуальное лидерство, а во второй (процесс взаимовлияния) – в теме групповое лидерство.

В теориях лидерства мы еще раз рассмотрим разные трактовки лидерства. Это нам поможет точнее понять сущность лидерства и его многогранность, но пока остановимся на данных определениях и будем считать основным первое определение.

Ответы на вопрос «Из чего складывается лидерство или способность вести за собой?» можно давать самые разные и их мы рассмотрим далее в других темах. Но бесспорно, что лидерство – это и наука (знания), которые преобразуются в практику (навыки, умения, модели поведения, строящиеся на реализации личных качеств), и искусство (создание нового знания, собственных приемов лидерства, творчество).

В этой связи можно предложить такую модель лидерства:

(ЛК + ПН) × (ПУ + ПК),

где ЛК – личные качества;

ПН – приобретенные навыки;

ПУ – психологическая установка;

ПК – поведенческая компетентность.

Эта модель отражает индивидуальное лидерство, но не групповое и не стратегическое. Их мы будем рассматривать позднее.

## 3. Элементы лидерства

***Элементы лидерства***

Лидерство – это не просто проявление воли, желаний и способностей отдельно взятого человека. Чтобы лидерство состоялось как процесс влияния, как способность повести за собой, требуются еще некоторые обязательные элементы.

В структуру лидерства входят шесть основных элементов:

1) лидер – с определенными личностными чертами, способностями и возможностями, ориентированными на цель;

2) последователи — со своими качествами и возможностями для реализации целей;

3) задачи, которые взаимодействующие сотрудники пытаются решить;

4) ситуация, в которой происходит процесс взаимодействия;

5) группа, в которой происходят все процессы межличностного взаимодействия.

6) среда, в которой находится группа, лидер и последователи.

Связь, влияние друг на друга этих элементов составляет содержание различных теорий или подходов к лидерству, а на практике образует реальный процесс лидерства.

Рассмотрим эти элементы.

**Лидер.** Это первый участник процесса лидерства. Лидер – член организации, обладающий определенным набором качеств и высоким личным статусом, оказывающий сильное влияние на мнение и поведение окружающих его людей, членов какого-либо объединения, организации и выполняющий комплекс функций лидерства. Названы четыре важнейших атрибута лидера – лидерские качества, статус, влияние и функции лидерства. То есть, лидеру всегда присущи определенные черты, которые выделяют его среди других: компетентность или коммуникабельность, интуиция или другие способности, с помощью которых ему удается достичь, а затем удерживать лидирующее положение или статус, успешно справляться с функциями, в том числе влиянием.

Каждый из нас в какой-либо ситуации какое-то время проявлял лидерство – лидерство в семье, в кругу друзей и т.д., лидерство при принятии конкретного решения и прочих обстоятельствах. Понятие лидерства связано с лидирующей позицией человека некоторое время, даже когда сама по себе деятельность этого человека воспринимается со стороны как незначительная, не очень весомая. Лидирующая позиция означает, что человек влиял на решения и поведение других людей.

Однако очень важно понимать, что лидером можно считать только того, кто неоднократно занимал лидирующую позицию и находился в ней достаточно долгое время. *Например, сотрудник организации, предположим, бухгалтерии, является лидером в организации корпоративного новогоднего праздника. Но бесспорным лидером он будет считаться тогда, когда неоднократно, стабильно этот человек профессионально организует разные неформальные мероприятия.*

**Последователи.**Джон Максвелл, авторитетный специалист по лидерству приводит следующую поговорку: «Тот, кто думает, что ведет за собой людей, но за ним никто не следует, всего лишь совершает прогулку». Без последователей нет лидерства, как и без лидера нет последователей. Без лидера последователи представляют собой просто некую совокупность людей. Все члены группы должны взаимодействовать между собой на пути к общей цели. При таком взаимодействии и выделяется лидер.

**Задачи.** Являются настолько важной характеристикой деловой ситуации, что их можно рассматривать в качестве самостоятельного элемента лидерства. Какое значение задачи играют в лидерстве? Как они влияют на проявление лидерства, на появление лидера? Существует следующая взаимосвязь.

Мы знаем, что задачи определяются целями. Цель – к чему мы стремимся, наш результат, задачи – как это можно достичь, это наши средства и промежуточные результаты. Задачи определяют функции – что необходимо сделать для достижения целей и задач. Задачи через функции определяют деятельность группы и требования к лидеру – к его функциям (что должен делать) и к его качествам (какой он должен быть).



**Рис.** Взаимосвязь задач, функций и требований к лидеру.

**Если меняются цель и задачи, то меняются и требования к лидеру.** В этом случае может произойти смена лидера или, по крайней мере, некоторым членам группы представится возможность спровоцировать эту смену. *Например,*цель и задачи группы сменились с обеспечения стабильного функционирования по принятым стандартам деятельности на развитие и рост с помощью инновационного обновления методов работы, технологий работы. Лидер-эксперт в давно уже существующих технологиях работы должен смениться лидером-новатором, способным создавать новые технологии. Но лидер на то и лидер, чтобы определять задачи, он может предлагать новые задачи, формировать цели (см. на рисунке обратную стрелку).

Есть еще и такая роль задач в лидерстве. Содержание задач, особенно их смена, является сильным мотивационным фактором для тех, кто пытается стать лидером. Задачи, неоднократно предоставляющие возможности для принятия новых решений, провоцируют множество поступков, направленных на установление лидерства. Вспомните ситуации, когда в группе появляются новые задачи (провести новое мероприятие, поучаствовать в конкурсе, в олимпиаде и т.д.), при этом требуется принятие решений – необычных для этой группы. В этой ситуации стимулируется и мотивируется проявление лидерства со стороны тех, кто пока не был в таком статусе, но имеет к этому склонности и установки.

**Ситуация.**

Чаще всего человек становится лидером благодаря не каким бы то ни было чертам его характера, а его активной адаптации к изменяющейся среде, способности использовать свои качества в сложившейся ситуации и установить межличностные отношения «ситуация - лидер - последователи». В каждой ситуации лидерство проявляется в особом, свойственном лишь данной ситуации виде отношений между людьми. Поэтому лидерство нельзя формализовать, оно не может быть сведено к строго определенному перечню деловых качеств или способностей человека.

Важный вывод: лидерство может быть присуще человеку не постоянно, а только в определенной ситуации. Оно может быть присуще даже отдельной роли человека, которую он выполняет в группе, а не всему человеку как таковому (например, человек является лидером в отдельном проекте, в организации корпоративного праздника, но не является таковым в профессиональном статусе по основной должности).

**Группа.** Состав группы и ее состояние решающим образом влияют на характер лидерства, лидеров и устойчивость их положения (подробнее об этом в отдельной теме). А сейчас достаточно просто вспомнить разные группы, которые Вы знаете, вспомнить лидеров этих групп, и Вы быстро подойдете к выводу, что эти лидеры стали таковыми именно в этих группах, а в иных группах они могли и не суметь занять данного статуса.

**Среда, в которой находится группа, лидер и последователи.** Этот пункт дополнительный, его нет в литературных источниках, но он важен, так как сегодня лидерство определяется не только взаимодействием в группе, но и в охватывающей её среде - организации, а главное – во внешней среде. Поэтому и возникает стратегическое лидерство – лидерство людей, групп, организаций с позиций стратегического положения и развития с учетом внешней и внутренней сред.

**Общий вывод:** Таким образом, лидерство – это проявление определенных качеств лидера в определенной ситуации, при решении определенных задач, в определенной группе людей, которые признают себя последователями, а конкретную личность лидером. Лишь все эти элементы формируют лидерство.

# ТЕМА 2. ЛИДЕРСТВО, УПРАВЛЕНИЕ И ВЛАСТЬ

**Вопросы:**

**1. Лидерство и управление.**

**2. Лидерство и власть.**

**3. Виды власти.**

## 1. Лидерство и управление

Понятие управления – процесс воздействия управляющих субъектов на управляемый объект с помощью реализации определенных управленческих методов и функций (планирования, организации, контроля, мотивации).

Лидерство и управление дополняют друг друга, необходимо и то, и другое. Общее между управлением и лидерством состоит во *взаимодействии* людей и во *влиянии, воздействии*одних людей (руководителей, лидеров) на других (подчиненных, последователей).

Но между ними есть существенные различия. Лидерство – это лишь один из типов управленческих отношений, базирующийся на социальном взаимодействии. Лидер – это тот, кому удается превратить сотрудника в своего единомышленника или последователя. Главная суть лидерства состоит в наличии последователей, а не просто сотрудников и подчиненных.

Лидер превращает сотрудников, сослуживцев, независимо от того, подчиненные они или нет, в последователей по убеждению. Отсюда следует, что лидерами могут быть не только управленцы, руководители. Лидерство проявляется не только в сфере управления, а в любых сферах, где есть отношения и взаимодействия людей.

В какой мере сотрудник становится последователем в такой мере менеджер – лидером. Дорогу к лидерству ему открывает должность. Влияние с позиции только должности называется ***формальным лидерством***, которое отождествляется с *руководством*. В своем влиянии на людей руководитель может полагаться только на полномочия, которые дает ему занимаемая должность. Но желательно для влияния использовать и иные ресурсы, нежели должностные полномочия, тогда это будет не просто руководство, а лидерство. Для лидерства необходимо больше, чем просто формальная власть. Процесс влияние через ресурсы иные, чем занимаемая должность, такие как личностные черты и использование ситуационных факторов, получил название ***неформального лидерства.***

Какие есть еще отличия между менеджером, руководителем и лидером? Упрощенно это можно представить в виде слов-атрибутов лидера и менеджера.

***Табл.*** Отличия менеджера от лидера

|  |  |
| --- | --- |
| ***менеджер*** | ***лидер*** |
| администратор | инноватор |
| поручает | вдохновляет |
| работает по целям других (спущенных сверху) | работает по своим целям |
| план – основа действий | видение – основа действий |
| полагается на систему (существующие структуры, правила и т.д.) | полагается на людей |
| использует доводы (спорно) | использует эмоции (спорно) |
| контролирует | доверяет |
| поддерживает движение | дает импульс движению |
| Профессионален (спорно) | Энтузиаст (спорно) |
| делает дело правильно | делает правильное дело |
| Уважаем (спорно) | Обожаем (спорно) |

Менеджер свое взаимодействие с подчиненными строит больше на существующих узаконенных правилах и в рамках установленных целей. Лидер воодушевляет людей и вселяет энтузиазм в работников, передавая им свое видение будущего и помогая им ориентироваться к новому, пройти этап изменений.

В задачи управления входит сохранение стабильности и повышение эффективности организации. В задачи лидерства входит создание образа будущего и формирование корпоративной культуры, благоприятной для мотивации членов группы, развития их личных качеств и проведения изменений. Руководитель должен выполнять много функций – контролировать, планировать, мотивировать (мотивация наиболее близка к лидерству, она соединяет больше всего управление и лидерство, так как мотивация – это влияние на других с целью побудить к достижению цели, именно так, на наш взгляд, ошибочно иногда трактуют и лидерство, но это определение можно отнести и к власти, и к мотивации, потеряно главное – вести за собой, особый тип взаимодействий и т.д. Функция лидера – указывать путь, направлять через взаимодействие и создание среды.

Опираясь на свой профессионализм, различные способности и умения, менеджеры пытаются сузить набор путей решений проблемы. Решения часто принимаются на основе прошлого опыта. Лидеры, в противоположность, предпринимают всякие попытки разработки новых и неоднозначных решений проблемы. А самое главное после того, как проблема ими решена, лидеры берут на себя риск выявления новых проблем.

Менеджер большую часть времени вынужден отдавать выполнению текущих, часто рутинных работ. Управление неразрывно связано с организацией (предприятием, фирмой) и теми процессами, которые там происходят. Лидерство может существовать и вне организации. Функции управления осуществляются официальным руководством (начальством), а сами руководители (менеджер или управляющие) обеспечивают выполнение заданий остальными работниками (сотрудниками) потому, что это положено им делать по должности. Сослуживцы следуют за руководителем в силу формальных причин, которые называются служебными обязанностями. За лидером же последователи идут в силу субъективных причин, часто неформального характера. Лидеры прививают чувство значимости выпол­няемых заданий и тем самым любовь к работе. Они являются проводниками миссии организации.

Управляющий, руководитель, администратор становятся во главе группы в результате намеренного действия формальной организации — делегирования полномочий. Лидером же можно стать либо по воле организации, либо вопреки ей. При этом члены организации всегда знают, кто является руководителем, а вот ведомые не всегда знают, что их ведут лидеры. Действия лидеров не ограничиваются рамками каких-либо полномочий и структур.

## 2. Лидерство и власть

Власть – это способность одного человека влиять на поведение другого в нужном направлении независимо от его желания. В основе власти всегда лежит зависимость. Зависимость - такой характер отношений, при которых один человек вынужден поступать, мыслить или чувствовать так, как к этому подводит другой человек (или обстоятельства, условия).

В лидерстве используются разные виды власти, следовательно, и влияние.

Поэтому лидерство и определяют, как влияние на других людей или взаимовлияние в группе. Однако лидерство, это не любое влияние, а такое, которое отвечает следующим условиям:

1) влияние должно быть постоянным. К лидерам нельзя причислять людей, оказывающих хотя и большое, но разовое, кратковременное воздействие на членов группы;

2) руководящее воздействие лидера должно осуществляться на всю группу (организацию). Известно, что внутри любого крупного объединения существует несколько или даже множество центров локального влияния. Причем постоянному влиянию со стороны членов группы подвергается и сам лидер. Особенностью лидера является широта его влияния;

3) лидер должен иметь явный приоритет во влиянии. Отношения лидера и ведомых отличают асимметричность, неравенство во взаимодействии, однозначная направленность воздействия от лидера к членам группы;

4) влияние лидера, особенно организационного, должно опираться не на прямое применение силы, а на авторитет или хотя бы признание правомерности руководства. Диктатор, силой удерживающий группу в подчинении, - это не лидер. Следует отметить, что не все авторы считают несовместимым лидерство и постоянное насилие.

Итак, в основе лидерства лежит использование влияния, значит власти.

Наука о власти называется *краталогией.*Для нее характерно многообразие **концепций власти. Например, п*оведенческая***концепция трактует власть как средство регулирования поведения людей и групп в обществе или организации. ***Функциональная***концепция говорит, что власть – это система ресурсов, реализация которых направлена на достижение общих целей. Интересна ***концепция О. Тоффлера:***власть определяется силой, богатством и знаниями, которые связаны в единую систему. Сила есть инструмент принуждения, негативное средство. Она лишена гибкости, функционально ограничена. Качество власти обеспечивается материальным богатством. Но оно дает как положительные, так и негативные средства (инструменты) власти. Высший уровень качества власти обеспечивается знаниями, информацией. В современном управлении они подчинили силу и богатство. Власть силы изживает себя, так как есть деньги. Это более современный, чем силовое давление, инструмент, а превосходство капитала, денег возможно лишь до появления и раз­вития информационных технологий, реальную власть при которых дает контроль над информацией.

Понятия «лидерство» и «власть» тесно связаны: лидеры пользуются разного рода властью, чтобы достичь поставленных целей. Вместе с тем, различие в том, что лидерство предполагает не только и не столько зависимость, а, как правило, добровольное следование за лидером. Также лидерство предполагает необходимость достижения целей, а проявление власти, её использование всегда происходит через зависимость и не обязательно связано с необходимостью достичь цель (власть ради ощущения власти, хотя это тоже цель).

## 3. Виды власти

Власть реализуется через влияние, а инструменты влияния или основы власти могут быть разные. Соответственно выделяют и разные виды власти:

- власть, основанная на страхе (увольнения, разглашения личной информации, получения неудовлетворительной оценки и т.д.);

- власть, основанная на убеждении (презентация нового товара с целью заключения договора о его покупке);

- власть, основанная на вознаграждениях (повышение заработной платы, продвижение и пр.)

- власть, основанная на владении важной информацией (например, необходимой для правильного принятия решения), частный случай – экспертная власть, как обладание такой информацией, которая важна и необходима для других людей

- власть, основанная на способности вызвать определенные чувства и эмоции эмоциональная власть, (например, формирование позитивного отношения к работе, к товару и т.д.).

- власть, основанная на общении, «связях» (власть коммуникаций), реализуемая, в частности, путем создания так называемых сетевых структур, способствующих поддерживанию эффективного лидерства на должном уровне на основе неформальных коммуникаций организации. (например, формирование с помощью связей коалиций людей и через них воздействие на принятие определенного решения).

Как видно, вести за собой других людей для достижения цели, то есть проявлять лидерство, можно через разные виды власти. Понятие «основы власти» отвечает на вопрос «Как, с помощью чего можно применить власть», а понятие «источник власти» отвечает на вопрос «Как прийти к власти, благодаря чему появляется власть».

К источникам относятся:

- структура организация, предусматривающая наличие формальной власти, то есть официально делегированной и закрепленной документально способности влиять на других (власть начальника отдела, власть руководителя проекта)

- определенные личностные качества (например, харизматичность, эмоциональный интеллект, способность манипулировать другими и др., позволяющие подчинять или располагать к себе людей и вести их за собой);

- знания (например, знания технологии презентации или невербального поведения могут быть использованы для позитивного влияния на людей);

- обладание важными для других, незаменимыми и ограниченными ресурсами. Например, проведенное за рубежом исследование промышленных предприятий показало, что приоритетными в этих организациях принято считать службы маркетинга, они обладают властью, влияют на других. Почему? Определяющим успех компании, следовательно, прибыль и далее заработную плату всех подразделений, условием является сбыт произведенной продукции, им и занимаются маркетологи. Для того, чтобы ослабить власть и снизить зависимость многие организации предпочитают иметь не одного, а нескольких поставщиков продукции, сырья, а многие люди стремятся к финансовой независимости, чтобы ограничить себя от власти других людей.

Могут быть и другие источники власти, но уже из перечисленных видно, что лидерство также на них основывается. Это еще раз говорит о тесной связи власти и лидерства.

Долгое время термин власть имел негативную окраску, и сейчас он ассоциируется с проявлением манипуляции, зависимость, лежащая в основе власти, интуитивно отторгается. Действительно властью часто манипулируют, вернее, осуществляют манипуляцию другими людьми. Но власть при правильном использовании средств может давать большой позитивный эффект в организации. Наиболее эффективна власть, основанная на знаниях, опыте. Но в целом, лидер должен стремиться к эффективному сочетанию всех возможных типов и источников власти.

Кроме того, важно понимать, что власть – это атрибут не только руководителя, власть могут иметь любые сотрудники в организации (вспомните средства власти, ими могут обладать любые люди).

# ТЕМА 3. ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЛИДЕРСТВО

**Вопросы:**

**1. Лидерство как проявление индивидуальных черт.**

**2. Индивидуальное лидерство как реализация поведенческих моделей.**

**3. Типология личности.**

**4. Способы определения индивидуально-психологических особенностей людей.**

## 1. Лидерство как проявление индивидуальных черт

Индивидуальное и групповое лидерство будем рассматривать с использованием разных теорий лидерства. Сразу скажем, что на практике лучше не сосредотачиваться на одной теории, а уметь комбинировать достоинства разных теорий, отбирать их в зависимости от конкретной Вашей работы.

Мы продолжаем рассматривать вопрос о том, что такое лидерство, и кто такой лидер, поднимаемый в первой теме.

Лидер, в отличие от нелидера, – это личность, обладающая определенными чертами, наличие которых позволяет предсказать, во-первых, вероятность занятия этой личностью лидерской позиции, во-вторых, предсказать результаты деятельности данной личности в статусе лидера. «Лидеры должны быть построены из правильного материала». Такое объяснение лидерства дают **теории черт**.

Исторически это первые теории лидерства, появились более 100 лет назад. Первоначально сопоставлялись «черты великого человека» или лидера и черты нелидеров. Например, чем Екатерина Великая, Петр первый и пр. отличается от своих подданных? В последующие этапы развития теорий черт анализировался вопрос: Можно ли предсказать конечный результат лидерства на основании отдельных черт?

В итоге было выделено много черт личности, позволяющих определить силу лидерства. Так, в 1940 г. К. Бэрд составил список из 79 черт, упоминаемых различными исследователями как «лидерских». По некоторым из этих черт доказано их хотя и не ярко выраженное, но влияние на результаты деятельности.

В 40-е г.г. ХХ века многие ученые анализировали собранные в результате эмпирических исследований многочисленные факты о качествах лидеров.

В 1948 г. Стогдилл сделал обзор более ста исследований и обнаружил, что изучение личных качеств лидеров дает противоречивые результаты. Однако он выделил ряд приоритетных черт хозяйственного лидера (лидера в организации): интеллект, стремление к знаниям, надежность, ответственность, активность, социальная компетентность. Стогдилл также отметил, что в разных ситуациях лидеры, действующие наиболее эффективно, обнаруживали разные личные качества, и сделал следующий вывод: **человек не становится лидером, а также руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личных свойств.**Был сделан мостик к ситуационным теориям лидерства, о которых позже в другой теме.

Аналогичную идею выдвинул Р.Манн. Вместе с тем он так же, как и Стогдилл, выделил те качества, которые в значительной степени влияют на поведение человека как лидера:

* интеллект (Манн обнаружил, что результаты 28 независимых исследований указывали на положительную роль интеллекта в лидерстве);
* приспосабливаемость (это качество подчеркнули 22 исследования);
* общительность (результатам 22 исследований);
* способность влиять на людей (согласно 12 проведенным исследованиям это свойство человека напрямую связано с лидерством);
* отсутствие консерватизма (из всех исследований 17 выявили отрицательное влияние консерватизма на лидерство);
* восприимчивость и эмпатия, т.е. умение понять другого, вжиться в его роль (результаты 15 исследований говорят о том, что эмпатия играет в лидерстве определенную, хотя и не значительную роль).

Вопрос: Лидерские черты – это данное от рождение или развиваемое?

Многие черты заложены природой. Но выполнение лидерских функций развивает необходимые для этого качества. В человеке, который на протяжении долгого времени исполняет роль лидера, формируются и закрепляются требуемые для этого черты. В этой связи интересно высказывание: **Искусству быть лидером нельзя научить, ему можно только научиться**(*Гарольд Дженин*).

То есть, можно научить, но активное самостоятельное развитие лидерства дает больше плодов.

Важно также понимать, что социокультурная среда влияет на трактовку черт личности и это доказано многими исследованиями.

Как бы вы расшифровали такую черту лидера-руководителя, как внимательность к последователям? В Великобритании лидера считают внимательным, если он показывает подчиненному, как работать с оборудованием, тогда как в Японии очень внимательный лидер помогает подчиненным решать их личные проблемы.

Даже приведенные примеры трактовки лидерских черт в разных странах показывают, что важны не сами по себе качества, а их проявление в поведении и влияние лидерского поведения на групповую и организационную эффективность. Поэтому далее возникли иные теории, о них будем говорить позже. Но объяснение лидерства через лидерские качества актуально и сегодня.

Свидетельством тому выступает огромное количество книг по лидерству, где каждый автор предлагает свой перечень характеристик эффективного лидера. Например, один из самых известных экспертов по вопросам руководства компаниями Уоррен Беннис (W. Bennis), почетный профессор управления Южно-Калифорнийского университета, в своей книге “On becoming a Leader” (1989/1994) этот список видит таким: Направляющее видение, Доверие, Страсть, Любознательность, Целостность личности, Дерзновенность.

Доказательством популярности теории черт является и появление уже в настоящий период теории трансформационного и харизматичного лидерства.

В завершении этого вопроса, рассмотрим в качестве любопытных примеров некоторые соотношения, обнаруженные между отдельными личностными характеристиками и лидерством.

1. Лидеры обычно обладают чуть более высоким интеллектом, чем их последователи. Но ненамного. Претенденту на лидерство ни в коем случае нельзя отрываться от среднего интеллектуального уровня его последователей. «Чересчур умные» неминуемо отторгаются группой людей, они «далеки от народа». Интеллектуал в среде посредственных людей может занять место ближайшего помощника, тайного советника лидера, но не статус самого лидера.

2. Мотивация власти. Многие лидеры движимы сильным желанием власти. У них сильна концентрация на собственной персоне, забота о престиже, честолюбие, избыток энергии. Такие лидеры, как правило, лучше социально подготовлены, проявляют большую гибкость и способность к адаптации. Властолюбие и способность к интригам помогают им длительное время оставаться «на плаву». Но они не всегда эффективны, следовательно, их лидерство ставится под сомнение.

3. Исследование исторических записей показало, что среди 600 известных монархов наиболее знаменитыми были либо очень высокоморальные, либо исключительно аморальные личности. Отсюда можно предположить, что есть два пути к знаменитости: надо или быть образцом морали и добродетели или обладать беспринципностью Хотя здесь смешивается известность и лидерство.

4.Американский психолог Симонтон (Simonton) собрал информацию, касающуюся 100 личностных свойств всех президентов США. Сюда входили характеристики семей, в которых они росли, образование, прежние занятия и собственно черты личности. Только три из этих переменных: рост, размер семьи и количество книг, опубликованных президентом до того, как он вступил на эту должность, — коррелируют с эффективностью деятельности президента на своем посту. Симонтон установил, что президенты США, выросшие в небольших семьях, чаще оставались в истории как великие политические деятели. Например, Франклин Рузвельт, которого считают одним из самых выдающихся американских президентов, был единственным ребенком. Остальные 97 характеристик, включая и черты личности, согласно результатам данного исследования вообще никак не связаны с эффективностью человека в качестве лидера.

5.Существует небольшая положительная зависимость между ростом человека и вероятностью, что он станет лидером группы. Можно утверждать, что у высокого человека чуть больше шансов стать лидером. Однако не стоит забывать, что величайшими лидерами были Наполеон, Гитлер, Ленин, Сталин и множество других, которые не могли похвастаться высоким ростом.

6.Как ни странно, существует очень мало свидетельств того, что такие черты, как харизма, смелость, склонность к доминированию или уверенность в себе являются показателями эффективности деятельности человека в качестве лидера.

Итак, взаимосвязь между личными характеристиками и лидерскими способностями можно обнаружить. Но в целом очень трудно предсказать, насколько хорошим лидером будет человек, только на основании его личностных черт. Поэтому со временем исследователи стали склонятся к мнению, что недостаточно рассматривать одни лишь черты личности. Нужно учитывать и ситуацию, в которой эти черты проявляются. Это не значит, что свойства личности вообще не влияют на шансы стать лидером. Просто нужно рассматривать как личность человека, так и характер ситуации, в которой ему или ей приходится играть лидерскую роль. Согласно этой точке зрения, для того чтобы стать эффективным лидером, не нужно быть «великим человеком». Скорее,**нужно оказаться подходящим человеком в подходящем месте и в подходящее время**.

## 2. Индивидуальное лидерство как реализация поведенческих моделей

**Поведенческие теории** говорят о том, что лидерство – это особого рода поведение, определяющее результаты этого поведения. То есть, не какие черты, а какое поведение задает лидерство.

*Мичиганская школа* (конец 40-х 20-го века): методом интервью в высоко и низкоэффективных группах выяснилось, что две формы поведения определяют результативность групп. Поведение, ориентированное на работников (на человеческие отношения), на их благополучие, вызывает более высокую производительность труда, чем поведение, ориентированное на результат, на качественное выполнение заданий. Эти формы поведения располагаются на одном континууме – слева, ориентированное на результат, справа, - на работников. Между ними возможны комбинации степени проявления этих двух форм.

*Исследования в штате Огайо* (конец 40-х 20-го века, параллельно с мичиганской школой). Исследование в военных и промышленных организациях методом анкетирования. Выявили связь с результатами деятельности двух форм поведения:

-уважительное поведение, то есть внимательное отношение к чувствам людей и стремление сделать приятные поступки для своих последователей (проявление эмоциональной теплоты), доверие людям, уважением к ним, обращение с членами группы как с равными. Это поведение аналогично ориентированному на работников (мичиганская школа).

- инициирующее поведение (иногда переводят как поведение, направленное на формирование структуры) – сосредоточенность на создании условий, необходимых для выполнения задания, на разных аспектах работы (аналог ориентации на результат). Например, поручение заданий подчиненным, своевременное планирование, формулирование целей, выработка правильных алгоритмов работы и т.д.

Вывод: для достижения высоких показателей деятельности необходимы высокие показатели уровня, как уважительного поведения, так и инициирующего. То есть, иная связь, чем в мичиганских исследованиях.

Это нашло отражение в управленческой решетке Р. Блейка и Дж. Моутона.

Результаты исследования наносили на сетку с девятью ячейками: по горизонтальной оси – степень внимания к результату, по вертикальной – к людям. Внимание к результату – это ориентацию на достижение целей, экономический рост, эффективность работы, объем продукции. Внимание к людям – это создание условий для удовлетворенности работой, благоприятного психологического климата, социальная ориентация поведения лидера (участие, забота, внимание).

Минимальная степень внимания – 1 балл, максимальная – 9. На пересечении в ячейках – стили лидерства, получился 81 стиль. При этом рассматривают обычно пять основных стилей:

**Стиль 1.1 (низкая степень внимания и к результату, и к людям) — пассивность. Это названные в данной теории**слабые лидеры (правильнее, - не лидеры). Фактически такие менеджеры отказались от своей работы, они изолировались или просто ретранслируют информацию от своих руководителей к сотрудникам. Нет давления, но и нет заботы.

**Стиль 9.1 (высокая степень внимания к результату, низкая – к людям) — управление по задачам.**Это – «лидеры, нацеленные на задания». Типичны приказы и послушание. Большое служебное давление. Человеческий фактор в расчет не принимается. Личные контакты воспринимаются как помехи. При этом стиле можно достичь большой эффективности, если задачи просты, а сотрудники имеют тоже простые потребности и структуру мотивации. Высокие показатели в работе являются следствием хорошей организации. На этом полюсе находятся автократы, которые обращаются с сотрудниками, как с роботами.

**Стиль 1.9 (**мало внимания на выполнение задания, но подчеркивание важности установок, чувств и социальных потребностей людей**) — «клубное» управление,**стиль лидерства «менеджмент в стиле загородного клуба». Акцент на интересы сотрудников дает приятную рабочую атмосферу — спокойную и дружескую. Шеф — “любимец”. Преобладает низкое служебное давление и пренебрежение выполнением задачи. Никто не заботится о координации усилий для достижения целей.

**Стиль 5.5 — управление по среднему пути.**Это лидеры, «находящиеся на середине пути». Преобладает система компромиссов, прагматическое приспособление внимания к людям и к задачам.

**Стиль 9.9 (высокая степень заботы и о производстве, и о людях) – синтез**. Это лидеры «менеджмента команды» (идеальный вариант). Сильное управление, сотрудники воодушевлены и довольны. Личный интерес сочетается с высоким результатом, преобладает оптимальная согласованность между требованиями к работе и интересами сотрудников.

Как стать менеджером в стиле 9.9? На этот вопрос таблица не дает ответа. Она не говорит также о том, почему менеджер попадает в одну или другую часть таблицы. Иные теории лидерства говорят о том, что стиль лидерства – результат влияния ситуации, личности и сотрудников.

## 3. Типология личности.

Важной составляющим социологического учения о личности является ее типология.

Социальный тип личности – это способ осуществления человеком различных видов деятельности, определенная совокупность свойств личности, выражающая принадлежность индивида к социальной группе.

Понятие «социальный тип личности» фиксирует отражение совокупности повторяющихся социальных качеств личностей, входящих в какую-либо социальную общность. Как уже было указано, личность является сложным многоуровневым явлением, что обуславливает существование различных вариаций. В социологии накоплен значительный материал по этой проблеме. Остановимся на наиболее разработанных и существующих классификациях.

Впервые попытка создать классификационную систему личности была предпринята Э. Шпрангером в 1914 г. Исследователь разработал шесть «идеальных типов» личности на основе их мотивационной направленности.

1) теоретический тип – ориентированность на получение новых знаний;

2) экономический тип – основой поведения выступает прагматическая ориентация;

3) социальный – стремление к общению, направленность на социальное окружение;

4) эстетический – склонность к впечатлениям, переживаниям и самовыражению;

5) политический – стремление к господству и распределению социальных ролей, а также склонность к подчинению;

6) религиозный – ориентация на поиск высшего смысла жизни, общение с Богом.

При этом Э. Шпрангер указывает, что все эти типы не встречаются в чистом виде, а кроме того, существует множество вариаций проявления одного и того же типа.

Другой распространенной в социологии классификацией является разделение личностей на базисные и идеальные. Базисная личность – это личность, наиболее характерная для определенных социальных условий.

Идеальный тип – это личность, наиболее отвечающая определенным социальным условиям.

Таким образом, нетрудно заметить, что в данном случае основой классификации выступает отношение между личностью и существующими социальными условиями.

Различие между этими личностными структурами существенно. Идеал в принципе никогда не получит своей завершающей реализации, но в каждый данный момент он получает свое воплощение в базисном типе личности.

Однако нетрудно увидеть, что оба этих типа также можно разделить на множество подтипов, в основе чего могут лежать другие критерии.

Еще одной классификацией является типологическая система Э. Фрома. В основе его классификации лежит ориентация личности в отношениях с обществом.

Так, в основе непродуктивной личности лежит непродуктивная ориентация, т. е. неспособность к самовыражению.

В основе продуктивной личности лежит продуктивная ориентация – способность к изменению своего окружения, к самовыражению.

Однако при этом сам исследователь отмечает, что личностей с одним типом ориентации не существует.

Обычно в каждой личности сочетаются как продуктивная, так и непродуктивная ориентации. Вопрос лишь в том, какая из них доминирует.

Американский социолог Д. Рисмэн предложил деление всех типов личности, исходя из их ориентации, на внутреннюю, внешнюю и «по-иному ориентированную».

Внутренне ориентированная личность обладает способностью сохранять баланс между потребностями для достижения своих жизненных интересов и окружающей средой.

Внешне ориентированная личность лишена такой возможности.

Личность же «по-иному ориентированная» способна реагировать на изменения в окружающем обществе.

Среди разработок отечественных ученых в этой области можно отметить выделение нового типа личности, который сложился в 30-е гг. XX в. под влиянием социалистической формы организации общественной жизни.

Данный тип получил название командно-административный тип личности. Для такого типа личности характерны такие качества, как конформизм, отсутствие автономии, боязнь конфликтов, недостаточная ориентированность на результаты труда, безынициативность, нежелание идти на риск, недоверие к новому, враждебность к переменам, нетерпимость к различным отклонениям.

В современных условиях под влиянием рыночных реформ и демократических ценностей в России формируется новый демократический тип личности.

## 4. Способы определения индивидуально-психологических особенностей людей.

Качественные перемены в обществе и ориентация на рыночные отношения меняют ценностные установки людей, усложняют межличностные взаимодействия, ломают устоявшиеся стереотипы и способы поведения. Утверждается понимание того, что от индивидуальной самореализации каждой личности зависят масштабы достижения персональных успехов и уровень развития всего общества. Чтобы реализовать себя духовно и социально, человеку необходимо познать себя, свое окружение и свое место в этом окружении.

Специалист, окончивший высшее учебное заведение, призван быть готовым к управленческой деятельности. Для этого ему необходимы не только профессиональные знания, но и навыки в области социального управления, социологии организации предприятия, психологии работы с людьми. Человек, вступая в общение с людьми (работа, учеба, отдых), воспринимается и оценивается окружающими как личность. Каждая личность обладает такими психологическими компонентами, как воля, интеллект, эмоции. Человек не рождается. личностью. Он становится ею в процессе трудовой деятельности, общественного воспитания и самовоспитания. Важнейшим качеством личности является умение контролировать свои действия, правильно оценивать их и совершенствоваться с позиций моральных требований общества.

Механизм формирования духовного склада личности молодого рабочего сложен. В нем особое место принадлежит потребностям и интересам. Потребности определяют направленность действий человека, являются исходным побуждением к поступкам. Разнообразие потребностей личности – один из отправных моментов разносторонности ее интересов. Интерес — сознательная форма проявления одной или нескольких потребностей. На формирование интереса решающее воздействие оказывают те материальные и социальные условия, в которых воспитывается и трудится человек. Интересы по содержанию бывают материальные, профессионально-трудовые, познавательные, коллективные и т. д. Знание основных интересов личности позволяет определить мотивы ее поведения. Интересы делят на активные и пассивные. Активный интерес проявляется настойчивостью в овладении знаниями, профессиональными приемами и пр. Пассивный интерес характеризуется слабым проявлением целенаправленности в деятельности личности. Способный, но пассивный молодой человек не добивается результатов, на которые способен.

Важнейшую роль в определении направленности личности играют мировоззрение и убеждение. Мировоззрение выражает общий взгляд личности на мир в целом и на свое место в нем. Принципы, которыми человек руководствуется в отношении к людям, труду, самому себе, основаны на его убеждениях. Ясные и устойчивые убеждения помогают человеку быть целеустремленным, последовательным, способным преодолевать трудности, не терять бодрости в трудные минуты. Однобокость убеждений, преобладание в них обыденного, мещанского неизбежно ведет к сужению общественных контактов личности, к замораживанию ее способностей. Борьба за регулярное выполнение норм выработки, совершенствование организации труда и технологии производства, а в связи с этим повышенная оплата за отличную трудовую деятельность – пример проявления здоровой материальной заинтересованности. Работа только ради высокого заработка в ущерб качеству, за счет безжалостной эксплуатации машин и механизмов является примером нездоровой материальной заинтересованности. Главным направлением формирования личности в современном обществе является обеспечение гармоничного сочетания ее интересов с интересами общества. Чтобы добиться этой цели, необходимо знать индивидуальные качества человека: его характер, темперамент, отношение к своей личности, волевые свойства характера.

Характер – индивидуальный склад личности человека, проявляющийся в особенностях поведения и отношения к окружающей действительности, складывающийся и, проявляющийся в деятельности и общении, обусловливая типичные для индивида способы поведения. В переводе с греческого «характер» – это «чеканка», «примета». Действительно, характер - это особые приметы, которые приобретает человек, живя в обществе. Подобно тому, как индивидуальность личности проявляется в особенностях протекания психических процессов (хорошая память, богатое воображение, сообразительность и т. д.) и в чертах темперамента, она обнаруживаем себя и в чертах характера. К свойствам характера относятся: трудолюбие, леность, добросовестность, небрежность, инициативность, безынициативность.

Личность человека характеризуется не только тем, что он делает, но и тем, как он это делает. Действуя на основе общих интересов и разделяемых всеми убеждений, стремясь в жизни к общим целям, люди могут обнаруживать в своем общественном поведении, в своих поступках и деяниях не одинаковые, порой противоположные индивидуальные особенности. Можно наряду с другими людьми испытывать те же трудности, выполнять с равным успехом свои обязанности, любить или не любить одно и то же, но быть при этом мягким, уступчивым Становление характера происходит в условиях включения личности в различные по уровню развития социальные группы (в семье, дружеской компании, трудовом или учебном коллективе и т. д.). В зависимости от того, как осуществляется индивидуализация личности в группе и каков уровень развития межличностных отношений в ней, могут формироваться в одном случае открытость, прямота, смелость, принципиальность, твердость характера, в другом случае - скрытность, лживость, трусость, конформность, слабохарактерность. В коллективе, как группе высокого уровня развития, создаются наиболее благоприятные возможности развития и закрепления лучших черт характера. Этот процесс способствует оптимальной интеграции личности в коллективе и дальнейшему развитию самого коллектива.

В индивидуально-психологических различиях между людьми существенное место занимают так называемые динамические особенности психики. Как известно, при относительном равенстве мотивов поведения и деятельности, при одних и тех же внешних воздействиях, люди заметно отличаются друг от друга по впечатлительности, по импульсивности, по проявляемой энергии. Так, один человек склонен к медлительности, другой - к торопливости, одному присуща легкость пробуждения чувств, а другому - хладнокровие, одного отличают резкие жесты, выразительная мимика, другого - сдержанность движений, очень малая подвижность лица.

Разумеется, динамические проявления человека могут во многом зависеть от установок и привычек, от требований ситуации и т. п. Но несомненно, что индивидуальные различия, о которых идет речь, имеют и свою врожденную основу. Это подтверждается тем, что такие различия обнаруживаются уже в детстве, выступают в самых разных сферах поведения и деятельности и отличаются особым постоянством.

Темперамент – природное свойство нервной системы человека, оказывающее непосредственное воздействие на проявление характера. Принято различать четыре типа: сангвинический, холерический, меланхолический и флегматичный. Сангвиник быстро знакомится с людьми, жизнерадостен, легко переключается с одного вида деятельности на другой, но не предрасположен к занятию однообразной работой. Сангвинику необходимо прививать терпение в выполнении обычного, но необходимого для производства дела.

Холерик — человек, легко возбудимый и быстро действующий. Страстный и энергичный в речи, жестах, мимике. Он может много и полезно работать, увлекать других своим энтузиазмом, но как только потеряет интерес к деятельности, а тем более веру в достижение поставленных целей, у него резко падает настроение. В холерике следует воспитывать сдержанность и терпение, уравновешенность, самообладание, рассудительность.

Меланхолик излишне застенчив, часто теряется в новой обстановке, при встрече с новыми людьми необщителен, предрасположен к продолжительным внутренним переживаниям, депрессии, грусти, подавленности. Он может быть хорошим работником, внимательным, тактичным товарищем. В, экстремальных ситуациях у него возникает паническое состояние, уныние, тоска. Меланхолику необходимо оказывать помощь в преодолении застенчивости в отношениях с людьми, в воспитании решительности действий в сложных ситуациях.

Флегматик — медлительный, всегда уравновешенный человек. Он ровен в поведении, сдержан, слабо проявляет свои чувства, не отвлекается по мелочам, любит четкую организацию труда, тяжело перестраивается с одного вида работы на другой, часто бывает инертным. Флегматику нужно помогать упражнять его подвижность, быстроту выполнения трудовых процессов.

Сильный характер может быть сформирован при любых свойствах нервной системы. Решающее значение в этом принадлежит социальным условиям жизни человека, его мировоззрению, убеждению, самовоспитанию. Конечно, холерику сдержанность дается труднее, чем флегматику, так же как сангвинику легче пойти на риск в работе, чем его товарищу по труду – меланхолику.

Понятно, что не всех людей можно распределить по четырем типам. Вопрос о разнообразии темпераментов еще не является окончательно решенным в науке. Но названные типы принято считать основными. В жизни достаточно часто встречаются люди, которых можно отнести к тому или другому из этих типов.

В управлении собой, в личной дисциплинированности, в подчиненности моральным принципам и проявляется личность человека. Отношение к своей личности—одно из проявлений характера человека. Неоправданно высокая оценка своего положения в коллективе ведет к самоуверенности и зазнайству. Скромность и самокритичность должны сочетаться с личным достоинством работника, основанным на сознании действительной ценности своей личности, наличии известных успехов в труде на общую пользу. Скромность не должна быть препятствием для отстаивания работником своего мнения. Характер людей в зависимости от проявления их волевой активности подразделяется на сильный и слабый. Люди с сильным характером целеустремленные, самостоятельные, решительные, настойчивые, выдержанные, дисциплинированные, мужественные и смелые. Люди со слабым характером, имея хорошие намерения и цели, пассивно проявляют свои личные и деловые качества, не добиваются серьезных результатов в труде и общественной деятельности.

Способности - это индивидуально-психологические особенности личности, являющиеся условиями успешного осуществления данной деятельности и обнаруживающие различия в динамике овладения необходимыми для нее знаниями, умениями навыками. Если определенная совокупность качеств личности отвечает требованиям деятельности, которой овладевает человек на протяжении времени, педагогически обоснованно отведенного на ее освоение, то это дает основание заключать о наличии у него способностей к данной деятельности. И если другой человек при прочих равных условиях не справляется с требованиями, которые предъявляет ему деятельность, то это дает основание предполагать у него отсутствие соответствующих психологических качеств, другими словами, отсутствие способностей. Последнее не означает, разумеется, что человек вообще не может овладеть необходимыми умениями и знаниями, а лишь то, что процесс усвоения затянется, потребует значительных усилий и времени педагогов, чрезвычайного напряжения сил при сравнительно скромных результатах. Это не исключает также и того, что способности могут со временем развиться.

Способности – это психологические свойства личности, являющиеся условием выполнения ею определенных видов деятельности. Различают общие и специальные способности. К первым относят субъективные качества человека, которые проявляются во внимании, наблюдательности, запоминании, творческом воображении, рассудительности и т. д. Ко вторым – способности, которые имеют значение в определенных сферах деятельности: музыкальный слух, абстрактное мышление, зрительная память и т. п. Специальные способности получают большое развитие в деятельности человека, если они сочетаются с общими способностями. При развитии способностей личности необходимо принимать во внимание ее задатки и склонности. Под задатками понимают врожденные анатомо-физиолого-психологические особенности человека. Они являются одним из субъективных условий формирования способностей. Чтобы природные склонности были развиты до высокого совершенства профессионала, нужны не только материальные и социальные условия, но и настойчивый, кропотливый труд самой личности.

Среди многих качеств личности, составляющих ее индивидуальность, существенное значение имеют качества интеллекта (ума). Они проявляются в особенностях умственной деятельности человека, в специфике его умственных способностей. Умственные способности представляют собой совокупность определенных качеств, характеризующих мышление данного человека. К таким качествам ума относятся: любознательность, пытливость, глубина мысли, гибкость и подвижность ума, логичность, доказательность, критичность мышления и др.

Под любознательностью понимается стремление человека узнать то новое, с чем он встречается в жизни, в труде, в учебе. Пытливым называют человека, стремящегося узнать какой-либо предмет, событие, разносторонне разобраться в основных, ранее не известных ему явлениях и причинах.

Глубина ума. Это качество интеллекта проявляется в способности человека вскрыть суть конкретного явления, в его умении установить основные, существенные связи между явлениями и внутри них.

Гибкость и подвижность ума. Эти качества характеризуют способность человека быстро отключиться от старых связей в анализе событий и быстро установить новые отношения и связи, при этом уметь рассмотреть явление, факт с необычной точки зрения.

Логичность. Это качество ума характеризует протекание мыслительного процесса и определяется соотношениями анализа – синтеза, четкой направленностью процесса мышления, его последовательностью, соответствием поставленному вопросу, правильным сопоставлением общих и частных проблем.

Доказательность и критичность ума отражают умение человека обосновать свое решение. Мышление человека приобретает доказательность и убедительность тогда, когда он умеет привести для обоснования своего решения неопровержимые аргументы и факты.

Важнейшим элементом социально-психологической структуры личности является воля. Воля представляет собой регулирующую сторону сознания, выраженную в способности человека совершать целенаправленные действия и поступки, требующие преодоления трудностей.

Как известно, волевой акт совершается в условиях определенного физического и психологического напряжения, т.е. волевого усилия, которое характеризуется соответствующим количеством энергии, затраченной невыполнение целенаправленного действия или, наоборот удержание от него. Как показывают психологические исследования, напряженность волевого усилия личности, его сила и стойкость зависят от мировоззрения, значимости цели, уровня ответственности и силы характера (в т.ч. типа темперамента). Уровень развития воли проявляется в следующих основных волевых свойствах личности: целеустремленности, решительности, настойчивости, выдержке, самостоятельности.

Целеустремленность - это умение личности ставить и достигать общественно значимые цели. Целеустремленная личность имеет ясные и отчетливые цели в жизни (труде, учебе). Нередко это одержимый в работе человек, работающий по 12-16 ч. в сутки (например, знаменитый физик Эдисон считал, что гениальность – это 1% вдохновения и 99% «потения»).

Решительность – это умение личности быстро и продуманно выбрать цель и определить способы ее достижения. Решительный человек способен в нужный момент отбросить все колебания и сомнения и твердо остановиться на конкретной цели или выбрать средство ее реализации.

Настойчивость. Это волевое свойство личности проявляется в способности длительное время направлять и контролировать поведение в соответствии с намеченной целью. Настойчивый человек не останавливается перед неудачами, не поддается возникшему чувству сомнения, упрекам, а снова и снова мобилизует свои физические и психические силы для выполнения поставленной цели.

Под выдержкой (или самообладанием) понимается волевое свойство личности, которое отражается в способности сдерживать физические и психические проявления (поступки, эмоции), мешающие достижению цели. Выдержка особенно необходима в сложных, экстремальных условиях, угрожающих здоровью и жизни человека, его чести, достоинству и т.д.

Самостоятельность представляет собой волевое свойство личности, выраженное в умении по собственной инициативе ставить цели, находить средства их достижения. Самостоятельный человек не ждет указаний от других людей, не надеется на подсказку, а сам принимает решения и реализует их на практике.

Следующим элементом социально-психологической структуры, который играет стимулирующую роль в активности личности, являются эмоции и чувства. Чувства представляют собой сложные, устойчивые свойства личности, проявляющиеся под влиянием каких-либо воздействий. Переживания личности, отражающие определенные воздействия, являются эмоциями. Эмоции являются психическими процессами, на основе которых образуются чувства как свойства личности.

В психологии различают следующие чувства личности: моральные (нравственные), интеллектуальные (познавательные), эстетические. Моральным чувством называется эмоциональное; отношение личности к поведению людей и своему собственному. Такие чувства возникают и развиваются в процессе совместной деятельности людей и отражают нравственные нормы, принятые в обществе, в конкретном коллективе. Эти переживания представляют собой результат оценки поступков, их соответствия или несоответствия нормам морали, которые человек считает обязательными для себя и других. К моральным чувствам относятся чувства симпатии и антипатии, уважения и презрения, признательности и неблагодарности, любви и ненависти.

Интеллектуальные чувства представляют собой переживания, возникающие в процессе умственное деятельности. К основным интеллектуальным (познавательным) чувствам относятся: любознательность, радость и восхищение, гордость в связи с решением задачи, сомнение и разочарования в случае неудачи, вдохновения и др. Особенно важно развитие в человеке (прежде всего в условиях перехода экономики на рыночные отношениям чувства нового как мотива поиска новых приемов и методов работы, борьбы за внедрение нововведений (инновации) и практику, формирование рыночного мышления. Интеллектуальные чувства очень тесно связаны с моральными чувствами. Так, стремление познать истину определяется не только интеллектуальным чувством, но и диктуется моральным долгом человека.

Эстетические чувства возникают и развиваются при восприятии и создании человеком прекрасного. Воспринимая красивое (например, шедевры искусства), человек испытывает эстетическое чувство прекрасного, которое вызывает желание любоваться им, побуждает к все новым и новым встречам с ним.

К системным качествам личности относят всю совокупность характеристик, отражающих ее социальность, принадлежность к человечеству. К этим качествам можно отнести такие обобщенные характеристики, как мировоззрение, убеждения, патриотизм, гражданская ответственность и т.д.

Выявление способностей, формирование склонностей и развитие задатков молодого человека – одна из ответственных задач руководителя. На развитие способностей работника большое влияние оказывает трудовой коллектив, сам труд. У молодых людей необходимо воспитывать любовь к труду и понимание необходимости трудиться на благо общества, с сознанием важнейшего значения общественно полезного труда и не желания трудиться «вообще», а выполнять те виды труда, которые нужны обществу.

# ТЕМА 4. ГРУППОВОЕ ЛИДЕРСТВО

**Вопросы:**

**1. Лидерство через взаимодействие лидера с группой и с отдельными членами группы.**

**2. Процесс формирования и развития лидерства в группе.**

## 1. Лидерство через взаимодействие лидера с группой и с отдельными членами группы

Общим недостатком рассмотренных теорий в рамках темы индивидуальное лидерство является то, что в них не учитывается ситуация проявления лидерства, в частности, особенности группы, содержание её деятельности. Например, властность может сделать футбольного тренера эффективным лидером футбольной команды. Но та же самая черта у руководителя кафедры, может привести к снижению эффективности группы. Поведенческие теории также исходят из того, что определенное поведение влияет на эффективность лидерства. Но показатели работы группы сотрудников, которые возводят сложное здание, могут быть повышены, если лидер-руководитель применяет поведение, ориентированное на задачу, формирование структуры (проектное управление, графики работ, ресурсов, диаграмма Ганта). Наоборот, на показатели деятельности группы сотрудников, работающих на сборочном конвейере, где выпускается стереоаппаратура, где их задания повторяются каждый день в течение нескольких лет и где они точно знают, как их выполнить, поведение, ориентированное на задачи, может снизить эффективность, вызвать неудовлетворенность, выступая раздражающим фактором (мы и так знаем, что делать, зачем нам указывать и детально расписывать нашу работу). Поэтому рассмотрим ситуационные, ситуационно-личностные, групповые и иные теории, объясняющие процесс формирования лидерства в среде, в группе.

Как само лидерство, так и его влияние на результаты деятельности зависят не только от наличия черт личности и её поведения, но и от того в какой ситуации они проявляются. Об этом ситуационные теории лидерства. Эти теории мы рассматриваем в данной теме, так как нас интересует вопрос: в каком окружении, в каких условиях лидерские черты и поведение дают эффект деятельности группы.

Так, представители ситуационных и ситуационно-личностных теорий говорят о том, что эффект черт лидера усиливается при условии их адекватности ситуации. Например, черта «высокая мотивация к достижению» будет действенна в ситуации выполнения сложной задачи, требующей инициативы и личной ответственности. Гибкость лидера важна в ситуации нестабильности или в ситуации, когда лидеру необходимо учитывать особенности очень разных людей. А в ситуации, когда в организации требуется выработка единых правил и норм, гибкость лидера может мешать этому, здесь требуется сильная власть и настойчивость в отстаивании «правильных правил».

Рассмотрим наиболее важные положения нескольких ***ситуационных теорий лидерства***.

**Теория Фидлера.**

Теория Фидлера, ставшая первой в этом блоке теорий, говорит о том, что групповая эффективность зависит от того, насколько стиль лидерства отвечает требованиям ситуации. Под стилем лидерства Фидлер понимает проявление определенных черт лидера. В частности, Фидлер рассматривает такую черту как «контроль над ситуацией» – это способность лидера определить, чем будет заниматься его группа, а также предвидеть последствия действий группы и принятых решений.

Для того чтобы количественно оценить стиль лидерства человека Фидлер использовал шкалу наименее предпочитаемого коллеги (LPC). Респондентов просили описать человека, с которым им было бы хуже всего работать совместно – наименее предпочитаемого коллегу. Для этого по бальной шкале оценивались такие качества, как выше упомянутая способность контролировать ситуацию, дружелюбность, приятный человек и пр. описания черт человека.

Фидлер утверждает, что лидеры с высоким показателем LPC демонстрируют стиль, ориентированный на отношения, с низким показателем – стиль, ориентированный на задачи. Эта ориентация на отношения или задачи является признаком, определяющим директивное поведение (указывающее, предполагающее единоначалие, некооперативность) или недирективное поведение (кооперативное, сотрудничающее, лидер не указывает, а вовлекает). Лидер, ориентированный на задачи, задания, склонен проявлять директивное поведение в ситуациях, в которых контроль достигает высокого или низкого уровня, а недирективное поведение – при среднем уровне контроля. Лидер, ориентированный на отношения, демонстрирует противоположную ситуацию.

На рис. показано, что ориентированный на задание лидер обеспечивает более высокую эффективность группы при высокой и низкой степени контроля над ситуацией (я точно знаю, чем будет заниматься моя группа или я вообще не знаю и не могу предвидеть результаты своей группы). Добивается он эффективности с помощью директивного поведения. А лидер, ориентированный на отношения, – в промежуточных ситуациях. То есть, когда средний уровень понимания что должна делать группа и какие результаты можно предвидеть, использование недирективного (кооперавтивного) поведения ведет к эффективности группы.

Кроме того, Фидлер оценивал спектр степени контроля над ситуацией по следующим трем переменным:

- взаимоотношения лидера с подчиненными (хорошие/плохие) – поддержка лидера членами его группы.

- структурированность задания (высокая/низкая) – четкое доведение лидером до сведения группы целей, процедур и директив.

- власть позиции (сильная/слабая) – насколько лидер опытен в выполнении поставленной задачи и насколько в его власти назначать вознаграждение или наказание.



**Рис.** Модель Фидлера

*Примеры:*

Руководитель группы, производящей детали персональных компьютеров. Он опытен, хорошо обучен, у него хорошие отношения с группой, может принимать решения о приеме, увольнении сотрудников, повышения их в должности. Этот руководитель хорошо контролирует ситуацию. В какой тип ситуции он попадает? В ситуацию 1. В этой ситуации эффективной данная группа будет у ориентированного на задания лидера, демонстрирующего директивное поведение.

Зав. кафедрой. Умеренная степень контроля, хорошие отношения с членами кафедры, малоструктурированные, творческие задачи, слабая власть позиции лидера (почти нет возможности увольнять, повышать, назначать поощрения). Эта ситуация требует лидера, ориентированного на отношения с упором на недирективные и уважительные отношения. Это ситуация 4.

Вывод: теория Фидлера дала объяснения по поводу разных ситуаций взаимодействия лидера и группы и выбора соответствующего стиля поведения лидера. Однако, проверка теории на практике дает противоречивые результаты. Несмотря на это, теорию Фидлера используют в целях тренинга лидерского соответствия. Лидеров обучают идентифицировать ситуации и выбирать поведение в зависимости от факторов ситуации, это развивает ситуационное мышление лидеров. Другой вариант применения теории – не обучать лидеров, а назначать их в зависимости от складывающихся параметров ситуации (речь идет о руководителях-лидерах).

**Теория «путь-цель» Роберта Хауса.**

Эта теория относится к ситуационным и описывает, каким образом лидеры могут мотивировать последователей добиваться групповых и организационных целей и какие при этом типы лидерского поведения следует избирать. При этом стоит оговорить, что истинное уже реально существующее лидерство предполагает, что последователей не надо мотивировать на цели, они уже мотивированы, а лидером становится именно тот, кто поддерживает своих последователей в достижении актуальных для них целей. Поэтому данная теория направлена скорее на переход от лидерства, основанного на власти (формального), к лидерству, основанному на мотивации и добровольному следованию за лидером (неформальное, истинное лидерство). Теория помогает сформировать истинное лидерство и поддерживать его, чтобы оно не угасало.

Согласно теории эффективное лидерство в группе может быть достигнуто через следование трем рекомендациям:

1. При формулировке цели ориентируйтесь на потребности, интересы, ценности последователей.
2. Вознаграждайте последователей за достижение целей желательными для них результатами.
3. Удостоверьтесь, что последователи убеждены, что могут добиваться целей и действовать эффективно, для этого показывайте последователям способы или пути достижения целей, помогайте устранять препятствия на пути к цели, демонстрируйте уверенность в способностях последователей добиваться поставленных целей.

При этом Хаус установил четыре типа поведения, которые лидеры могут выбирать для мотивации своих последователей.

Директивное поведение (аналогично ранее рассмотренному формированию структуры, инициирующее поведение) – четкая постановка задач и способов их выполнения. Соответственно выделяют директивное лидерство.

Поддерживающее поведение (аналогично уважительному) – демонстрация заботы и проявлении внимания к потребностям последователей. Это поддерживающее лидерство.

Вовлекающее поведение – вовлечение последователей в процесс принятия решений, влияющих на них, консультация подчиненных по выполнению задачи. Соучаствующее лидерство.

Поведение, ориентированное на достижение результатов, стимулирующее действовать наилучшим образом – выражение уверенности в способностях последователей достигать трудные и интересные цели. Вдохновляющее лидерство.

Выбор типа поведения зависит от учета таких факторов, как особенности последователей и характер, содержание выполняемых ими действий. Например, важными характеристиками последователей являются способности, авторитаризм (ограниченность, регидность - негибкость), ориентация на экстернальность или интернальность (экстернал – «ситуация, в которой я нахожусь, зависит от внешних обстоятельств от других людей», интернал - «ситуация, в которой я нахожусь, зависит лично от меня, моих качеств»). Факторы рабочего места - структурированность работы, наличие системы формальной власти и пр.

За каждым из этих типов поведений стоят разные практические технологии и инструменты. Эта теория базируется на целом комплексе теорий мотивации – теориях ожиданий, теориях постановки целей. О них подробнее в других дисциплинах.

Применение теории – тренинг лидеров, научение подбирать поведение по ситуационным факторам, развитие их ситуационного мышления.

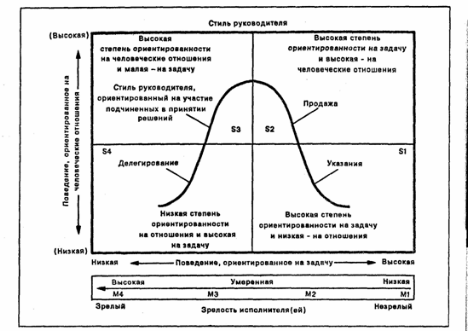
**Модель ситуационного лидерства Херши и Бланчарда (*Херси – Бланшера)*.**

Выбор лидерского поведения (ориентированного на задания или ориентированного на отношения) зависит от зрелости или готовности подчиненных. Готовность – это способность и желание выполнять то или иное конкретное задание.

Готовность можно рассмотреть на шкале от высокой к низкой.

* S1 – низкая (не способен и не желает)
* S2 – умеренная (не способен, но желает)
* S3 –умеренная (способен, но не желает)
* S4 – высокая (способен и желает)

На рис. приведены четыре стиля лидерства, которые выбираются в зависимости от степени готовности последователей:



**Рис.** Динамика лидерства

**Стиль «рассказывающий», «излагающий» (иногда называют стиль приказывания). Подходит для подчиненных с низким уровнем готовности.** Назначение ролей людям, которые не могут и не хотят взять на себя ответственность, стиль устраняет какие-либо сомнения относительно задания, которое должно быть выполнено. Иногда со стороны многим этот стиль может восприниматься, как образ «сильного лидера, знающего, что он делает». Это заблуждение. Это вариант не лидерства, а его подобия.

**«Продающий» стиль, стиль подсказывания.** Подходит для подчиненных с умеренным уровнем готовности. Сочетание указаний и поддержки людям, которые не могут, но хотят взять на себя ответственность. Включает в себя сочетание директивного подхода с объяснениями и подкреплением для поддержания энтузиазма.

**«Вовлекающий» стиль, стиль объединения.** Подходит для подчиненных с уровнем готовности от умеренного до высокого. Поддерживающее поведение сотрудников, которые могут, но не хотят взять на себя ответственность. Стиль направлен на вовлечение в принятие решений и усиление стремления выполнить порученное задание. Многие решения принимаются способом консенсуса.

**Стиль делегирования.** Подходит для подчиненных с высоким уровнем готовности. Незначительные указания и поддержку во время выполнения задания. Этот стиль начинающим менеджерам кажется наименее желательным. Его следует рассматривать как существенное делегирование ответственности. Подчиненные могут действовать с большей степенью свободы.

Готовность сотрудников может меняться во времени, а также зависеть от заданий, от содержания выполняемой работы. Инженер может быть вполне зрелым в исполнении такого привычного дела, как контроль за технологическим процессом или переговоры с подрядчиками, но когда его продвигают по службе, он может оказаться менее зрелым и нуждаться в направлении и поддержке, пока не будет освоена новая роль. Херси и Бланшер считают, что с приобретением сотрудником большей зрелости меняется стиль лидерства (рис.). Линия, которая на схеме представлена в форме колокольчика, изображает изменениестиля с возрастанием зрелости.

В том случае, когда вводится новая процедура, о которой сотрудники имеют мало понятия, они будут, скорее всего, выглядеть незрелыми. По теории, тут наиболее подойдет стиль приказывания (высокая степень в заданиях, низкая – в отношениях). Персоналу потребуется больше указаний лидера, они кажутся не в состоянии предлагать собственные идеи из-за новизны процедуры. Когда зрелость сотрудников вырастет, лидеру придется постепенно переключиться на стиль подсказывания (поощрения, похвалы) по мере того, как сотрудники начнут осваивать процедуру. При дальнейшем возрастании зрелости лидеру следует перейти к стилю объединения. Это своеобразный «прыжок веры», при котором контроль передается от лидера к сотрудникам. Они проявляют больше самоконтроля и умения самостоятельно разбираться в работе. В задачи лидера входит поддержка, поощрение или вмешательство, когда к задаче теряется интерес. Для сотрудников, которые стали очень активными, хорошо знают свою работу, требуют мало внимания, – лучше всего подойдет стиль делегирования. Может выглядеть странным, что лидер в этот момент мало вовлечен в отношения. Это не означает, что остается меньше доверия и взаимоотношений; фактически их даже больше. Просто нужно меньше непосредственных стараний лидера для оказания доверия зрелым сотрудникам. Они удовлетворяют собственную потребность в признании через саму работу. Это позволяет лидеру использовать ценное время для работы с людьми, которые нуждаются в указаниях, или для планирования новых программ.

Лидерство в значительной степени опирается на идеи роста и развития персонала. Удача лидера в большей мере зависит от его способности помочь служащим достичь зрелости. Эффективным лидерам следует научиться искусному применению нескольких стилей, и применять эти стили согласно конкретной ситуации.

Чтобы правильно выбрать стиль, лидеру следует оценить ситуацию. Ключевым элементом этого является оценка уровня зрелости сотрудников. Но лидеру нужно оценить другие аспекты ситуации, такие как давление времени; ожидание начальства и других должностных лиц; наличие информации; ограничения организации (политика, правила, финансовые ограничения).

**Теория Грэна обмена между лидером и последователем.**

Эта теория относится к блоку поведенческих теорий, но рассматривается в данной теме, так как описывает не просто поведение лидера, а отношения между лидером и последователями, то есть здесь есть выход на группу. Описывает разные типы отношений между руководителем и подчиненными, как эти типы отношений определяют формирование лидерства и какие инструменты власти и влияния используются в разных типах отношений.

Теория строится на основе диады «руководитель-подчиненный» или «лидер-последователь» (диада – это два человека, рассматриваемых как единая пара). Каждая диада имеет уникальные отношения, вытекающие из последовательно развивающихся взаимодействий между ними. Но теория строится на выделении двух общих типов отношений в диадах, называемых «в связке» и «вне связки». Отношения «в связке» - взаимное доверие, активное участие, вовлечение, причастность к целям, принятию решений и пр. Обмен заключается в том, в этой диаде подчиненный помогает руководителю, а руководитель - подчиненному. Руководитель уделяет много времени подчиненному с точки зрения изучения его предпочтений, подбора для него интересных ему заданий, предоставляет ему свободу в отношении работы, большие возможности в соучастии принятия и реализации управленческого решения. Подчиненный испытывает удовлетворенность от работы и отношений, действует эффективно. Это есть путь к реальному лидерству, основанному на добровольном следовании за лидером.

Отношения «вне связки» – влияние руководителя через формальные полномочия и статус. Обмен состоит в том, что подчиненные выполняют свою работу в предписанном порядке, следуют правилам и указаниям, при этом они оказывает очень малое влияние на руководителя, а руководитель предоставляет очень мало свободы и возможностей в выборе вариантов действий. Это диада с отстраненными, холодными отношениями между руководителем и подчиненным, что не характеризует их как отношения лидер-последователь. Следствием являются низкие показатели удовлетворенности и выполнения заданий подчиненными. При этом достичь хороших показателей работы в этом случае можно через постоянные предписания и контроль, увеличение частоты контактов, но не через качество контактов.

Отношения между руководителем и вышестоящим руководителем тоже могут рассматриваться в диаде и тоже могут быть «в связке» и «вне связки». Закономерность: руководители в связке со своим руководителем чаще создают аналогичные отношения со своими подчиненными. Отношения «в связке», по данным исследователей Японии, более способствуют продвижению в карьере, другие исследования подтверждают еще и прямую связь с ростом производительности, снижением текучести, повышением зарплаты последователей лидера. Еще один важный вывод: руководителям следует избегать формирования в одной группе таких полярных отношений, так как те сотрудники, которые «вне связки» негативно воспринимают свой статус и иное к себе отношение.

Существуют методы оценки взаимоотношений в диаде и шкала **LMX,**котораяоценивает то, насколько глубоко доверие и чувство долго по отношению друг к другу, следовательно, в какой степени последователи станут частью лидерской группы или будут вне ее.

## 2. Процесс формирования и изменения лидерства в группе

Отдельное направление исследований лидерства представляет собой совокупность теорий, основанных на представлении **о лидерстве как о функции группы**. В рамках этих теорий лидер понимается как человек в большей степени, чем все остальные члены группы, отвечающее ее ожиданиям и наиболее последовательно придерживающееся принятых в ней норм и ценностей. В отличие от сторонников теории «черт лидерства» приверженцы данной группы теорий полагают, что лидером может стать любой человек, занимающий соответствующее место в системе межличностных взаимодействий.

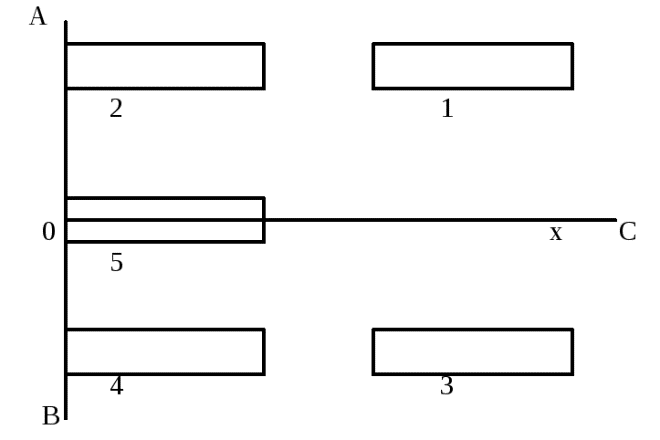
Рассмотрим две теоретические концепции. Одна объясняет механизм возникновения лидерства в процессе эволюции группы, ее развития во времени. Вторая демонстрирует влияние уровня зрелости группы и соответствующего её состояния на потребность в определенном стиле лидерского поведения.

Влияние уровня зрелости группы и соответствующего ее состояния на потребность в определенном стиле лидерского поведения. В качестве примера рассмотрим теорию А.В. Петровского. Уровень зрелости группы рассматривается в зависимости от двух критериев:

а) характер межличностных отношений (позитивный, негативный) и соответствующий социально-психологический климат (благоприятный, неблагоприятный);

б) характер выполняемой группой деятельности (направленный на потребности окружения – организации, других групп, потребителей; направленный на узкогрупповые интересы).

Соответственно выделяют пять типов групп.



ОА – деятельность, соответствующая общественному прогрессу, социально-полезная.

ОВ – деятельность, не приносящая пользы обществу или создающая препятствия на пути прогрессивного развития.

ОС – оптимальность межличностных отношений в группе.

**Рис.** Стадии и типы групп

В группах высокого уровня социально-психологического развития (группа 1), как правило, формируется демократический стиль лидерства. Лидер в таких группах имеет личностный авторитет, набор предъявляемых к нему качеств сложный и разнообразный, он является одновременно социометрической «звездой» (с ним хотели бы взаимодействовать большая часть членов группы как по деловым, так и по неформальным ситуациям). Сила и гибкость структуры такой группы выражаются в том, что люди, различающиеся по своим личностным качествам, могут успешно осуществлять функции лидера, то есть лидер может делегировать свои лидерские функции, формируя разделенное лидерство.

В корпоративных группировках формируется авторитарный стиль лидерства (группа 3). Лидер обладает не личностным авторитетом, а авторитетом власти. Как правило, он не только не является социометрической «звездой», но и нередко эмоционально-негативно оценивается подавляющим большинством ведомых. Что касается собственно личностных характеристик такого лидера, то их значение в данном случае вообще вторично, т. к. в целом не на них базируется его лидерская позиция.

В просоциальных ассоциациях (группа 2) формируется попустительский стиль лидерства. В связи со слабым развитие объединяющей на общие позитивные цели деятельности в таких группах, как правило, лидером является социометрическая «звезда», т. е. тот член группы, который вызывает у остальных наибольшую симпатию, но с позиций только неформальных отношений. Необходимые для такого лидера качества – это сравнительно небольшой набор характеристик, создающих наиболее благоприятные условия для свободного общения и всеобщего благоденствия в группе, где люди связаны друг с другом только эмоциональным притяжением, а не какой-либо деятельностью.

В асоциальных ассоциациях (группа 4) формируется анархический стиль лидерства. Здесь лидеру также необходим сравнительно небольшой набор качеств, но качеств принципиально иного характера – это физическая сила, агрессивность, самоуверенность, жестокость, авторитарность и т. п.

Рассмотрим эволюцию лидерства в зависимости от возраста группы, то есть, как формируется лидерство по мере динамики, развития группы. Будем основываться на исследованиях Эдгара Шейна – профессора кафедры менеджмента Массачусетского технологического института (США).

В формах лидерства (следующая тема) мы будем говорить о преобразующем лидерстве. Вопрос эволюции группы и развития лидерства также позволяет понять преобразующее лидерство. Поэтому здесь дадим определение преобразующему лидерству, а далее в другой теме рассмотрим его подробнее.

***Преобразующее лидерство*** – это групповое лидерство, которое обеспечивает динамику изменений событий и обязательств вместе с группой в заданном лидером направлении. Преобразующее лидерство тесно связано с опережающим, активным управлением эволюцией группы. В зависимости от стадии группы формируется и меняется характер лидерства.

**Стадия основания и начала развития.** На первом этапе деятельности группы основной импульс ее развития задается основателями (учредителями) этой группы. Решающее значение имеют их представления о бизнесе, о месте группы на рынке, о смысле учреждения этой группы. Основное внимание на этой стадии уделяется поиску лидеров для данной группы.

Члены группы естественным образом следуют за теми, кто сильнее их самих. Они следуют за теми, чьи способности к лидерству признают, и они больше их собственных. Взаимодействуя между собой, люди в группе оценивают друг друга. Выявляются те из них, которые претендуют на лидерство.

Члены группы вначале делают пробные попытки контроля над происходящим по разным направлениям. В процессе общения распознаются самые сильные лидеры. А за ними начинают следовать другие.

Как «рыбак рыбака видит издалека», так и потенциальный лидер быстрее распознает качества лидера (или их отсутствие) у других и признает их, если сам уступает. Через некоторое время наступает выбор лидера группы, и все члены группы начинают следовать за ним.

Люди приходят к быстрым решениям следовать за более сильными лидерами, скорее всего, в экстремальных условиях, когда речь идет о выживании их самих, самой группы. Наиболее наглядно такие решения проявляются в спортивных группах, когда команды выбирают своего капитана. В бизнесе мы говорим в этом случае о неформальных лидерах. Задача учредителей здесь состоит в том, чтобы руководитель группы был одновременно и ее лидером.

В условиях относительно устойчивой внешней среды лидерство на стадии раннего развития группы идет эволюционным путем, то есть постепенное выделение лидеров.

Мы говорили о том, что обязательным атрибутом лидерства является наличие последователей. Нет последователей – нет и лидера. При этом не все сотрудники могут стать последователями определенного человека, который занимает лидирующее положение. Но если не примкнувшие к последователям сотрудники долгое время не становятся таковыми, то три варианта событий:

1. они могут потерять принадлежность к данной группе (покинуть самостоятельно или под давлением последователей эту группу);
2. занять статус изолированных, аутсайдеров;
3. отколоться и сформировать свое сообщество со своим лидером;
4. завоевать собственное лидерство или активизировать процессы по смене лидера (но это очень сложно, так как надо дискредитировать имеющегося лидера и переубедить большинство членов группы).

Если значительная часть группы не относит себя к числу последователей, то лидер может утратить свои позиции.

**Средний возраст группы**. Этот этап наступает после трех-пяти лет существования группы (подразделения, организации в целом). Импульс к движению вперед группы здесь чаще задается ее определившимся лидером. Чтобы управлять кораблем, он должен двигаться, по крайней мере. Так и в бизнесе. Чтобы задавать направление, вначале необходимо привести группу в движение, а еще лучше подготовить ее к мощному порыву (мотивации к движению). Суть преобразующего лидерства как раз и проявляется в том, чтобы придать этому порыву ***направленное*** движение членов группы. Внимание здесь концентрируется на реализации инновационных, предпринимательских способностей всей группы. В среднем возрасте группы такие способности уже сформировались, а лидер должен создать условия для их реализации. Благодаря атмосфере порыва преобразований, сами лидеры выглядят лучше, чем они есть. Порыв помогает последователям действовать лучше, чем они умеют в условиях застоя, и это позитивно влияет на имидж лидера.

Однако не всякая активная деятельность адекватна продвижению к цели. Для целеустремленности группы необходимы приоритеты. Лидеру способность ставить приоритеты крайне важна. Принцип приоритетности помогает находить свой вектор развития в динамичной внешней среде. Фактически речь идет о принципе Вильфредо Парето (1848 – 1923 г.г.) – итальянском ученом-экономисте, который стремился математически обосновать взаимозависимость экономических задач. Основная идея принципа Парето состоит в следующем: из всех факторов, которые обеспечивают успех, надо найти только 20% самых важных, чтобы они впоследствии дали 80% успеха. Необходимо выбрать приоритеты и сконцентрировать усилия. Например, если вы лидер группы из 10 человек, то вы должны определиться с двумя лучшими из них и уделять им 80% своего времени. Если вы наметили себе мероприятия, составили список десяти из них по убыванию значимости, то два самых приоритетных пункта дадут 80% успеха, а остальные восемь – только 20% успеха.

Опытный лидер знает, что если сотрудник может выполнить задачу на 80% по сравнению с ним, то он смело поручает эту задачу такому сотруднику. А если нет таких сотрудников, лидер доведет до необходимого уровня наиболее соответствующих членов группы, потому что это дает всегда отдачу.

Набор механизмов изменений и лидерства на этой стадии развития группы расширяется. Новые механизмы следует использовать в сочетании с общими принципами и механизмами изменений. Здесь активнее используются инструменты группового лидерства на основе консенсуса, внутренней интеграции, и организационной культуры, а также посредством развития персонала и прежде всего организационного развития. Об этом в стратегическом лидерстве.

**Стадия зрелости** или возможного распада группы наступает как естественный процесс завершения ее жизненного цикла. На этой стадии необходимые для выживания группы изменения она может воспринимать как обузу. Это связано с тем, что люди осознают естественное устаревание и отживание, например, того, что создает группы, рынков потребителей, сбыта, ограничением возможностей для расширения услуг. возможностями и ограничениями этой организации.

Для стадии зрелости группы характерны некоторые специфические черты лидерства, которое может утрачивать или изменять свой преобразующий характер. Применение новых стратегий изменений может увеличить уровень тревоги и дискомфорта, нарушить установившиеся представления о благоприятном психологическом климате и удовлетворенности трудом. На этой стадии происходит: внедрение новых лидеров, смена лидеров, антикризисное лидерство, управление глобальными групповыми конфликтами системного характера и пр.

Таким образом, лидерство на каждой стадии развития группы имеет особенности. На этапе создания группы и начало ее развития формируется ее потенциал, сфера компетентности, решаемые задачи. Лидеры расширяют зоны влияния группы и формируют ее стиль работы. На стадии среднего возраста важнейшей стратегической задачей лидерства становится поиск нуждающихся в преобразованиях элементов как хозяйственной деятельности (рынок, продукт, технология), так лидерства (лидер, группа, задача, ситуация, последователи). К этому времени лидеры имеют значительное число рычагов для преобразования, и они активно учатся их использовать. На стадии зрелости лидерство может быть подвергнуто сомнению и изменениям посредством интенсивных мероприятий и корректировок стиля лидерства.

# ТЕМА 5. ФОРМЫ ЛИДЕРСТВА

**Вопросы:**

**1. Основные тенденции развития лидерства на современном этапе.**

**2. Функции лидера в самоуправляемой команде.**

**3. Негативное лидерство и негативные функции лидерства.**

## 1. Основные тенденции развития лидерства на современном этапе

1. Переход от лидерства, ориентированного на поддержание стабильности и порядка, к лидерству в условиях специально организованных изменений, спровоцированных хаоса и кризиса. То есть актуальность кризисного лидерства, лидерства в инновациях и хаосе, что отражено в идее трансформационного лидерства.

2. Переход от лидерства в одной группе, в рамках одних интересов и целей к лидерству среди разных людей с разными противоречивыми и конфликтными интересами и целями. Следствие: снижение актуальности лидерства менеджера, отстаивающего интересы своей группы, возрастание значимости посреднического лидерства, в том числе в конфликтах, в разных группах.

3. Переход от индивидуального лидерства, при котором один или несколько человек ведут за собой группу, к коллективному, разделенному лидерству, когда все члены команды – лидеры, каждый в своей области, актуальность очень сложной задачи формирования и управления командой лидеров. Смена роли руководителя с «Лидер-вожак (вождь)» или «Лидер-герой» на «Скромный лидер» или «Лидер-партнер в среде сильных лидеров». Актуальность разделенного лидерства, через доверие и партнерство. Лидерство в том, чтобы создать условия для развития других лидеров и стать одним из многих.

4. Расширение спектра форм проявления лидерства, его видов, рост актуальности таких видов, как эмоциональное лидерство, командное, вдохновляющее и пр.

На данный момент становится очевидным, что лидерство может быть реализовано в различных формах и с разными вариантами его последствий.

Обобщим формы лидерства, которые были рассмотрены и дополнены согласно положениям теорий лидерства.

**Теория «путь-цель» и поведенческие теории (пересечение теорий и выделение в них общих форм лидерства).**

*Директивное (или инициирующее) лидерство* – четкая постановка задач и способов их выполнения.

*Поддерживающее (уважительно) лидерство* - демонстрация заботы и проявление внимания к потребностям последователей.

*Соучаствующее лидерство* - вовлечение последователей в процесс принятия решений, влияющих на них, консультация подчиненных по выполнению задачи.

*Вдохновляющее лидерство* - выражение уверенности в способностях последователей достигать трудные и интересные цели.

**Поведенческие теории.**

В соответствии с формой поведения лидера выделяют:

- *социал-эмоциональное лидерство* (поведение, ориентированное на человеческие отношения);

- *результативное лидерство* (поведение, ориентированное на результат);

- *командное лидерство* (поведение, ориентированное и на людей, и на результат).

**Личностно-ситуационные теории (объединение теорий личностных черт и ситуационных теорий)**

Р.Каттел и Г.Стайс определили три типа лидеров в зависимости от их личностных качеств (теория черт, но в преломлении к ситуации и к решаемым задачам):

* *«технический» лидер* – эффективно решает «оперативные» задачи; имеет больше других типов лидеров возможности влиять на членов группы, т.к. непосредственно с ними связан в повседневной деятельности;
* *«выдающийся» лидер* – оказывает наиболее сильное влияние на действия группы в любой ситуации;
* *«харизматический» лидер* – наиболее симпатичен для последователей, обладает привлекательными с позиций последователей чертами.

**Разделенное лидерство и теория лидерских ролей.**

Согласно теориям лидерских черт, лидер отличается от остальных людей, над которыми он возвышается. В последние годы звучит иная идея, согласно которой качества, необходимые эффективному лидеру, идентичны качествам, необходимым эффективным последователям. Настоящие последователи умеют мыслить самостоятельно, выполняя порученные им задания с энергией и энтузиазмом. Они преданы чему-то, выходящему за рамки их личных интересов, и способны постоять за свои убеждения. Они не относятся к людям, которые всегда согласно кивают головой и слепо следуют за лидером. Иногда человек может быть одновременно эффективным лидером и эффективным последователем, умело играя то одну, то другую роль в зависимости от ситуации. В идеальном случае лидерство равномерно распределяется между лидером и группой.

Таким образом, в последнее время особую популярность получила форма *разделенного лидерства*, под которым понимают *исполнение функций лидерства членами команды в результате делегирования части этих функций от лидера-руководителя лидерам-последователям.*

То есть, группа может структурно состоять из лидера-руководителя, лидеров-последователей и просто последователей. Возможен вариант, при котором в группе нет явно проявляемого основного лидера, а лидерские функции исполняет ядро команды – команда лидеров, за которой следуют последователи.

Идея разделенного лидерства хорошо согласуется с теорией лидерских ролей. В этой теории лидер представлен как профессионал, ориентированный на решение деловых проблем или решающий проблемы человеческих отношений и выполняющий соответствующую роль. Лидерская роль – это поведение, демонстрируемое лидером, исходя из своих задач, функций и статуса в группе.

Например, Э. де Боне выделяет типы лидеров, исполняющих определенные роли (таблица).

**Табл.** Типы лидеров

|  |  |
| --- | --- |
| Ведущие за собой. | Это наиболее наглядный тип. К нему относятся те, кто любит принимать решения самостоятельно под личную ответственность. Лидерство — их естественное состояние. Но это не лидеры от рождения, лидерские качества приходят с опытом. |
| Организаторы групп. | Отличает знание психологии своих последователей. Они лучше всего подходят для управления людьми в малых группах. |
| Исполнители. | Самый рациональный тип лидеров. Их отличает энергичная деятельность, личный пример, целеустремленность, умение преодолевать барьеры, создавать сплоченный коллектив. |
| Дипломаты. | Легко контактируют с сотрудниками, могут отстоять свое мнение, используют диалоги и умеют разрешать проблемы с глазу на глаз |
| Генераторы идей. | Ориентация на новые задачи, содействие передовому, интуиция, синтез знаний, самокритичность. |
| Продавцы идей. | Предприимчивость, свежий взгляд на уже зна­комые факты. Контроль своих и чужих эмоций. |
| Синтезаторы. | Умеют выделить самое главное из очень большого объема информации, что позволяет им от­крыть нечто новое. |
| Разъяснители. | Умеют разъяснить последователям суть даже самой запутанной ситуации. |
| Реакторы. | Активно и разумно-критически реагируют на идеи других, что позволяет сделать их своими последователями. |
| Коммуникаторы. | Отличает высокая коммуникабельность, умение слушать людей. Хороший учитель и одновременно коммуникатор. |
| Исследователи. | Умеют получать и обрабатывать информацию, сопоставлять и анализировать факты, проводить эксперименты. |
| Следопыты. | Те, кто идут в одном направлении. Перед ними ставишь задачу, а они сами выбирают методы ее решения и находят последователей. |
| Хранители информации. | Умеют собирать информацию, знают, где ее можно найти и использовать. |

Руководитель, выстраивающий своё лидерство на основе концепции разделенного лидерства, умеет определить то, какую лидерскую роль способен эффективно реализовать каждый из группы последователей. Формируя условия для исполнения конкретной роли, поощряя и стимулируя эффективное исполнение роли, лидер-руководитель переводит людей из статуса просто своих последователей в статус лидеров-последователей. Например, группа может состоять из лидера-руководителя, исполняющего роль организатора, и иных лидеров, исполняющих роли дипломатов, генераторов идей и т.д.

Главная задача разделенного лидерства – достижение согласованности действий лидеров команды, получение эффекта синергии. Это задача решается с помощью формирования **самоуправляемых команд или команд с высоким уровнем исполнения**– *групп, самостоятельно осуществляющих руководство работой.* Лидерство в самоуправляемых командах значительно меняет свое содержание.

Лидера-руководителя в таких командах иногда называют координатором, так как его основанные функции – формирование команды, координация действий членов такой команды, поддержание готовности команды к самоуправлению. В таких командах используется не харизматическое лидерство, а, скорее, сочетание лидерства оперативного, ориентированного на задачи, с лидерством вовлекающим, поддерживающим, вдохновляющим. Это сочетание и называют командным лидерством. Его эффективность возрастает, если оно подкрепляется так называемым новым лидерством «светлых» лидеров, стоящих наверху в организации реализующих харизматическое и трансформационное лидерство.

## 2. Функции лидера в самоуправляемой команде

Рассмотрим некоторые функции лидера-руководителя (координатора) самоуправляемых команд:

**Табл.** Функции лидера в самоуправляемой команде

|  |  |
| --- | --- |
| **Функции лидера** | **Деятельность самоуправляемой команды** |
| Поощряет репетицию:  -детально изучает новое задание  -обдумывает сценарий выполнения задания вместе с командой  -практикуется в выполнении нового задания | Команда изучает в деталях новое задание и обдумывает сценарий его выполнения перед тем, как приступить к исполнению |
| Поощряет постановку задач:  - согласует задачи команды с целями организации,  -прогнозирует эффективность выполнения задач, подсказывает команде, как достичь эффективность | Команда ставит перед собой задачу |
| Поощряет самонаблюдение и оценку себя самой командой:  Помогает команде осознать уровень своей эффективности  Помогает понять резервы роста эффективности  Критически относится к себе и помогает команде сформулировать критические замечания в свой адрес | Команда контролирует, осознает и оценивает уровень свой эффективности, выносит критические замечания в свой адрес |
| Поощряет самомотивацию:  - формирует у членов команды высокую и адекватную самооценку, уверенность в собственной самоэффективности | Члены команды самостоятельно выполняют мотивацию и поддержку друг друга (хвалят друг друга, поддерживают удовлетворенность работой, отношениями и пр.) |

**Невостребованное или несостоявшееся лидерство. Заменители и нейтрализаторы лидерства.**

Некоторые исследования подвергают сомнению влияние лидерства на показатели достижения целей, высокой степени удовлетворенности работой, высокие показатели самой работы, эффективное функционирование рабочих групп, повышение доходности организации. То есть, ставится под сомнение необходимость лидерства, влияние лидера на поведение и результаты последователей.

Исследователи Стивен Керр и Джон Джермиэр (Джермье) установили, что иногда влияние руководителя как потенциального лидера ограничивается субститутами (заменителями) и нейтрализаторами лидерства.

Субститут – это что-то, действующее вместо лидерского влияния, действий лидера. Это то, что позволяет достигать необходимые результаты и без лидерского влияния. При их наличии лидерское влияние не нужно, излишне.

В отличие от заменителей лидерства нейтрализаторы препятствуют определенным формам поведения лидера или сводят на нет все действия лидера. Например, команда (высоко сплоченная группа) может сама устанавливать свои собственные стандарты деятельности и заменять ими требования лидера по формам выполнения задач. Наличие высокого опыта и способностей у сотрудников, хорошая внутренняя мотивация на выполнение задания, сильно структурированная рутинная работа заменяют лидерство, ориентированное на задания. Это были примеры заменителей лидерства.

Например, нейтрализаторы в виде незначительной формальной власти лидера или в виде физической территориальной удаленности от последователей могут свести к нулю эффект влияния и действий лидера как со стилем, ориентированным на задачи, так и с поддерживающим стилем лидерства. Безразличие к вознаграждению, получаемому от организации, нейтрализует поддерживающее лидерство.

Заменители функциональны, они позволяют лидеры переключаться на другие задачи, а нейтрализаторы – дисфункциональны.

**Харизматическое лидерство.**

Абсолютным воплощением теории черт (великих людей) является понятие **харизматического лидера**, перед которым преклоняются окружающие

Харизма – (от греч. charizma - дар, благодать божья, милость богов) – особая одаренность, исключительность человека. Лидерство ниспослано отдельным выдающимся личностям как некая благодать («харизма»), лидер обладает априорными (врожденными) качествами.

Харизматическим считается лидер, который способен оказывать глубокое воздействие на последователей в силу своих личностных качеств.

Классическая концепция харизматического лидерства исходит из того, что последователь соответствует личности лидера, способного оказывать влияние на трансформацию его ценностей. Мотивирующее воздействие харизматического лидера осуществляется через механизм подражания, принятия членами группы его ценностей и поведения за образец, наделения его харизмой. Обладать способностью влияния на ценности других людей и их изменение могут немногие, «избранные». Таким образом, решающим в харизме лидера является его способность влиять на видение, восприятие ведомыми действительности и на их ценности.

Однако в настоящее время предлагаются механизмы формирования харизматичности, следовательно, идет признание, что это не только и не столько врожденные качества.

Харизматическому лидеру свойственны (по М. Гантору):

* умение воздействовать на людей, «излучать» энергию и заряжать ею окружающих;
* завораживающая внешность;
* независимость характера: в своем стремлении к благополучию и уважению эти люди не полагаются на других;
* хорошие риторические способности и некоторый артистизм, у них выразительная речь и высокие способности к межличностному общению;
* положительное восприятие восхищения своей персоной: эти лидеры чувствуют себя комфортно, когда другие выражают восхищение ими;
* достойная и уверенная манера держаться: люди выглядят собранными и производят впечатление людей, владеющих ситуацией.

Несмотря на то, что в определении харизмы отмечается особая одаренность и исключительность человека, перечисленные качества можно формировать. То есть, можно при желании выглядеть харизматичным лидером.

По мнению одного из ученых в области мотивации персонала Э.Лоулера, люди чаще поддаются влиянию тех, кто обладает восхищающими их чертами характера, кто является их идеалом, и кому они хотели бы подражать. Это также наводит на мысль о том, что харизматичность – это не нечто данное природой человеку и не его исключительность, а способность понять ожидания людей и подстроиться под них в своем поведении и в развитии определенных черт индивидуальности. Например, харизматический лидер у фанатов поп-культуры, харизматический политический лидер, харизматический лидер в научной среде – это абсолютно разные образы поведения и проявления черт личности и их восприятия как харизматических лидеров зависят от ожиданий последователей.

В целом харизматическому лидеру приписывают уверенность в себе, чувствительность к внешнему окружению, видение решения проблемы за пределами сложившихся подходов (нестандартность), умение свести это видение до уровня, понятого последователями и побуждающего их к действию, неординарное поведение в реализации своего видения. Присущая такому человеку жажда деятельности передается другим людям, и они искренне верят в прирожденную способность данного человека к лидерству.

Технологии развития данного типа лидерства сосредоточены на двух задачах: создание (поддержание) харизматического образа какого-либо человека и формирование стратегии его отношений с последователями. Чтобы соответствовать определению «харизматический лидер», надо обладать не только личной привлекательностью (внешность, поведение, речь и т.д.). Считается, что в начале необходимо развить чувствительность к обнаружению проблемы, на которую можно было бы обрушиться с критикой. Затем необходимо развить в себе видение проанализированных путей решения этой проблемы. В видение должно быть включено что-то новое, ранее никем не предлагавшееся и относительно которого кажется, что оно может немедленно продвинуть решение проблемы.

Следующий шаг связан со способностью лидера передать значение своего видения посредством межличностной коммуникации последователям, таким образом, чтобы это произвело на них сильное впечатление и стимулировало к действиям. Далее лидеру для сплочения последователей вокруг себя важно развить отношение доверия к ним, проявляя такие качества, как знание дела, умение добиться успеха, принятие на себя риска, совершение неординарных действий и поступков. На заключительном этапе лидер обязан пересматривать способность к реализации своего видения через делегирование полномочий последователям.

Из описания видно, что самое главное отличие харизматических лидеров – необычная позиция и необычное поведение.

Из описания также видно, что харизматическое лидерство можно искусственно наработать с помощью следования определенным технологиям. Но это вариант слабого, ложного лидерства, созданного временно в результате умелого научения внешним атрибутам лидерства. Кроме того, харизматичность может использоваться негативными лидерами, то есть теми, кто, воздействуя и манипулирую ведомыми, наносит вред самим ведомым и через них иным людям, когда происходит влияние на среду для достижения собственных эгоистических целей лидера и его ведомых.

Истинное положительное лидерство, построенное на харизматичности, – это способность чувствовать, разделять и развивать интересы своих последователей, способствовать прогрессу и позитивным изменениям в ценностях и поведении последователей. Отсюда, выделяют понятия «темных» и «светлых» лидеров.

Исследования также говорят о том, что набор качеств для «далеких» (отдаленное лидерство, на расстоянии, с которыми лично не встречаются) харизматических лидеров и «непосредственных» (рядом с последователями, непосредственный контакт) разный:

Далекие:

Настойчивость, ораторское искусство, мужество, способность не поддаваться давлению, идеология.

Непосредственные:

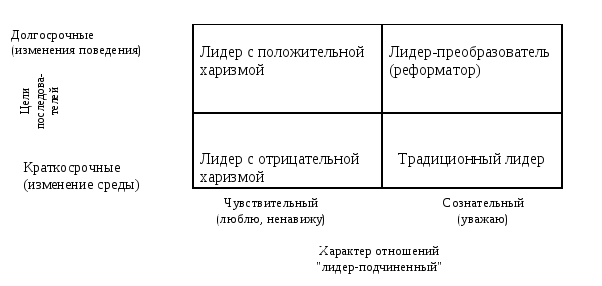
Общительность, опыт, чувство юмора, активность, физическая привлекательность, ум, оригинальность.

Значение харизматического лидерства возрастает по мере необходимости проведения в организации радикальных изменений в связи с критичностью ситуации. Поэтому его рассматривает в связке с трансформационным, преобразующим лидерством.

**Преобразующее, трансформационное (трансформирующее) лидерство.**

Понятие преобразующего, или реформирующего, лидерства хотя и имеет точки пересечения с харизматическим лидерством, но трактуется существенно иначе (рис.).

Это лидерство предназначено для изменений, динамического развития, реинжиниринга бизнес-процессов.



**Рис.** Типы лидерства в зависимости от целей последователей и характера их отношений с лидером

Согласно исследователю в области руководства Бернарда Баса, признанного в качестве наиболее яркого представителя теории трансформационного лидерства, трансформирующие лидеры:

1. повышают понимание подчиненными важности решаемых ими задач и необходимости выполнения их на высоком уровне;
2. добиваются, чтобы подчиненные стремились к личностному росту, профессиональному совершенствованию и достижениям;
3. мотивируют своих подчиненных работать на благо организации, а не только исключительно ради собственных выгод.

Лидер-реформатор - это новатор, провидец, преобразователь, а не спаситель, его цель не изменить мир, а измениться в мире через развитие персонала, организационное развитие.

Модель преобразующего лидерства предполагает наличие у лидера и последователей определенного поведения, которое наиболее подходит, для творческого решения проблемы в кризисной ситуации. Признается необходимость для лидера влиять на последователей через привлечение их к участию в управлении, быть самому частью группы, а не "стоять над ней", с энтузиазмом поддерживать совместные усилия (разделенное лидерство).

## 3. Негативное лидерство и негативные функции лидерства

В последние годы появилось понятие новое лидерство «светлых» лидеров. Его связывают, как правило, с трансформационным и разделенным лидерством, направленным на позитивное развитие организации через личностный и групповой рост последователей. Но с появлением этого понятия становится еще более очевидным, что бывает и иное лидерство «темных» лидеров, а также то, что любое лидерство может иметь негативные последствия.

Таким образом, признавая важность лидерства, необходимо понимать:

А) лидер может быть отрицательным, негативным; Отрицательный или «темный» лидер – это лидер, чьё влияние на последователей несет с собой негативные последствия как для самих последователей, так и для тех людей, на которых распространяется деятельность лидера и его последователей. Примеры – Гитлер, Сталин.

Б) у позитивного «светлого» лидерства возможны отрицательные эффекты, о них подробнее далее.

В) в последние годы практиками, бизнес-тренерами широко пропагандируется и подается как единственная только лишь одна форма лидерства – результативное лидерство через директивное поведение. Лидер тот, кто направляет ведомых к результату, к цели. А цель оправдывает любые средства. Поэтому лидер в этой трактовке – это личность, обладающая чертами и демонстрирующая поведение, которые с позиций общепринятой морали признается непривлекательными, нежелательными. Например, лидер ради достижения цели может не считаться с индивидуальными интересами, он может навязывать свою волю, манипулировать людьми, иногда оправдывается «ложь во благо», ради воли к победе допускается «идти по головам» других людей. Лидер не должен эмоционально сопереживать ведомым, так как эмоции могут помешать достижению цели, лидер может только внешне демонстрировать свое положительное отношение к ведомым, а на самом деле он должен быть бесстрастным и не сопереживать своим ведомым. Это только некоторые рекомендации, которые можно в наше время услышать на занятиях по развитию лидерства. Оправдывается такая трактовка лидерства её идеологами тем, что действительно руководители, реализующие данное лидерство, добиваются иногда больших успехов. Однако стоит задуматься над тем, что для истинного лидера важен не только результат, но и качество пути, по которому продвигается он к данному результату вместе со своими последователями. Такое однобокое и искаженное восприятие лидерства отражает деформации морали и этики современного общества.

Для осознания негативных функций или последствий любого лидерства следует обратиться к рассмотрению формирования лидерства через взаимодействие лидеров и последователей.

Лидерство неразрывно связано с проблемой последователей и тех, кто лидерство принимает и подчиняется лидеру. Мы говорили о том, что потенциальное лидерство свойственно любому человеку. Но изучив глубже теории лидерства, мы понимаем, что для перехода от потенциального к реальному лидерству требуется развитие черт личности, их использование в определенных ситуация и среде, принятие определенным окружением людей. Как следствие, лидеров в социуме гораздо меньше, чем тех, кто за лидерами следует и лидерам подчиняется. Именно поэтому важно разбирать не только содержание деятельности лидера, но и условия подчинения лидеру. Объясняет механизм подчинения последователей феномен конформного поведения.

Значимость «конформного» окружения передает обыденная мудрость: «короля делает свита». Анализ данного утверждения показывает, что без «свиты» не бывает и «короля».

Конформизм – выстраивание поведения или убеждений в результате давления группы и проявляется в форме уступчивости и одобрения. Уступчивость – внешнее следование за группой при внутреннем несогласии. Одобрение – это полное соответствие убеждений и поступков давлению со стороны группы, в частности лидера через групповые нормы.

Если лидерство принимает формы, базирующиеся на человеческих отношениях, на учете особенностей и интересов последователей, то последователи принимают лидера через одобрение. Но возможна реакция на лидерство и в виде конформизма через уступчивость. В этом случае появляются такие отрицательные эффекты лидерства, как эффект толпы, внешнее подстраивание под требования лидера при полном несогласии с его позицией, дробление группы и конфликты между теми, кто одобряет лидера и теми, кто только вынужден проявлять уступчивость, принятие решений под давлением лидера, с которыми внутренне многие последователи не соглашаются. Когда таких эффектов становится много, то это уже отрицательное («темное») лидерство.

Для понимания влияния лидера (авторитета) на группу рассмотрим исследования Стэнли Милграма. Эксперименты Милграма в лаборатории Йельского университета (вторая половина ХХ века) должны были выяснить, что будет, если авторитетные приказания разойдутся с призывами о совести.

Сценарий Милграма выглядел следующим образом: два человека приходят в психологическую лабораторию, чтобы принять участие в исследовании процесса обучения и памяти. Экспериментатор объясняет, что испытывают новаторские исследования эффекта наказания при обучении. Для эксперимента требуется, чтобы один из испытуемых обучил другого списку пар слов и наказывал за ошибки, нанося удары электрическим током возрастающей интенсивности. Чтобы распределить роли, они тянут жребий.

Один из участников – потенциальный «ученик» - всегда подсадная утка. «Учителю» – настоящему добровольцу, пожелавшему участвовать в эксперименте, дают для примера несильный удар током, а затем он видит, как экспериментатор привязывает «ученика» к креслу и закрепляет электрод у него на запястье. Позже этого «ученика» изолируют (в соседнее помещение), а «учитель» занимает свое место рядом с «генератором тока» с переключателем в диапазоне от 15 до 450 вольт, (диапазоны - «слабый удар», «очень чувствительный удар», «опасно: мощнейший удар» и т.д. экспериментатор приказывает «учителю» «переключать генератор на одну ступеньку выше», если ученик дает неверный ответ).

Если испытуемый уступает требованиям экспериментатора, он слышит, как «ученик» стонет (75-105 вольт), кричит (120 вольт), а при 150 вольтах требует прекратить эксперимент. Однако 63% «учителей» - участников эксперимента (25 мужчин из 40) под влиянием авторитета экспериментатора дошли до опасной отметки в 450 вольт.

Стэнли Милграм рассказывал историю, согласно которой двое пришли на прием к чиновнику, который заявил, что казнит их. Один посетитель ушел, а второй призывал чиновника к гуманности и, в конце концов, уговорил его на самую гуманную казнь над собой.

В своих экспериментах Милграм рассчитывал, что найдется немало тех, кто поступает как первый посетитель чиновника: в ситуации давления не соглашается и выходит из ситуации. Но во всех экспериментах испытуемые продемонстрировали высокую степень готовности подчиниться авторитетному лицу. Число послушных превзошло все ожидания экспериментаторов.

Каковы пределы подчинения авторитету? При самых жестких условиях 25% участников проявили полное подчинение воле экспериментатора. Вывод: многие люди делают то, что им указывают, не особенно задумываясь о содержании диктуемых действий и не терзаясь угрызениями совести, если эти указания исходят от человека, который принимается как представитель законной власти, как лидер (даже если и формальный, назначенный кем-то).

Эксперименты С. Милграма ставят две важнейшие проблемы в лидерстве:

* ответственность лидера за свою направляющую деятельность, за свое влияние;
* ответственность каждого за осознание и меру подчинения лидеру.

**Эмоциональное лидерство.**

Есть интересное сопоставление: управленец-лидер влияет на людей через их душу, а управленец не лидер – через их разум. Это ярко и отражает идею эмоционального влияния лидера, но не совсем верно, так как и лидер и просто руководитель воздействуют одновременно на рациональное и эмоциональное начало в человеке.

**Эмоциональное лидерство**– *это способность влиять на других людей и вести их за собой с помощью формирования у них определенных эмоций и воздействия на их чувства, эмоциональные оценки, отношения.*

В основе объяснения механизма эмоционального лидерства лежит концепция эмоционального интеллекта, разработанная группой американских социальных психологов и специалистов в области делового администрирования во главе с Д. Гоулманом. Существенно важно, что она опирается не только на эмпирические данные, полученные при реализации прикладных исследовательских программ в сфере организационной психологии и психологии менеджмента, но и на результаты фундаментальных нейрофизиологических исследований последних лет. Согласно данной концепции, именно высокий уровень развития эмоционального интеллекта отличает лидеров от других людей, чья деятельность требует развитых когнитивных (познавательных, аналитических) способностей в сочетании с организаторскими способностями, например, от руководителя академического исследовательского проекта.

Под эмоциональным интеллектом понимается интегральная личностная структура, включающая четыре составляющих: самосознание, самоконтроль, социальную чуткость и управленческие навыки.

Под самосознанием Д. Гоулман понимает способность к рефлексии (самоанализу) и адекватной оценке индивидом «...характера собственных эмоций, а также осознание своих сильных и слабых сторон, ценностей и мотивов. При этом... люди с сильным самосознанием являются реалистами: они не угнетают себя самокритикой, но не питают несбыточных надежд. Как правило, они честны с собой. Более того, они честны с другими в отношении себя - настолько, что даже могут посмеяться над собственными недостатками». Развитое самосознание позволяет лидерам эффективно использовать интуицию, под которой понимается «...способность применять при принятии управленческих решений не только технические знания, но и житейскую мудрость».

Личная компетентность (эти компетенции определяют, насколько мы умеем справляться с собой):

* самоосознание (знание своих внутренних состояний, предпочтений, возможностей),
* саморегуляция (умение справляться со своими внутренними состояниями и побуждениями),
* мотивация (эмоциональные склонности, которые направляют или облегчают достижение целей),

Социальная компетентность (эти компетенции определяют, насколько хорошо мы умеем регулировать отношения):

* эмпатия (осознание чувств, потребностей и забот других людей),
* социальные навыки (искусство вызывать у других желательную для вас реакцию).

Таким образом, в настоящее время выделяют много форм лидерства, каждая из которых дополняет и расширяет понимание лидерства.

# ТЕМА 6. ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА ЛИДЕРСТВА

**Вопросы:**

**1. Целеполагание.**

**2. Управление временем.**

**3. Саморазвитие и самоактуализация. Управление карьерой.**

## 1. Целеполагание

## Значение постановки целей

 Постановка целей помогает сориентировать действия и поступки на эти цели и на их выполнение. Для этого цель должна описывает конечный результат, а не те действия, которые необходимо выполнить. Даже самый лучший способ работы безнадёжен, если руководитель заранее чётко не обозначил то, к чему он стремится. Осознание своих целей очень часто означает значительную самомотивацию для работы, т.к. цель даёт ясное представление о том, в каком направлении необходимо двигаться.

***Нахождение целей***

Для того, чтобы добиться успеха необходимо правильно выбрать цели. У каждой фирмы, у каждого менеджера есть одна основная, важнейшая цель, которая разбивается на множество небольших промежуточных целей низшего уровня, достижение которых обеспечивает достижение цели более высокого уровня и, в конечном счете, высшей цели. Нужно устанавливать ясные согласованные между собой цели, которые могут быть обращены в непосредственные действия, чтобы их можно было непосредственно планировать. Четко определенные, зафиксированные на бумаге цели автоматически приобретают обязательный характер, побуждают к постоянному анализу, перепроверке и ревизии.

***Ситуационный анализ***

Представляет собой своего рода реестр личных ресурсов (средств для достижения целей) и позволяет выяснить, что следует поощрять (сильные стороны) и над чем ещё надо работать (слабые стороны).

Путём анализа своих способностей менеджер определяет, что вообще он может сделать, т.е. каким личным потенциалом для достижения своих целей он располагает. С другой стороны, менеджер должен ясно представлять себе свои слабости, чтобы избегать действий, которые могут способствовать проявлению подобных «качеств», или принять меры к избавлению от этих недостатков. Помочь в этом может составление баланса своих крупнейших неудач и поражений и выделение, следствием отсутствия каких качеств они были. «Знать свои слабости – значит укреплять свои сильные стороны».

***Формулирование целей***

Установка сроков воплощения целей и формулирование желаемых результатов. Это последняя ступень при постановки целей, когда формулируются конкретное практических целей для последующей стадии планирования.

Нельзя брать на себя слишком много, чтобы не погрязнуть в невыполненных делах. Следует устанавливать краткосрочные цели, согласованные с достижением долгосрочных глобальных целей.

## 2. Управление временем

Проблема эффективного использования рабочего времени является актуальной для менеджеров любого уровня. Исследования показывают, что в связи с неумением правильно распределить время полезная занятость менеджера не превышает 70-80%. Данный факт приводит к необходимости анализа содержания труда и использования рабочего времени.

Для изучения использования рабочего времени менеджера необходимо проанализировать такие моменты:

* позволяет ли себе менеджер тратить время на других?
* тратит ли менеджер время на мелкие неважные дела?
* позволяет ли себе менеджер вычитать время на эмоции?
* умеет ли менеджер достаточно хорошо планировать и не создает ли себе работу, которая нуждается в дополнительных расходах времени?
* делает ли менеджер то, что могли бы выполнять другие?
* достигает ли менеджер цели в установленный им срок?
* Для анализа содержания работы менеджера необходимо осуществлять классификацию работ, что им выполняются.

*Классификация видов работ для анализа содержания работы менеджера:*

1. По содержанию:

* комплексные
* экономические
* технические и т.п.

2. По характеру побудительных причин:

* по собственной инициативе
* по инициативе подчиненных
* по инициативе сверху (в зависимости от уровня управления)

3. По периоду, охватывающему управленческую деятельность:

* краткосрочные
* среднесрочные
* долгосрочные

4. По характеру выполняемой деятельности:

* сборы, совещания
* прием посетителей
* обход и др.

Для практики анализа использования рабочего времени и поиска резервов организации своей управленческой деятельности, полезно ознакомиться с результатами исследований, в ходе которых менеджерам 15 стран было предложено 145 факторов непродуктивных расходов времени. Менеджерам необходимо было выделить 15 универсальных факторов непродуктивных расходов времени.

На основе проведенных исследований был составлен такой перечень:

* перерывы в работе в результате телефонных звонков;
* случайные посетители;
* совещания (запланированные и непредвиденные);
* кризисные ситуации;
* отсутствие целей, приоритетов и конечных сроков выполнения;
* накопление дел и личная дезорганизация;
* неэффективное делегирование прав и полномочий, рутинная работа, лишняя детализация вопросов;
* попытка браться сразу за все и нереальны временные оценки;
* отсутствие достоверной информации, «путаные» инструкции; неточная и устаревшая информация;
* нерешительность и оттягивание принятия решений;
* нечеткое представление о сферах ответственности и полномочий; неспособность сказать «нет»;
* неумение доводить задачу до конца;
* отсутствие самодисциплины.

Для совершенствования организации управленческого труда необходимо проводить анализ затрат рабочего времени при помощи методов:

* 1. сравнения фактических затрат труда по каждому виду работ с нормативами (однако на многие управленческие работы нормативы отсутствуют, поэтому целесообразно использовать другие методы);
  2. метод сравнения фактических затрат труда данного менеджера с средними затратами времени других менеджеров того же уровня;
  3. хронометраж – вид наблюдения, применяющийся для сплошных или выборочных замеров затрат рабочего времени при изучении кратковременных элементов или цикличных процессов с точностью учета 0,2-1 сек. Работу (операцию) делят на элементы, устанавливают их границы фиксажными точками, определяют необходимое количество наблюдений.

1. метод упрощенных наблюдений (используются часы);
2. фотография рабочего времени (дня) применяется для установления структуры его затрат в течении рабочего дня менеджера (применяется если отклонения затрат времени от средней величины превышает 10% и необходимо установить их причины). Фиксируются все виды работ и перерывов в течении дня (в отличие от хронометража, где объектом измерения является элементы оперативного времени на выполнение конкретного вида работ). Осуществляется в течении 10-15 дней по 5 дней в каждой декаде месяца.

Разновидностями фотографии рабочего времени является метод моментальных наблюдений (фиксируются не затраты времени, а данные о том чем занимался сотрудник в случайно выбранный момент) и само фотография.

В результате фотографии рабочего времени отображаются затраты времени на выполнение каждого вида работ (формируется их ранжированный перечень), а также потери времени (их причины, период их возникновения).

Целесообразно анализировать потери времени на выполнение свойственных и не свойственных должностным обязанностям работ.

Выявление видов работ, на которые время тратится напрасно, которые могут выполняться другими лицами, которые отнимают время у других называется диагностикой времени. Такая диагностика должна проводится регулярно для того чтобы повысить эффективность использования рабочего времени менеджера.

Правила экономии времени:

*1. Следует формировать рабочие блоки, которые состоят из подобных по характеру заданий.* Если объединить выполнение нескольких небольших по объему, но подобных по характеру работ (например, телефонные разговоры, ответы на письма корреспондентов, обсуждения служебных вопросов, с сотрудниками) в рабочие блоки, то будет иметься в наличии экономия времени.

*2. Необходимо устанавливать не приемные часы, выделять время на самостоятельную работу.* Для выполнения чрезвычайно важных заданий необходимо иметь возможность работать спокойно, без каких-либо препятствий извне.

*3. При проведении переговоров, совещаний, и тому подобное следует устанавливать регламент, также определять необходимые расходы времени для выполнения определенных заданий.* Длительность выполнения той или другой работы, как правило, зависит от имеющихся ресурсов времени. Вряд ли не каждый деловой человек жалуется на слишком затяжные и мало результативные переговоры. Чаще всего деловые встречи назначают на 10 час утра, и переговоры длятся к обеду. Между тем, если встречу назначать на 11 час утра, то она также непременно закончится к обеду, причем, возможно, с лучшим результатом. Следовательно, стоит устанавливать четкие временные пределы при проведении переговоров, совещаний, и тому подобное

*4. Целесообразно придерживаться принципа установления приоритетов при выполнении всех видов работ.* Никто не в состоянии справиться со всеми делами, которые необходимо или хотелось бы сделать. Широко распространенным явлением и проблемой является стремление сделать сразу слишком много дел. Не следует забывать, что стресс возникает не от того, что мы сделали, а от того, что мы не успели сделать. Единственная возможность справиться с большим количеством заданий, деловых встреч, договоренностей, – это четко и однозначно установить для них приоритеты, ориентируясь на достижение собственных целей и выполнение действительно важных дел. Благодаря этому можно как можно лучше использовать день, час и минуту. В первую очередь целесообразно браться за то дело, которому уделяется приоритет №1.

*5. По-возможности следует выполнять только действительно важны дела (согласно принципу Паретто).*

*6. Следует использовать делегирование полномочий.*

*7.* *Большие задания следует выполнять небольшими частями.* Еще Альберт Эйнштейн заметил, что большинства людей нравится рубить дрова потому, что при этом за действием сразу выплывает результат. Именно из-за того, что результат отдален по времени, людям свойственно откладывать большие и непростые задания в «длинный ящик». Цели и проекты стоит разделять на небольшие части и выполнять их в течение достаточно длительного времени, ежедневно отводя на эту работу приблизительно по 2 часа. По достижении первой промежуточной цели оказываются и определенные результаты, которые будут стимулировать выполнение заданий, которые остались.

*8. Следует устанавливать для самого себя сроки выполнения дел категории «А» (согласно методу АБВ-анализа).* Непременно следует выделять в своем расписании время для выполнения действительно важных дел, которые относятся к категории «А». Записи о запланированных собственных А-дела так же, как и записи о деловых встречах, совещания и т. п., нужно дополнить конкретными данными, то есть цифрами, датами и фактами. Когда сроки проведения разных мероприятий будут согласовываться с другими сотрудниками, «договоренности с самим собой» стоит непременно учитывать при планировании всех других дел.

*9. Главные задачи следует выполнять утром (дает ощущение успеха).*

Секрет успеха многих менеджеров заключается в том, что они еще рано утром дома или на рабочем месте непосредственно перед началом рабочего дня успевают выполнить то или другое важное для них дело или, по крайней мере, начать его.

*10. Следует учитывать в рабочих планах колебание уровня работоспособности.* Большинство из нас на себе чувствует, что производительность труда в течение рабочего дня изменяется, она то достигает пика, то резко снижается. Происходит это независимо от того, является ли человек «жаворонком» или «совой». В любом случае стоит планировать выполнение наиболее важных работ на периоды повышения работоспособности. В это время человек чувствует себя полным сил и успевает сделать значительно больше и с лучшим результатом, чем в период спада работоспособности. Работ рутинного характера, которые не имеют большого значения, стоит выполнять в послеобеденное время. При планировании дел на день стоит помнить, что важнейшие дела выполняются в начале рабочего дня. В период наивысшей работоспособности целесообразно проводить собеседования с сотрудниками, совещания и деловые встречи с клиентами. Период спада работоспособности можно посвятить консультациям и телефонным звонкам.

## 3. Саморазвитие и самоактуализация. Управление карьерой.

Саморазвитие выступает как логический элемент процесса самоменеджмента деловой карьеры. Самооценка собственных качеств и сравнение их с моделью делового человека позволили вам оценить не только сильные стороны, на которые вы будете опираться в своей карьере, но и слабые, над развитием которых для достижения успеха предстоит еще поработать.

***Смысл жизни и карьера***

Интерес к смыслу жизни, его поиск и реализация, как утверждает Виктор Франкл1, есть врожденная мотивационная тенденция, присущая всем людям и являющаяся основным двигателем поведения и развития личности. Смысл жизни доступен каждому человеку, который не изобретает его, а находит в мире, отвечая на поставленные жизнью вопросы своими действиями, стремлением к саморазвитию, самоактуализации. Это стремление заложено в человеке от природы. Подобно всему живому, которое видоизменяется, проходя разные стадии в своем развитии, человек также стремится как бы перерасти, выйти за рамки самого себя, стать значительнее, лучше.

Растущая личность – это изменяющаяся личность, способная расширить собственный опыт, постоянно направленная на раскрытие и понимание своих индивидуальных возможностей, поиски смысла и предназначения своего существования в этом мире.

Отметим, что поиск смысла жизни, стремление к самореализации одухотворяет понимание личности как живой, многоуровневой, открытой социальной системы, идея которой является составной частью адаптивно-развивающей концепции карьеры. К тому же стремление к успеху выступает в качестве смыслообразующей ценности, поскольку содержит в себе, по В. Франклу, основные группы позитивных смыслов-ценностей: ценности творчества, переживания и отношения.

Действительно, ценности творчества реализуются прежде всего через трудовую деятельность человека. Привнося в эту деятельность определенный личностный смысл, выбирая работу в соответствии со своим призванием (соответственно своему типу личности), человек в стремлении к успеху выражает в ней свои ценности, способности и индивидуальные особенности.

Ценности, реализуемые в переживаниях, проявляются в чувствительности человека к различным явлениям окружающего мира, будь то люди, природа, произведения искусства. Продвижение по пути успеха расширяет возможности для реализации и этой группы ценностей.

В полной мере это касается и группы ценностей, связанных с реакцией человека на ограничение его возможностей, когда он оказывается во власти обстоятельств, которые не может изменить. Ведь открытость человека как системы предполагает постоянное взаимодействие его с окружающей средой. А адаптивно-развивающий механизм такого взаимодействия является средством реализации данной группы ценностей.

Таким образом, выбор своего жизненного пути, соответствующего призванию (выбор карьеры), носит смыслообразующий характер, а реализация индивидуальной деловой карьеры выступает важнейшим элементом самореализации и саморазвития человека.

Развитие типа личности

Развитие вашего типа личности, согласно методике ТАРТ1, происходит фактически всю жизнь и связано прежде всего с изменением иерархии функций типа личности. В понятии "функция" заложено понимание самых сильных и самых слабых сторон характера личности. Несмотря на то что тип личности определяется всеми четырьмя предпочтениями, внутри одного типа личности некоторые из них выражены сильнее, а некоторые — слабее. Если вы хотите проявить себя на работе с лучшей стороны, имеет смысл поточнее определить, какими предпочтениями вам пользоваться легче.

Вы должны помнить и то, что сенсорика и интуиция – способы восприятия информации, а рациональность и иррациональность – способы принятия решений. Эти четыре предпочтения соответствуют двум средним буквам кода вашего типа личности. Их называют функциями. Функции составляют ядро типа личности. Далее объясняется, почему это так.



Каждый тип личности характеризуется иерархией функций. Согласно этой иерархии все ваши функции можно разместить на шкале — от самых сильных до самых слабых. Несмотря на то что вы становитесь старше, изменяетесь, со временем развиваете свои способности, иерархия функций остается неизменной на протяжении всей вашей жизни.

Иерархия функций не касается всех ваших предпочтений (всех букв вашего кода личности). Она касается только функций, то есть двух средних букв вашего кода. Поскольку человек в какой-то мере пользуется всеми четырьмя функциями, иерархия функций обозначает как те функции, которыми он пользуется чаще и легче всего (это предпочтения, выраженные буквами вашего кода личности), так и те, которыми он пользуется гораздо реже (это буквы, которые не попали в код типа личности).

Для каждого типа личности существует одна функция, которая для данного типа имеет основное значение – так сказать, «капитан корабля». Ее называют доминантной функцией, то есть основной. Любая из четырех функций (сенсорика, интуиция, рациональность, иррациональность) может быть основной, но для каждого типа личности существует только одна основная функция, и она всегда остается таковой.

Следующая функция в иерархии – «помощник капитана» – называется вспомогательной функцией. В каждом типе личности существует только одна вспомогательная функция, и ее положение никогда не меняется.

Основную и вспомогательную функции характеризует то, как вы воспринимаете информацию (сенсорика или интуиция) и как подходите к принятию решений (рациональность или иррациональность). Несмотря на то, что каждый из нас не ограничивается каким-то одним способом (то есть и воспринимает информацию, и принимает решения), основная и вспомогательная функции никогда не обозначают один и тот же процесс. Если ваша основная функция – это функция восприятия информации, то вашей вспомогательной функцией будет функция принятия решений, и наоборот.

Третья функция в иерархии всегда противоположна вспомогательной, а четвертая – противоположна основной. В каком-то смысле это ваша основная функция со знаком «минус». Поскольку основная функция обозначает самое сильное предпочтение вашего типа личности, то четвертая функция обозначает ее противоположность, то есть ваше самое слабое место. Четвертую функцию иногда называют низшей — и совершенно справедливо.

Итак:

1 – основная функция;

2 – вспомогательная функция;

3 – третья функция (противоположна 2);

4 – четвертая функция (противоположна 1).

Когда командные функции выполняют основная и вспомогательная – у вас все получается хорошо. Когда же эти позиции занимают третья и особенно четвертая функции – это все равно, что дети, которые перелезли на передние сиденья и пытаются управлять машиной (что неизбежно заканчивается катастрофой).

Как понять, какие функции командные, какие вспомогательные, какие третьи и четвертые? Вам в этом поможет таблица иерархий функций каждого типа личности. Изучите ее внимательно и найдите в ней код своего типа личности.

Иерархия функций



Ваша основная функция

Ваша основная функция отвечает за все – это «большой босс». Она ведет и направляет ваш характер так, что остальные ваши функции не мешают друг другу. Хотя каждый человек в той или иной мере пользуется всеми четырьмя функциями, основной ему пользоваться легче, и он «включает» ее чаще. Люди, которым свойственна одна и та же основная функция, имеют много общего, но между ними существует и много различий, поскольку их вспомогательные функции и другие предпочтения (не забудьте об «отношениях») могут варьироваться.

Если основная функция вашего типа личности – сенсорика, значит, вы относитесь к так называемым доминантным сенсорикам. Вы не просто сенсорик, вы – суперсенсорик! Доминантные сенсорики обычно уделяют чрезвычайно большое внимание фактам и мелким подробностям. Превыше всего они доверяют тем данным, которые получают с помощью пяти органов чувств, их взгляд на мир прямо зависит от того, что они видят, слышат, осязают, обоняют и пробуют на вкус.

Если основной функцией вашего типа личности является интуиция, то вы – доминантный интуитив. Вы не просто интуитив, а суперинту-итив! Доминантные интуитивы больше интересуются смыслом, вероятностями, закономерностями и взаимоотношениями воспринимаемых предметов или явлений, чем конкретикой или фактическими данными. Интуиция главенствует почти над всеми – а часто абсолютно над всеми – их ощущениями. В объектах они прежде всего видят скрытый смысл и возможные альтернативы.

Если основной функцией вашего типа личности является рациональность, то вас можно назвать доминантным рационалом. Вы не просто рационал, вы суперрационал! Доминантные рационалы принимают решения, основанные на логике и объективном анализе. Их сильнейшая и самая естественная склонность – делать заключения исходя из объективных наблюдений, по-другому поступать они просто не могут.

Если основная функция вашего типа личности – иррациональность, тогда вы относитесь к доминантным иррационалам. Вы не просто иррационал, а супериррационал! Доминантный иррационал ощущает себя особенно комфортно, когда принимает решения, основанные на своих личных, субъективных ценностях. У таких людей сильная потребность сопереживать, они идут по жизни, постоянно взвешивая, что важнее всего для них самих и для окружающих.

Ваша вспомогательная функция

Вспомогательная функция уравновешивает основную. Это «помощник капитана», противовес, лучший актер на вторые роли, не звезда, но без него нельзя обойтись. Как мы уже отмечали, вспомогательная функция обозначает совершенно иной процесс, нежели основная.

Если вашей основной функцией является сенсорика или интуиция (способ восприятия информации), то вспомогательной функцией должна быть рациональность или иррациональность (способ принятия решений). Доминантные сенсорики и доминантные интуитивы предпочитают уделять больше времени сбору информации, чем принятию решений. Если вы доминантный сенсорик, то есть риск, что вы будете только собирать сведения, так и не решаясь прийти к какому-нибудь заключению. Если вы доминантный интуитив, то можете так увлечься рассмотрением разнообразных возможностей, что так и не решитесь на какие-либо действия. Вот где важна роль вспомогательной функции. В качестве «помощника капитана» она побуждает вас принять решение, основанное на собранной информации.

Большинство людей обладают относительно сильной вспомогательной функцией, но иногда встречаются доминантные сенсорики или доминантные интуитивы, которые не в состоянии перейти от сбора информации к принятию решений. Такие люди вечно оттягивают принятие решений, хронически медлительны или болезненно нерешительны. Вот почему сильная вспомогательная функция имеет такое важное значение.

Если ваша основная функция – рациональность или иррациональность (то есть функции принятия решений), то вспомогательной функцией будет сенсорика или интуиция (функции восприятия информации). Доминантные рационалы и доминантные иррационалы по природе уделяют больше внимания принятию решений. Если вы доминантный рационал, то склонны все подвергать анализу и критике. Если вы доминантный иррационал, то предпочитаете определять свое мнение или отношение к любому вопросу. И опять вспомогательная функция помогает уравновесить основную, в данном случае подталкивая вас собрать побольше фактов, прежде чем вынести свое решение.

Иногда встречаются доминантные рационалы или доминантные иррационалы, у которых вспомогательная функция слабо развита. Таким людям не терпится скорее принять решение, они не в состоянии задуматься над тем, располагают ли всей необходимой информацией. Они склонны к упрямству, ограниченности, консерватизму независимо от того, основаны их суждения на общих принципах или на субъективных ценностях.

Из шестнадцати типов личности четыре являются доминантными сенсориками, четыре – доминантными интуитивами, четыре – доминантными рационалами и четыре – доминантными иррациона-лами. Рассмотрим каждую группу в отдельности.

Тип личности: доминантные сенсорики

ИСРТ, ИСЦТ, ЭСРД, ЭСЦД

Доминантные сенсорики – суперсенсорики – прежде всего смотрят на факты и конкретику, которым доверяют больше всего. Однако доминантный сенсорик предстает в четырех вариантах, и каждый из них по-своему распоряжается полученными данными.

ИСРТ и ИСЦТ. Оба типа личности относятся к доминантным сенсорикам (предпочитают факты), оба интроверты (предпочитают внутренний мир). Оба типа личности отличаются склонностью к традициям, практичны, организованны. Однако вспомогательная функция ИСРТ — рациональность. Это значит, что ИСРТ концентрируют свое внимание на объективных данных, собирают их и подвергают анализу. ИСРТ отличаются здравым смыслом, деловитостью, не склонны к фантазиям. Вспомогательная функция ИСЦТ – иррациональность. Это значит, что ИСЦТ интересуются фактами, непосредственно касающимися людей, и в основе их решений лежат личные, объективные ценности, а также учтены чувства других. ИСЦТ лояльны, терпимы, настроены на то, чтобы приносить пользу окружающим.

ЭСРД и ЭСЦД. Оба типа личности являются доминантными сенсориками (предпочитают факты), оба экстраверты (концентрируют свое внимание на конкретике данной ситуации). Оба типа личности характеризуются хорошей приспосабливаемостью к переменам, напористы и общительны. Так как вспомогательная функция ЭСРД – рациональность, то люди этого типа интересуются объективной информацией и подходят к принятию решений с логических позиций. ЭСРД имеют тенденцию к прагматизму, обладают даром убеждения, имеют разносторонние интересы. Вспомогательная функция ЭСЦД – иррациональность. Это означает, что люди такого типа принимают решения, больше учитывая интересы других. ЭСЦД общительны, они обладают легким характером и склонны к коллективным действиям.

Тип личности: доминантные интуитивы

ИНРТ, ИНЦТ, ЭНРД, ЭНЦД

Доминантные интуитивы – суперинтуитивы – повсюду видят скрытый смысл. Подобно доминантным сенсорикам доминантные интуитивы встречаются в четырех вариантах и распоряжаются своими предпочтениями по-разному.

ИНРТ и ИНЦТ. Оба типа личности являются доминантными интуитивами (видят подоплеку), оба интроверты (концентрируют внимание на внутреннем мире). Люди, относящиеся к этим типам личности, незаурядны, им свойственно яркое воображение, сильное творческое начало. Однако вспомогательной функцией ИНРТ является рациональность. Это означает, что ИНРТ способны выявить закономерность, смысл и объективно анализировать данные. ИНРТ ориентированы на логику, теоретический и системный подход к решению проблем. Вспомогательная функция ИНЦТ – иррациональность. Это означает, что ИНЦТ видят связи и ассоциации и анализируют информацию с гуманистических позиций. ИНЦТ склонны проявлять чуткость, умеют сопереживать, сострадать и подходят к рассмотрению проблем в целостном (глобальном) аспекте.

ЭНРД и ЭНЦД являются доминантными интуитивами (улавливают скрытый смысл) и экстравертами (обладают врожденной способностью видеть всевозможные варианты). Оба типа личности представляют людей творческих, восприимчивых, наделенных богатым воображением. Вспомогательная функция ЭНРД – рациональность. Это означает, что людям данного типа присущ логический склад ума. ЭНРД могут быть хорошими стратегами, они любят браться за решение трудных задач, заниматься теорией. Вспомогательная функция ЭНЦД – иррациональность. Это значит, что они внимательны к людям, ориентированы на людей. ЭНЦД — любознательные, доброжелательные и увлекающиеся натуры.

Тип личности: доминантные рационалы

ИНРД, ИСРД, ЭНРТ, ЭСРТ

Доминантные рационалы – суперрационалы – обладают неудержимым стремлением принимать решения, основываясь на логике. Однако все четыре варианта доминантных рационалов подходят к анализу проблем каждый по-своему.

ИНРД и ИСРД являются доминантными рационалами (мыслят логически), а также интровертами (пользуются субъективными критериями в познании мира). Люди, принадлежащие к этим двум типам личности, отличаются независимостью и способностью к анализу. Однако вспомогательная функция ИНРД – интуиция. Это означает, что люди данного типа предпочитают иметь дело с абстрактными понятиями и концепциями. Люди типа ИНРД оригинально мыслят, склонны к умозрительным и теоретическим рассуждениям. Вспомогательная функция ИСРД – сенсорика. Это значит, что люди такого типа проблемно ориентированы. Они склонны к практицизму, авантюризму и свободному образу жизни.

ЭНРТ и ЭСРТ являются доминантными сенсориками (мыслят логически), оба экстраверты (стремятся оказывать влияние на людей и события). Люди того и другого типа решительны и организованны. Но поскольку вспомогательной функцией ЭНРТ является интуиция, то люди, принадлежащие к этому типу личности, способны видеть проблему в целом и перспективы на будущее. ЭНРТ склонны к теориям, критическому отношению к действительности, придерживаются четкого выполнения временного графика. Вспомогательная функция ЭСРТ – сенсорика. Это означает, что люди такого типа больше ориентированы на конкретику и сиюминутные проблемы. Люди, принадлежащие к типу ЭСРТ, склонны действовать эффективно, практично и осознанно.

Тип личности: доминантные иррационалы

ИСЦД, ИНЦД, ЭСЦТ, ЭНЦТ

Доминантные иррационалы – супериррационалы – движимы сильным желанием принимать решения, руководствуясь личными, субъективными ценностями. Еще раз хотим подчеркнуть, что эта черта по-разному проявляется во всех четырех типах доминантных ир-рационалов.

ИСЦД и ИНЦД являются доминантными иррационалами (им небезразлично, как их решения отразятся на других людях), оба интроверты (ориентированы на собственную систему ценностей). Люди того и другого типа отличаются мягким характером, умением приспособиться к обстоятельствам, надежны. Однако вспомогательной функцией ИСЦД является сенсорика, а это значит, что они ориентированы на конкретные факты. ИСЦД, как правило, скромны, наблюдательны, доверчивы. Вспомогательная функция ИНЦД – интуиция. Это значит, что люди такого типа ориентированы на новые возможности для себя и для других. ИНЦД умеют сострадать, сопереживать, преданы идее.

ЭСЦТ и ЭНЦТ являются доминантными иррационалами (принимают решения, руководствуясь своими личными ценностями), оба экстраверты (ориентированы на окружающих). Люди того и другого типа лояльны, общительны, любят находиться в центре внимания. Однако вспомогательная функция ЭСЦТ – сенсорика. Это значит, что в людях их интересуют внешние детали, конкретные факты. ЭСЦТ могут быть дотошны, последовательны, они склонны поддерживать традиции. Вспомогательная функция ЭНЦТ – интуиция. Это значит, что их внимание сосредоточено на потенциале других людей. ЭНЦТ склонны к идеализму, восторженности, обладают даром убеждения.

Как на работе использовать свои сильные стороны и свести к минимуму недостатки

Ваши самые сильные стороны отражены в вашей основной и вспомогательной функциях. Но когда вы пользуетесь четвертой и до некоторой степени третьей функцией, то сразу же обнаруживаете свои слабые места. Вы должны быть начеку, это жизненно необходимо. Если вы действуете в соответствии с вашими естественными (врожденными) сильными сторонами, то испытываете подъем, но если действуете со своих слабых позиций, вы сразу же становитесь слишком уязвимыми и испытываете большое напряжение.

Определив свои сильные стороны, вы получите очевидные преимущества. Если вы будете знать о своих талантах, то сможете искать способ их наиболее эффективного применения. Вы приобретете уверенность в будущем успехе, и вам будет легче выбрать себе такую работу, которая была бы интересна и приносила радость.

Очевидна практическая польза и от признания своих слабых сторон – они есть у всех. Знание своих врожденных недостатков поможет вам избегать невыгодных ситуаций или такой работы, которая сделает вас заложником своих самых слабых функций. Когда вы знаете, «где на поле лежат мины, то постараетесь не наступать на них». Если все-таки не удалось избежать затруднительной для вас ситуации, вы сможете, по крайней мере, выработать соответствующий план действий, пока еще не потеряли самообладания.

Когда нам приходится слишком часто прибегать к нашей четвертой функции или пользоваться ею долгое время, мы начинаем испытывать стресс. Доминантные иррационалы выглядят очень бледно, когда от них требуют проявить объективность или действовать с позиций логики (то есть пользоваться функцией «рациональность»). Доминантные рационалы труднее всего понимают чувства других людей (то есть пользуются функцией «иррациональность»). Доминантные интуитивы доходят до умопомрачения, когда им приходится иметь дело с фактами и мелкими деталями (пользоваться функцией

«сенсорика»), а доминантные сенсорики теряются, когда вынуждены отыскивать скрытый смысл вещей (пользоваться функцией «интуиция»).

Итак, вы уже представляете себе иерархию функций вашего типа личности, а значит, подготовлены к пониманию того, как функции влияют на развитие вашего типа личности. Этот процесс происходит на протяжении всей вашей жизни, и в результате вы можете овладеть всеми предпочтениями без исключения — даже наиболее слабо выраженными, пользоваться которыми вам труднее всего. Этот процесс происходит естественно, но на него можно оказывать сознательное воздействие.

То, что здесь называют полноценным развитием типа личности, позволяет вам с наибольшим успехом пользоваться своими врожденными способностями, принимать верные решения, а также предостерегает вас от отрицательного действия присущих вашей натуре слабостей.

Кое-кто любит повторять фразу: «Беда старения в том, что вы становитесь все больше похожими на самих себя». Несмотря на то, что мы взрослеем и с течением времени изменяемся, мы не в силах изменить свой тип личности. Ваши основная и вспомогательная функции остаются постоянными. Однако внутри каждого типа личности возможно – и не просто возможно, а желательно – всестороннее развитие.

До некоторой степени тип личности человека развивается по стадиям, которые можно рассчитать заранее. Даже если вы раньше ничего не слышали о теории типа личности, вы не могли не заметить, что на протяжении жизни ваши интересы меняются. Но когда вы до конца поймете, как развивается тип личности, то увидите, что эти изменения происходят не случайно. Узнав, на какой стадии развития типа личности вы находитесь, вы сможете определить, какими функциями лучше всего пользоваться, причем в сорок два года вы можете предпочитать совсем иные функции, чем в двадцать два. Вы также поймете, почему занятия, которые вполне удовлетворяли вас раньше, теперь перестали вызывать положительные эмоции. Более того, вы сможете заглянуть в будущее и увидеть, что ожидает вас по мере взросления и как могут расшириться области вашей деятельности.

Авторы методики ТАРТ обнаружили, что принципы развития типа личности очень хорошо помогают разобраться в том, какие требования к работе следует предъявлять сейчас, а какие могут возникнуть в будущем.

От рождения до шести лет

Как мы уже говорили, каждый человек рождается с определенным типом личности, который остается неизменным на протяжении всей его жизни. Однако для того, чтобы проявились его предпочтения, требуется какое-то время. В раннем детстве довольно трудно точно выявить предпочтения типа личности, потому что в этом возрасте идет бурный процесс экспериментирования. Дети пытаются пользоваться всеми четырьмя функциями: сенсорикой, интуицией, рациональностью и иррациональностью, как будто хотят найти самую удобную. На этой стадии почти все функции смешиваются между собой. Несмотря на кажущуюся легкость задачи, тип личности маленького ребенка в действительности невозможно точно определить. Необходимо подождать, пока он немного подрастет.

От шести до двенадцати лет

Начиная примерно с шестилетнего возраста вперед вырывается основная функция, и склад характера ребенка становится виден яснее. Доминантный сенсорик может обнаружить склонность к занятиям гимнастикой; доминантный интуитив начнет создавать удивительные музыкальные инструменты из предметов домашнего обихода; доминантный рационал будет придумывать убедительные доводы, чтобы избежать наказания; доминантный иррационал склонен сочувствовать другим, способен переживать, особенно за тех, кто попал в беду. В этом возрасте у детей естественным образом начинает выходить на первое место их основная функция.

Чтобы ребенок развивался нормально, очень важно, чтобы родители и учителя не подавляли, а развивали действие основной функции. Основная функция — это движущая сила нашего типа личности и источник наших положительных качеств. При должной поддержке она будет развиваться и дальше, в результате из ребенка получится уверенный в себе, полезный для общества взрослый человек. Если же ребенку мешают пользоваться его основной функцией, он остается без самой главной опоры его типа личности. Нет сомнения, что это отрицательно скажется на его жизни.

С двенадцати до двадцати пяти лет

С двенадцати лет у нас начинает проявляться наша вспомогательная функция. Вам уже известно, что вспомогательная функция уравновешивает основную и способствует тому, что мы одинаково успешно можем воспринимать информацию и принимать решения.

Как только определятся наши основная и вспомогательная функции, начинают проявляться третья и четвертая (хотя они все еще не развиты). К двадцати пяти годам у нас складывается определенный тип личности. К счастью, на этом наше развитие не останавливается.

От двадцати пяти до пятидесяти лет

Примерно после двадцати пяти лет начинает развиваться наша третья функция. Мы обнаружили, что большинство людей не в состоянии развить ее до двадцати пяти лет, даже если очень стараются. Интересно, что этот период совпадает с другим явлением, происходящим в этой временной фазе, – кризисом среднего возраста.

Мы считаем, что связь между развитием типа личности и кризисом среднего возраста — будем называть его переоценкой ценностей – далеко не случайна. В первой половине жизни мы пользуемся преимущественно основной и вспомогательной функциями. Мы опираемся на них, мы доверяем им, и они хорошо служат нам. За несколько лет мы научились пользоваться ими, и делаем это успешно. На этом этапе, так сказать, на вершине горы, у нас могут появиться тревожные мысли: во-первых, что у нас впереди осталось не так много времени и, во-вторых, стоит ли проводить оставшиеся годы точно так же, как молодые. Часто случается, что в середине жизни люди начинают переоценивать свои ценности и менять приоритеты.

На основании практического опыта мы пришли к выводу, что средний возраст знаменует начало нового этапа в развитии типа личности. Невольно мы начинаем стремиться "выровнять" свой тип личности, чтобы стать более приспособленными к жизни, действовать с большей эффективностью. Мы начинаем развивать в себе сначала третью, а затем и четвертую функции.

Средний возраст не всегда сопровождается глубокими изменениями в жизни. Многие люди постепенно меняют свои интересы, деятельность и образ жизни. В среднем возрасте мы часто открываемся навстречу новым приоритетам, новым подходам к той или иной проблеме. Мы становимся более гибкими и начинаем обращать внимание на то, что раньше считали неважным.

Некоторые люди находят себе увлечения, отвечающие требованиям их третьей функции (например, признаком развития сенсорики может быть возникший интерес к физическим упражнениям). Других начинают увлекать умственные задачи, связанные с третьей функцией (например, признаком развития рациональности может быть повышенное внимание к объективности и справедливости). У многих людей в связи с развитием третьей функции может проснуться интерес как к активному отдыху, так и к умственной деятельности. Это может возникнуть одновременно или же поочередно.

Если вы поймете, что такое развитие типа личности, достигнув среднего возраста, вы сможете сознательно усилить свою третью функцию, чтобы сделать свою жизнь богаче, глубже, полноценнее и счастливее. Но каждый человек идет к этому только своим, уникальным путем.

После пятидесяти лет

В поздний период жизни мы начинаем с большим успехом пользоваться своей четвертой функцией. Некоторые типологи полагают, что на самом деле мы не в состоянии использовать ее в полной мере, настолько она не развита. Однако выяснилось, что на этом этапе жизни многие люди начинают испытывать большой интерес к своей четвертой функции и, приложив целенаправленные усилия, могут извлечь для себя много полезного. Чтобы задействовать четвертую функцию, от вас потребуются некоторые усилия – ведь она самая слабая, но ваш труд полностью себя оправдает.

Если на протяжении жизни ваш тип личности развивался нормально, то примерно после пятидесяти или около того вы вполне в состоянии пользоваться всеми четырьмя функциями в зависимости от возникающей необходимости. Основными источниками ваших самых сильных качеств по-прежнему остаются главная и вспомогательная функции, к третьей и четвертой надо относиться с повышенным вниманием, но все равно вы значительно расширите свои способности и мастерство. И вот что интересно: когда вы начнете пользоваться всеми своими функциями, то обнаружите, что перед вами открылся путь ко всем предпочтениям типа личности.

Если вы интроверт, то можете обнаружить, что вам приятнее вести себя как экстраверту, например, заводить новые знакомства или расширять круг своих интересов. Если вы статик, то вдруг понимаете, что лучше себя чувствуете, пользуясь динамикой, – например, приобрели вкус к активному отдыху, спорту, с удовольствием проводите время, не пытаясь контролировать жизнь, а наблюдая за ней и наслаждаясь ею.

# ТЕМА 7. ЭФФЕКТИВНЫЕ МОДЕЛИ КОММУНИКАЦИИ ЛИДЕРА

**Вопросы:**

**1. Деловые контакты в деятельности менеджера.**

**2. Проведение деловых переговоров.**

**3. Техника приема посетителей.**

**4. Этикет деловых контактов.**

## 1. Деловые контакты в деятельности менеджера

Составная часть профессиональной квалификации менеджера – умение поддерживать активные, непосредственные контакты с людьми. Способность вести диалог, научную дискуссию или непринужденную беседу, открыто и остро полемизировать, слушать и понимать оппонента, аргументированно, убедительно и откровенно отстаивать свои позиции, не унижая при этом других– это качества, необходимые современному менеджеру. Можно утверждать, что характер работы менеджера в значительной мере ориентирован на деловое общение с широким кругом людей. Он проводит беседы один на один или с группой сотрудников, готовится к ним или они возникают неожиданно; собеседник сдержан, тактичен, лоялен или, напротив, возбужденный, бестактный, грубый – все эти и другие факторы менеджер должен учитывать, поскольку они значительно влияют на ход деловой беседы, могут иметь решающее влияние на ее результаты.

Исследованиями установлено, что деловые связи требуют не менее 70 % рабочего времени менеджера.

Формы таких контактов разные – инструктаж, прием посетителей, посещения рабочих мест подчиненных, выдача заданий, отчеты, об их выполнении и др. Нередко такие контакты называют «деловыми беседами».

Практика выработала методы и приемы, умелое использование которых дает возможность сделать деловое общение менеджера более результативным и рациональным.

Для успеха деловых контактов менеджер должен создать в коллективе благоприятную социально психологическую атмосферу. Этому способствуют единство в понимании цели, поставленной руководителем и принятой коллективом, совместная, коллективная работа и творчество, доброжелательность.

*Подготовка к деловой беседе включает:*

1) определение темы и срока встречи, лимита времени;

2) предыдущее изучение вопроса;

3) запрос и получение необходимой информации;

4) подготовка тезисов выступления, перечня основных вопросов;

5) предыдущая формулировка заключительных предложений.

Назначая встречу, планируя участие в беседе, менеджер должен четко представлять цель, которой он хочет достичь, а также попробовать представить себе цель, какую желает достичь в беседе с ним собеседник, его позиции и аргументы.

План беседы может состоять из пунктов (вопросов) – основных, второстепенных и уточняющих. Умение четко ставить вопрос, с их помощью выяснять позиции, требования, приближаться к цели – важен элемент проведения беседы. В начале беседы следует установить контакт с собеседником. Для этого необходимо:

1) убедить его в искренности вашего желания понять его точку зрения, быть внимательным и объективным, готовым оказать ему возможную помощь;

2) проявить интерес к собеседнику, например, можно спросить его о здоровье, семье, делах, успехах, планах.

3) в процессе деловых отношений обеспечить взаимное доверие, уважение, откровенность и искренность.

Если менеджер не знает посетителя, следует выяснить: его должность, фамилию, имя, и отчество, кого он представляет, цель его визита. О посетителе уже в момент его появления создается определенное впечатление, которое может повлиять не только на тональность и ход беседы, но и на ее результат. Не всегда следует доверять первому впечатлению, поскольку в ходе беседы первичная оценка может измениться. Субъективизм собственных оценок не должен мешать беседе. Если нужно уточнить аргументы или выяснить позицию собеседника, прибегают к вопросам. Они должны быть понятными собеседнику, четкими, тактичными и задавать их нужно после того, как изложена суть дела. Перебивать собеседника нельзя. Целесообразно использовать, например, такие вопросы: правильно ли я Вас понял? Проверяли ли Вы это лично? Достоверно ли это установлено?

Умение слушать – один из критериев коммуникабельности. Если изложение было непоследовательным, сумбурным, нелогичным, следует попросить собеседника (или помочь ему) сформулировать общий вывод (просьбу, жалобу). К тому же, целесообразно повторить своими словами основные положения его доклада. После убеждения в верности понимания собеседника, следует отвечать.

Разговаривая с сотрудником, менеджер должен уметь контролировать свое эмоциональное состояние. Эмоции во время беседы следует рассматривать как средства смыслового обогащения языка. Иногда их нужно скрывать, если они препятствуют нормальному ходу беседы. В других случаях эмоциональные средства языка могут повысить внимание работника, заставить его сосредоточиться, поднять настроение.

Деловые беседы, как правило, завершаются принятием решений. Однако иногда это сделать трудно: нужны дополнительные сведения, консультации, проверка изложенных аргументов, выяснения мнения коллектива, время для рассуждений. Следует назвать собеседнику срок, когда будет принято решение и дан ответ.

После достижения цели деловой беседы менеджеру необходимо:

1) сформулировать результаты беседы в присутствии собеседника;

2) зафиксировать все пункты, из которых достигнуто договоренности;

3) поблагодарить собеседника.

Менеджеру целесообразно знать значения некоторых жестов и поз собеседника.

**Табл.**Значение основных жестов и поз человека

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Жесты, позы** | **Состояние собеседника** |
| 1 | Раскрыты руки ладонями наверх | Искренность, открытость |
| 2 | Расстегнут пиджак (или снимается) | Открытость, дружественное отношение |
| 3 | Руки спрятаны (за спину, в кармане) | Чувство собственной вины или напряжено восприятие |
| 4 | Руки скрещены на груди | Защита, оборона |
| 5 | Кулаки сжаты | Защита, оборона |
| 6 | Кисти рук расслаблены | Покой |
| 7 | Сидит на краешке стула, склонившись вперед, голова немного наклонена и опирается на руку | Заинтересованность |
| 8 | Голова немного наклонена набок | Внимательное слушание |
| 9 | Опирается подбородкам на ладонь, указательный палец вдоль щеки, другие пальцы ниже рота | Критическая оценка |
| 10 | Почесывания подбородка | Принимается решение |
| 11 | Ладонь захватывает подбородок | Принимается решение |
| 12 | Медленно снимает очки, тщательным образом протирает стекло | Желание выиграть время, подготовка к сопротивлению |
| 13 | Ходит | Принимает тяжелое решение |
| 14 | Пощипывание переносицы | Напряжено рассуждение |
| 15 | Прикрывает рот во время своего высказывания | Обманывает, не уверенный в своих словах |
| 16 | Прикрывает рот во время слушания | Сомневается, не верит человеку, который говорит |
| 17 | Пытается на вас не смотреть | Скрытность |
| 18 | Взгляд в сторону от вас | Подозрение, сомнение |
| 19 | Человек, который говорит, слегка коснулся носа | Обманывает |
| 20 | Человек, который слушает, слегка коснулся носа или уши | Не верит человеку, который говорит |
| 21 | При рукопожатии руку держит сверху | Преимущество |
| 22 | При рукопожатии руку держит снизу | Подчинение |
| 23 | Хозяин кабинета начинает собирать бумаги на столе | Разговор закончен |
| 24 | Ноги или все тело обращены к выходу | Желание уйти |
| 25 | Рука находится в кармане, большой палец сверху | Преимущество, уверенность |
| 26 | Человек, который говорит, жестикулирует сжатым кулаком | Демонстрация власти |
| 27 | Пиджак застегнут на все пуговицы | Официальность, подчеркивание дистанции |

## 2. Проведение деловых переговоров

*Переговоры –* это средство, взаимосвязь между людьми, предназначенные для достижения соглашения, когда обе стороны имеют совпадающие или противоположные интересы*.*

Переговоры предназначены для того, чтобы с помощью взаимного обмена мыслями прийти к соглашению, которое отвечает интересам обеих сторон и достичь результатов, которые удовлетворяют всех его участников.

Переговоры выполняют такие функции:

1) информационно-коммуникативная функция: характерна для переговоров, в процессе которых происходит взаимная «разведка», обмен взглядами, информацией, налаживание связей и отношений;

2) достижение договоренностей – функция переговоров, проведенных в условиях, когда необходимая информация получена, позиции сторон определены и появляется необходимость достижения согласованных решений и подписания договора о совместной деятельности;

3) регуляция, контроль, координация действий, – эти функции характерны для переговоров, которые осуществляются в процессе совместной работы, когда необходимо проконтролировать выполнение достигнутых соглашений.

В связи с разнообразностью переговоров невозможно предложить их точную модель. Обобщена схема проведения деловых переговоров состоит из четырех этапов.

***І этап –*** *подготовка деловых переговоров.* Успех переговоров полностью зависит от того, насколько хорошо к ним подготовиться. К началу переговоров необходимо:

* четко представлять себе предмет переговоров и проблему, которая обсуждается (инициатива на переговорах будет у того, кто лучше знает и понимает проблему);
* обязательно составить программу, сценарий хода переговоров (в зависимости от трудностей переговоров может быть несколько проектов);
* определить пункты неизменной позиции (неуступчивости), а также пункты по которым можно уступить, если возникают сложности в переговорах;

*ІІ этап – проведение переговоров.* В практике менеджмента при проведении деловых переговоров используются такие основные методы:

1) вариационный метод;

2) метод интеграции;

3) метод уравновешения;

4) компромиссный метод.

*Вариационный метод. При подготовке к сложным переговорам (например, если уже предварительно можно предвидеть негативную реакцию противоположной стороны) следует выяснить такие вопросы:*

* в чем заключается идеальное (независимо от условий реализации) решение поставленной проблемы в комплексе?
* от каких аспектов идеального решения (с учетом всей проблемы в комплексе, партнера и его возможной реакции) можно отказаться?
* в чем следует видеть оптимальное (высокая степень вероятности реализации) решение проблемы при дифференцированном подходе к ожидаемым последствиям, трудностям, препятствиям?
* какое вынужденное решение можно принять на переговорах на ограниченный срок?
* какие экстремальные предложения партнера стоит обязательно отклонить и с помощью каких аргументов?

Такой анализ выходит за пределы альтернативного рассмотрения предмет переговоров и требует исследования всего предмета деятельности, творчества и реалистичных оценок.

*Метод интеграции.* Предназначенный для того, чтобы убедить партнера в необходимости оценивать проблематику переговоров с учетом общественных взаимосвязей и потребностей развития, кооперации. Применение этого метода не гарантирует достижения соглашения в деталях; использование его целесообразно в тех случаях, когда, например, партнер игнорирует общественные взаимосвязи.

Следует попробовать обнаружить в сфере интересов общие для всех аспекты и возможности получения взаимной выгоды и сообщить все это партнеру.

*Метод уравновешения.* При использовании этого метода следует учитывать такие рекомендации*:*

1. Необходимо определить, какие доказательства и аргументы (факты, результаты расчетов, статистические данные, цифры, и т.д.) нужно использовать, чтобы побудить партнера принять Ваше предложение.

2. На определенное время следует мысленно встать на место партнера, то есть посмотреть на вещи его глазами.

3. Следует обдумать также возможны контраргументы партнера, соответственно подготовиться к ним и приготовиться использовать их в процессе аргументации.

4. Не следует пытаться игнорировать выдвинутые на переговорах контраргументы партнера: последний ожидает от Вас реакции на свои возражения, предостережения, опасения, и так далее.

5. Нужно выяснить, что стало причиной такого поведения партнера (не совсем правильное понимание Ваших высказываний, недостаточная компетентность, нежелание, рисковать, желание потянуть время и т. д.).

*Компромиссный метод.* Участники переговоров должны обнаруживать готовность к компромисам: в случае расхождений интересов партнера следует достичь соглашения поэтапно*.*

Приведены методы ведения переговоров носят общий характер. Существует ряд приемов, способов и принципов, которые детализируют и конкретизируют их приложение.

*III этап* ***–*** *решение проблемы (завершение переговоров)****.*** Если ход переговоров был позитивным, то на завершающей их стадии необходимо резюмировать, коротко повторить основные положения, которые рассматривались в процессе переговоров, и, что особенно важно, характеристику тех позитивных моментов, из которых достигнуто согласие сторон. Это позволит достичь уверенности в том, что все участники переговоров четко представляют суть основных положений будущего соглашения, у всех складывается убеждение в том, что в ходе переговоров достигнуто определенный прогресс. Целесообразно также, основываясь на позитивных результатах переговоров, обсудить перспективу новых встреч.

При негативном результате переговоров необходимо сохранить контакт с партнером по переговорам. В данном случае акцентируется внимание не на предмете переговоров, а на личных аспектах, которые позволяют сохранить деловые контакты в будущем. То есть стоит отказаться от подведения итогов по тем разделам, где не были достигнуто позитивные результаты. Желательно найти такую тему, которая представляет интерес для обеих сторон, сможет разрядить ситуацию и поможет созданию дружественной, непринужденной атмосферы прощания.

*IV этап – анализ итогов деловых переговоров.*Переговоры можно считать завершенными, если тщательным образом и ответственно проанализированы их результаты, когда приняты необходимы меры для их реализации, сделаны определенные выводы для подготовки следующих переговоров.

Анализ итогов деловых переговоров должен проходить по таким трем направлениям:

1) анализ сразу после завершения переговоров. Такой анализ помогает оценить ход и результаты переговоров, обменяться впечатлениями и определить первоочередные меры, связанные с итогами переговоров (назначить исполнителей и определить сроки выполнения достигнутого соглашения);

2) анализ на высшем уровне руководством предприятия.

3) индивидуальный анализ деловых переговоров – это выяснение ответственного отношения каждого участника к своим задачам и предприятию в целом.

## 3. Техника приема посетителей

При приеме посетителя менеджеру следует придерживаться таких рекомендаций:

* не занимайтесь одновременно другими делами; если Вам необходимо закончить разговор по телефону или с другим работником, чтение документа и прочее извинитесь;
* выслушайте посетителя до конца и не перерывайте его; в случае потребности помогите изложить мысль; дайте понять, что Вы настроены доброжелательно; помните, что приветливость, вежливость, учтивость, улыбка, сдержанность должны быть основными элементами вашего поведения;
* свой ответ не начинайте с указаний на недостатки и противоречия, с критики; начинать нужно с того, что больше всего интересует собеседника, в чем есть согласие;
* не беритесь за изложение и решение проблем, которые вам навязывают, однако к которым - вы безразличны, считаете их второстепенными, неконструктивными, бессодержательными; не говорите о том, в чем вы не уверены;
* если проблема, которая тревожит посетителя, выходит за пределы вашей компетенции, направьте его в соответствующую организацию или к нужному ему работнику, подскажите пути решения проблемы; посетитель не должен жалеть о потерянном времени; он может быть неудовлетворен результатом беседы, однако должен почувствовать, что ему стремятся помочь;
* пытайтесь отказывать тактично, однако твердо относительно любых просьб или требований, которые не отвечают вашим целям и заданиям; умение говорить «нет» – обязательный элемент управленческого мастерства;
* четко сформулируйте причину отказа; собеседник должен понять, почему его просьба не может быть выполнена; в случае потребности извинитесь, что не смогли ему помочь;
* не отказывайтесь от ранее сказанных слов и отданных приказов, какими бы неприятными последствиями это не угрожало; сознайтесь в ошибке, если ее допустили, не ищите виновных и тем более не придумывайте их; сознайтесь, если неправы – все это лишь будет способствовать росту вашего авторитета, уважения, к вам;
* не допускайте нетактичность и тем более грубость относительно себя, своего предприятия, предмета разговора, коллег;

С незапланированными посетителями менеджеру нужно использовать стратегию «отгораживания» – выяснить цель посещение, и в зависимости от приоритетности избрать одну из таких альтернатив:

1) принять немедленно;

2) делегировать принятие;

3) согласовать время принятия на будущее.

## 4. Этикет деловых контактов

*Этикет* – совокупность правил поведения, которые регулируют внешнее проявление человеческих взаимоотношений (поведение с окружающими, формы обращения и приветствия, поведение, в общественных местах, манеры и одежда). Он является составной частью внешней культуры человека и общества. В целом этикет совпадает с общими требованиями вежливости и тактичности. Во взаимоотношениях с окружающими – подчиненными, коллегами, – менеджер должен руководствоваться *принципами человечности, гуманизма, уважения, к личности.*

Деловой этикет включает ряд правил, в частности: правила приветствие, правила общение, правила представление и т. д.

*Правила приветствие.* Общепринятым этикетом предусмотрено, что первым приветствует мужчина женщину, младший по возрасту – старшего, нижестоящий по должности – вышестоящего*.*

Тот, кто зашел в рабочее помещение, приветствует собравшихся первым. Совсем не обязательно всем жать руку. Однако если подают руку знакомому, который находится в окружении незнакомых людей, нужно, назвав себя, подать руку каждому.

Первым приветствует руководителя подчиненный, а руку первым подает руководитель. При встрече с женщиной начальник – мужчина всегда приветствует ее первым.

Ответ на приветствие является обязательным. Любые оправдания бессодержательны. Менеджер, который не ответил на приветствие, теряет уважение к себе.

*Правила представление.* Важным элементом вежливости в деловой жизни является представление, с помощью которого можно установить нужные и полезные связи. Этикетом предусмотрены определенные нормы, которые указывают, когда и как необходимо представлять и быть представленным.

В первую очередь, принято представлять младшего по возрасту старшему, более низкого по иерархии – более высокому, мужчину – женщине, более молодую женщину старшей и так далее.

Если возникла необходимость быть представленным, а вокруг нет никого, кто мог бы в этом помочь, стоит просто подать руку и четко назвать себя.

*Правила общение.* Стиль делового обращения к деловым партнерам или подчиненным определяется общим стилем отношений в коллективе. Обращение «вы» в первую очередь свидетельствует о высокой культуре того, кто обращается к своему партнеру или коллеге. Оно подчеркивает уважение к нему. Хорошо воспитанный и корректный менеджер всегда пользуется этой вежливой формой обращения независимо от того, с кем он разговаривает.

Не следует злоупотреблять обращениям только по имени. По имени можно обращаться к ближайшим коллегам, если они молодые и не отрицают против такого общения.

*Деловая субординация.* Вопросы субординации в деловом этикете имеют важное значение, поскольку управленческие отношения носят иерархический характер. Деловая субординация требует, в первую очередь, корректности. При общении с подчиненными целесообразно применять так называемый принцип эмоциональной нейтральности, которая требует относиться ко всем сотрудникам ровно и выдержанно вне зависимости от личных симпатий и антипатий.

Указывая на ошибки, недоработки подчиненного, следует быть требовательным, корректным, вежливым и никогда не прибегать к оценке личности («вы не сделали этого», «вы сдали незаконченную работу», «вы ошиблись в расчетах», но не «вы лентяй», «вы бездельник» и др.).

Следует помнить, что выражения, которые унижают достоинство подчиненного, вызывают соответствующую реакцию – замкнутость, упрямство в отстаивании своей позиции, антипатию, а иногда грубость.

*Визитная карточка.* Она является обязательным атрибутом при установлении деловых отношений с представителями других предприятий, особенно при первых встречах*.*

Визитные карточки чаще всего вручают лично. Приняв визитную карточку, нужно прочитать вслух имя партнера, его должность и положение.

Менеджеру рекомендуется всегда иметь при себе не менее, чем десять своих визитных карточек.

*Деловые подарки и сувениры.* Дарить подарки и сувениры с фирменными знаками своим партнерам – давняя традиция делового мира*.*

К выбору сувениров необходимо относиться очень серьезно. Они должны отвечать роду занятий, специфике предприятия или места, где оно расположено.

При деловом визите в другую страну уместно дарить художественно оформлены изделия – небольшие скульптуры, гравюры, книги, то есть все, что связано с нашей страной.

*Выбор модели поведения.* Манеры поведения руководителя полностью определяются его общей культурой и воспитанностью. Хорошие манеры руководителя, безусловно, укрепляют его авторитет. Основа их – скромность и выдержка, внимательное, тактичное отношение, к людям, умению понять их цели и интересы, контролировать свои действия, объективно оценивать свои поступки.

*Жесты.* Жесты должны быть отработаны, потому что они являются штрихами поведения по которым окружающие люди составляют свои впечатления о менеджере.

*Язык.* Конкретность, логичность и убедительность языка– обязательные условия делового общения. Язык может вызывать позитивные эмоции (радость, гордость, удовлетворенность, результатами труда и т.п.) и негативные (страх, гнев, обида, желание мести, и т. п.). В итоге изменяется настроение и работоспособность. Слово – один из важнейших элементов влияния на подчиненных в процессе управления. Деловой язык должен быть грамотным. Необходимо следить за правильным использованием слов, их произношением, ударениями. Не следует употреблять обороты, которые содержат лишние слова, например: вместо «действительность» – «реальна действительность» или вместо «уверенный» – «можно с уверенностью сказать».

Использование без надобности иностранных слов приводит, как правило, к тавтологии, например: «промышленная индустрия» (в слове «индустрия» уже заключено понятие «промышленность»).

Необходимо избегать слов-паразитов: «так сказать», «значит», «вот» и др. Они не украшают язык, а только вызывают раздражение собеседника.

Менеджеру необходимо исключить из своего лексикона ругательные, вульгарные слова. Менеджер, в языке которого есть подобные слова и выражения, унижает себя в глазах подчиненных и окружающих. Самое резкое недовольство следует выражать в корректной форме. Несдержанность, грубость менеджера – признак его слабости, неумения, найти достойные методы решения ситуации или конфликта. Они не помогают делу и могут нарушить даже хорошо организованное взаимодействие.

*Внешний вид.* Успеху управленческой деятельности в известной мере способствует внешний вид менеджера. Правильно подобранный одежда помогает менеджеру иметь привлекательный, солидный вид, вызывает в окружающих доверие к нему, побуждает придерживаться делового, официального или товарищеского стиля общения.