# ВВЕДЕНИЕ

В учебном пособии обобщены теоретические материалы, которые могут быть использованы при изучении дисциплин, «Лидерство в управлении судовым экипажем», «Организационное лидерство» и др.

Пособие призвано оказать помощь студентам в изучении курса «Лидерство в управлении судовым экипажем», «Организационное лидерство» и др.

Целью освоения дисциплин является изучение приемов, методов лидерства и формирование лидерских качеств обучающихся.

В результате освоения дисциплины (модуля) обучающийся должен:

**Знать:**

* как организовать команду для достижения поставленной цели;
* порядок установления целей проекта, определения приоритетов;
* общие принципы и алгоритмы оценки и управления риском;
* должностные обязанности командного состава судов в соответствии с нормативными документами;
* правила несения судовых вахт;
* правила поддержания судна в мореходном состоянии;
* методы и порядок аттестации обслуживающего персонала и специалистов;
* методы обеспечения безопасности персонала и судна.

**Уметь:**

* устанавливать приоритеты профессиональной деятельности, адаптировать их к конкретным видам деятельности и проектам;
* идентифицировать опасности, оценивать риск и принимать меры по управлению риском;
* осуществлять контроль за выполнением установленных требований, норм и правил при несении судовых вахт;
* осуществлять контроль за выполнением установленных требований, норм и правил при поддержании судна в мореходном состоянии;
* организовать профессиональное обучение обслуживающего персонала и специалистов;
* обеспечивать безопасность персонала и судна;
* взаимодействовать с другими членами команды для достижения поставленной задачи;

**Владеть:**

* навыками убеждения, принуждения, стимулирования для определения стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели;
* методами управления людьми в сложных, критических и экстремальных условиях;
* методикой принятия решений на основе оценки риска, поддержания должного уровня владения ситуацией.

Учебное пособие включает в себя конспект лекций, примерные ситуационные задачи, вопросы тестовых заданий для проверки полученных знаний, вопросы для итогового контроля и список рекомендуемой литературы.

# КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ Тема 1. Теория организаций

План

1. [Организация как система](#_1.1._Организация_как)
2. [Организационные системы](#_1.2._Организационные_системы)

## 1.1. Организация как система

Понятие «организация» следует рассматривать с двух сторон: статической и динамической. В первом случае термином «организация» можно описать состояние внутренней упорядоченности, согласованности и взаимодействия частей целого. В этой трактовке понятие «организация» тождественно понятию «система». И как система организация обладает определенными признаками, как то:

* состоит из множества элементов, взаимодействующих друг с другом, т.е. имеет свойство целостности;
* имеет четкую организационную форму, т.е. между ее
* моментами существуют упорядоченные связи;
* объединяет входящие в нее элементы единой целью;
* обладает свойством эмерджентности, т.е. качественно новым свойством целого, которого нет ни у одного ее элемента, взятого в отдельности.

Для осуществления структуризации необходимо установить те признаки, в соответствии с которыми организация как система подразделяется на составляющие ее объекты. Такими признаками являются:

* однородность функций, выполняемых отдельными объектами;
* однородность целей деятельности объектов. В отдельные структурные элементы организации выделяются объекты, занятые производством отдельных видов продукции, работ и услуг, обслуживающие ту или иную сферу деятельности, имеющие одинаковые производственные процессы и т.д.;
* территориальная общность объектов. При осуществлении структуризации необходимо правильно определить число уровней, выделяемых в качестве элементов структуры. Чем сложнее производство, тем больше уровней можно выделить.

Поскольку все уровни структуры находятся в отношении субординации, то возникает проблема обоснованного распределения, делегирования прав, обязанностей и ответственности, которые устанавливают соотношение между объектами, находящимися на разных уровнях структуры. Речь идет о соотношении централизации и децентрализации.

Централизация решает проблему координации деятельности объектов, расположенных на более низких уровнях структуры. Централизация возможна и необходима тогда, когда осуществляемые в организации процессы являются устойчивыми, стабильными. Децентрализация требуется там, где свойства объектов, расположенных на более низком уровне структуры, находятся в постоянной динамике под влиянием многообразных факторов, последствия воздействия которых могут быть весьма неопределенными.

И централизация, и децентрализация обусловливают необходимость координации деятельности объектов, которые составляют структуру организации. Координация предполагает обеспечение совместного функционирования объектов, расположенных на различных уровнях структуры

Однако понятие «организация» несколько шире понятия «система», так как представляет собой не только состояние порядка, но и процессы по упорядочению, которые могут быть как естественными (воплощающими организующее начало природы), так и целенаправленно формируемыми людьми. Чаще всего термин «организовать» употребляется тогда, когда речь идет о целенаправленном взаимодействии людей друг с другом (налаживание устойчивых связей, координация деятельности и т.д.) либо о целесообразном построении действий людей с работой машин и механизмов. Например, действия по созданию предприятия означают группировку живого (работников) и овеществленного (машин, зданий, сооружений, сырья и материалов) труда для определенной пели – функционирования будущего предприятия. То есть под «организацией» в данном случае следует понимать совокупность естественных процессов и действий людей, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого.

Таким образом, под «организацией» понимают сложную систему (с определенными структурой и типом связей), функционирующую в границах определенных правил и процедур для реализации цели ее существования.

## 1.2. Организационные системы

Любая современная теория представляет собой систему научных знаний, обобщающих практический опыт и отражающих сущность исследуемых явлений, их внутренние необходимые связи, законы функционирования и развития. Теория выполняет объяснительную функцию. Она покачивает, какими свойствами и связями располагает объект исследования, каким законам он подчиняется в своем функционировании и развитии. Теория организации изучает псе формы организации в природе и обществе (технические, биологические, социальные) и организационные процессы, обусловливающие их существование и развитие.

Можно выделить несколько уровней функционирования организационных моделей:

1. на макроуровне теория организации подразделяется:
   * на организацию социальных систем (теория организаций);
   * организацию биологических систем;
   * организацию технических систем;
2. на мезоуровне организация социальных систем делится:
   * на организацию социально-экономических систем;
   * организацию медицинской системы;
   * организацию правовой системы;
   * организацию политической системы и т.д.
3. на микроуровне в организации социально-экономических систем выделяется организация производства на предприятиях разных отраслей.

Каждая система имеет входное воздействие, блок обработки информации, конечные результаты и обратную связь. По степени сложности и соотношению неопределенностей в деятельности различных систем их подразделяют на техническую, биологическую и социальную системы (см. табл. 1).

Таблица 1

Особенности функционирующих систем

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Критерии** | **Статистические** | **Динамические** |
| Количественные  Конструктивные  Качественные  Коммутационные  Иерархические  Временные  Содержательные  Комплексные | Пропорции  Структуры  Формы  Классификации  Полномочия  Сроки  Состав  Системы | Профессии  Графики  Программы  Процедуры  Исполнение  Расписания  Механизм  Процессы |

По этому критерию социальная система выходит среди прочих на первый план. И это не случайно, так как она в геометрической прогрессии усиливает сочетание неопределенностей в своей технической и биологической частях, соединенных для достижения поставленных целей.

Особенности социальной системы можно описать свойствами:

* нестационарности (изменчивости отдельных параметров и стохастичности ее поведения);
* уникальности и непредсказуемости поведения системы в конкретных условиях и вместе с тем наличия у нее предельных возможностей, определяемых имеющимися ресурсами;
* изменения ее структуры и формирования вариантов поведения;
* противостояния энтропийным (разрушающим систему) тенденциям;
* адаптации к изменяющимся условиям;
* формируемости целей внутри системы.

Корни организации производства на предприятиях заложены в социально-экономической системе и глубоко уходят в се производственную подсистему, которая представляет собой обособившуюся в результате общественного разделения труда часть производственного процесса, способную самостоятельно или во взаимодействии с другими аналогичными подсистемами удовлетворять те или иные нужды, потребности и запросы потенциальных потребителей с помощью производимых этой подсистемой товаров и услуг: появление той или иной производственной системы обусловлено возникновением или формированием на рынке спроса на продукцию, способную удовлетворить требования покупателей.

**Следовательно:**

производственная система должна быть приспособлена к длительному удовлетворению покупательского спроса.

Производственные системы имеют ряд особенностей, которые отличают их от систем других классов:

* целенаправленность, т.е. способность производить необходимую продукцию или оказывать услуги;
* полиструктурность, означающая одновременное существование в производственной системе взаимопереплетающихся подсистем (где каждый элемент системы одновременно входит в несколько подсистем и функционирует в соответствии с их требованиями);
* открытость, проявляющаяся не только в материальном, энергетическом обмене, но и в обмене информацией;
* сложность, обусловленная ее основными элементами, целенаправленностью, полиструктурностью, открытостью, альтернативностью связей, большим количеством осуществляемых в системе процессов.

В процессе проектирования и совершенствования производственных систем, им придаются определенные свойства, как то:

* **результативность** – способность создавать продукцию или услуги, необходимые народному хозяйству и населению. Она обеспечивается организацией производственной системы;
* **надежность** – устойчивое функционирование, способность к локализации в сравнительно небольших частях системы отрицательных последствий стохастических возмущений, происходящих как внутри системы, так и во внешней среде. Надежность системы обеспечивается внутрисистемными резервами, системой управления и кооперацией с другими системами;
* **гибкость** – возможность приспосабливать производственные системы к изменяющимся условиям внешней среды, прежде всего через улучшение выпускаемой продукции. Она обеспечивается свойствами элементов системы и внутрисистемными резервами;
* **управляемость** – допустимость временного изменения процесса функционирования в желательном направлении под влиянием управляющих воздействий. Она обеспечивается внутрисистемными резервами и расчленением системы на относительно независимые подсистемы, а также ограничением размеров системы;
* **долговременность** – способность производственной системы в течение длительного времени сохранять результативность.

##### Сущность, направления и уровни организации

В состав любой производственной системы традиционно включаются следующие ресурсы:

* **технические** (особенности производственного оборудования, инвентаря, сырья, основных и вспомогательных материалов и т.п.);
* **технологические** (гибкость технологических процессов, наличие конкурентоспособных идей, научные заделы и др.);
* **кадровые** (квалификационный, демографический состав работников, их способность адаптироваться к изменению целей производственной системы);
* **пространственные** (характер производственных помещений, территория предприятия, коммуникации, возможность расширения и др.);
* **организационно-структурные** (характер и гибкость управляющей системы, скорость прохождения управляющих воздействий и т.п.);
* **информационные** (характер информации о самой производственной системе и внешней среде, возможность ее расширения и повышения достоверности и т.п.);
* **финансовые** (состояние активов, ликвидность, наличие кредитных линий и др.).

Каждый из указанных видов ресурсов представляет собой совокупность возможностей, имеющихся у производственной системы для достижения ее целей. Это означает, что, располагая теми или иными средствами производства с определенными характеристиками, производственная система способна в той или иной степени удовлетворять нужды, потребности и запросы потенциальных покупателей.

**Следовательно:**

организовать производство означает построить в пространстве и во времени такое сочетание и соединение личных и вещественных элементов производства исходя из совокупности имеющихся ресурсов, соответствующей технологии, установленных нормативов, объемов и номенклатуры продукции, чтобы в определенное время добиться наибольшего производственного результата.

Таким образом, в организации производства можно выделить три направления: *функциональное, пространственное и временное*. Функциональное направление организации производства предполагает:

* поиск и внедрение наиболее производительных машин и оборудования, обеспечивающих высокий уровень механизации и автоматизации производственного процесса;
* использование высококачественного сырья и материалов;
* постоянное освоение новых видов продукции, пользующихся спросом у потребителей.

Основная задача функциональной организации производства – правильный и рациональный подбор состава оборудования, сырья, материалов, квалифицированного персонала для обеспечения полного их использования в процессе производства с максимальной эффективностью. Особую актуальность это направление организации производства приобретает в условиях рыночной экономики. Именно организация гибкого производства, ориентированного на конечного потребителя, ставит проблему поиска оптимальных' параметров сочетания элементов производства при часто изменяющемся ассортименте выпускаемой продукции.

Рациональное расчленение производства на частные процессы и закрепление их за отдельными производственными звеньями, определение их взаимосвязи и расположения на территории предприятия (состав и размещение цехов, участков, рабочих мест и их специализация, расположение оборудования и т.д.) составляют содержание пространственного направления организации производства. Наибольшее внимание этому направлению организации производства уделяется при проектировании и обосновании организационных структур производственных звеньев. Однако такая работа также ведется по мере совершенствования различных сторон производства, особенно при расширении, реконструкции предприятия, изменении специализации предприятия, реструктуризации производства. Пространственная организация производства отражает статическую сторону организационной работы на предприятии.

Самым сложным направлением организации производства является временное. Оно находит свое отражение в порядке движения предметов труда в процессе их превращения в готовую продукцию (прерывное или непрерывное движение, партиями различных размеров, в определенной последовательности и в определенные сроки); в порядке перемещения людей между отдельными производственными подразделениями, рабочими местами, орудиями труда, а также в границах календарного времени (в течение смены, рабочего дня, суток, недели, года и т.д.); в порядке использования орудий труда во времени (режим работы, сроки ремонта и профилактики оборудования и т.п.). В гибких производствах, где постоянно меняется ассортимент продукции, производится уточнение технологии, происходит изменение трудоемкости отдельных операций по переработке, особое значение приобретает систематическое уточнение временных пропорций в производстве и их поддержание. Эта работа также находит отражение в процессе оперативно-календарного планирования производства.

Организация производства охватывает все звенья народного хозяйства – от отраслей и подотраслей до отдельного рабочего места. В связи с этим можно выделить две формы организации производства:

1. общественную, вытекающую из общественного и частного разделения труда и включающую отраслевую специализацию производства и специализацию предприятий, концентрацию и комбинирование производства, кооперирование (т.е. разделение и сочетание деятельности больших производственных коллективов)
2. внутрипроизводственную, вытекающую из единичного разделения труда и включающую разделение и кооперацию труда внутри производственных звеньев, специализацию производственных участков, цехов, рабочих мест, кооперирование между ними, укрупнение и повышение производительности отдельных агрегатов и участков производства, сочетание всех элементов производства на каждом участке и участков предприятия между собой, а также рациональное кооперирование предприятия с другими организациями.

В рамках предприятия можно выделить три уровня организации производства.

1. Организация процесса на рабочем месте, состоящая в четком сочетании элементов процесса труда.

Если на рабочем месте установлена и функционирует одна машина, то организация производства должна обеспечить рациональное соответствие основным параметрам этой машины применяемых инструмента и оснастки, технологических режимов производства продукции, уровня квалификации рабочего, используемых сырья и материалов. Для такого рабочего места важно определить чередование выполняемых работ. При организации производства на комплексном рабочем месте (использующем систему машин) важно четко спроектировать систему обслуживания, порядок запуска сырья и выпуска продукции, обосновать рациональные режимы эксплуатации машин. Таким образом, организация производства на рабочем месте связана прежде всего с обеспечением интенсификации производственного процесса и созданием условий для более полного и эффективного использования всех производственных ресурсов.

1. Внутрицеховая организация производства предполагает сочетание производственных процессов, протекающих на рабочих местах, которые входят в одну стадию технологического процесса или в один частный производственный процесс.

Организационно такая стадия производства может быть оформлена как участок или цех. В том случае, когда участок организован по принципу предметной специализации рабочих мест, на которых выполняются различные операции по производству полуфабрикатов для какого-либо вида продукта, то организация производства обеспечивает сочетание частных производственных процессов в пространстве (распределение процесса между рабочими местами и во времени, согласование начала и конца работы на каждом рабочем месте, определение порядка передачи предмета труда с одного рабочего места на другое, согласование производительности рабочих мест производственного участка). При технологической специализации участка основной становится пространственная организация производства. Вместе с тем существенно увеличивается объем работ по рациональному сочетанию производственных процессов участка в рамках цеха. Этот уровень организации производства является центральным. Его особенность состоит в необходимости обеспечения полной согласованности и максимальной непрерывности производства.

1. Межцеховая организация производства включает проведение мероприятий по пространственному и временному сочетанию крупных стадий производственных процессов.

Каждая из таких стадий – в достаточной мере законченный процесс. Между ними могут создаваться крупные заделы (межцеховые склады полуфабрикатов), одинаковая пропускная способность может восстанавливаться получением части полуфабрикатов со стороны. Эта стадия организации производства наиболее полно включает все разрезы работ – обоснование соответствия параметров частных производственных процессов друг другу, взаимосвязь их пропускной способности и определение форм связи, соотношение частных производственных процессов во времени и т.д.

Рациональная организация производства требует комплексности проводимых мероприятий в масштабе всего производства. При этом глубокое знание теории и практики позволяет в каждом конкретном случае организовать производство так, применять такие приемы и способы ведения хозяйства, которые при прочих равных условиях обеспечивают наиболее полное использование всех факторов, дают наибольший эффект.

# Тема 2. Организационная структура

План

1. [Понятие, типы и виды организации](#_2.1._Понятие,_типы)
2. [Формы управления организацией](#_2.2._Формы_управления)
3. [Признаки, структура, элементы социальной организации](#_2.3._Признаки,_структура,)

## 2.1. Понятие, типы и виды организации

**Организация** (от лат. orgariisatio – формирую, создаю, сообщаю стройный вид) характеризуется как:

1. Внутренняя упорядоченность, согласованность взаимодействия отдельных элементов или частей системы в соответствии со структурой целого – организация как состояние. **Состояние** – организация как состояние предполагает наличие определенного порядка, или определенную степень упорядоченности.
2. Объединение людей для совместного достижения поставленной цели, действующих в рамках определенной структуры и на основе правил, установленных для этой организации – организация как система. **Система** – под организацией как системой понимается непосредственный вид системы, устройство системы, что предопределяет исходные позиции для формирования теории организаций.
3. Определенного рода деятельность, совокупность процессов или действий, ведущих к образованию организационной структуры управления, совершенствованию взаимосвязей ее элементов и обеспечению эффективного функционирования (организаторская деятельность) – это организация как процесс. **Процесс** – организация как процесс реализуется в качестве одной из основных функций управления при создании и совершенствовании системы. В сфере организации управления ее обычно связывают с действиями, направленными на формирование (основание, учреждение, создание, совершенствование) каких-либо организационных структур, на подготовку и налаживание работ, на объединение и упорядочение совместной работы исполнителей.
4. Результат обеспечения функционирования системы управления, отражающий ее состояние, то есть организованность – это организация как метод. **Метод** изменения сложившихся состояний систем или процессов функционирования

В своей повседневной жизни люди оказываются втянутыми в деятельность множества организаций, включая детский сад, школу, производственный коллектив, спортивную команду и т.д., причем все эти организации подразделяются на два основных типа – **неформальные** и **формальные**.

##### Типы организации

**Неформальная** – система межличностных связей, возникающая на основе взаимного интереса индивидов друг к другу вне связи с функциональными нуждами, т.е. непосредственная, стихийно возникшая общность людей, основанная на личном выборе связей и ассоциаций между собой (товарищеские отношения, взаимная симпатия, любительские интересы и т.п.).

Можно выделить три основные черты этого явления:

1. спонтанность, то есть незапланированность возникновения;
2. существование и функционирование наряду (параллельно) с организацией формальной;
3. главная особенность – не служебное, «не деловое» содержание межличностных отношений.

**Формальная структура** организации – это форма отношений внутри официально сформированного коллектива и означает систему отношений, зафиксированных должностными инструкциями, положениями, приказами и распоряжениями.

Она предполагает соблюдение утвержденных норм поведения и взаимодействие сотрудников в рамках такого коллектива.

С социологической точки зрения социальная структура формальной организации характеризуется следующими чертами:

1. **рациональность**, т.е. в основе ее формирования и деятельности находится принцип целесообразности, полезности, сознательного движения к определенной цели;
2. **безличность**, т.е. она (организация) безразлична к индивидуальным личностным особенностям своих членов, поскольку рассчитана на взаимоотношения, устанавливаемые по заданной функции;
3. **служебные отношения**, т.е. предусматривает и регулирует только служебные отношения;
4. **функциональность**, подчинена в своей деятельности и в коммуникациях функциональным (необходимым, нужным) целям;
5. **наличие персонала**, т.е. обладает (в большинстве случаев) административным персоналом, постоянно ответственным за поддержание устойчивости организации, координацию взаимодействий ее членов и эффективность ее деятельности как социального целого.

Во многих формальных организациях существуют неформальные организации, которые возникают сами по себе, где люди группируются вокруг одного человека и регулярно вступают во взаимодействие друг с другом.

**Две специфические черты** отличают организации от других видов социальных групп:

* во-первых, организации – это, прежде всего социальные группы, ориентированные на достижение рациональных, функциональных, специфических целей;
* во-вторых, организации – это такие группы, которым свойственна высокая степень формализации. Их внутренняя структура высоко формализована в том смысле, что правила, регламенты, распорядок охватывают практически всю сферу поведения ее членов.

**Виды организации:**

Организация часто употребляется в связи с такими понятиями, как трудовая, производственная и социальная организация.

**Трудовая организация** – это:

* организационно закрепленная совокупность людей,
* действующих по единому плану для достижения значимой для всех членов организации цели
* и для создания определенного общественно необходимого продукта или оказания услуг.

Необходимо различать и такие понятия, как трудовая и производственная организация. Трудовая организация значительно шире производственной и охватывает работников производственных, научных, учебных, медицинских, культурно-просветительских, административных и других организаций.

**Производственная организация** относится ТОЛЬКО к **сфере материального производства**, в ней объединяются работники с целью производства материальных благ.

Трудовые организации действуют во всех сферах общественной жизни и отличаются друг от друга в основном по двум критериям:

1. **по форме собственности.** В настоящее время можно выделить следующие формы собственности:
2. государственная;
3. кооперативная;
4. акционерная;
5. собственность трудового коллектива;
6. частная;
7. совместная с иностранным капиталом;
8. иностранная;
9. **по сферам деятельности:**
   1. организации, действующие в сфере материального производства (в промышленности, строительстве, транспорте, сельском хозяйстве и т.д.),
   2. организации, функционирующие в непроизводственной сфере (учреждения культуры, здравоохранения, образования и т.д.).

**Социальная организация** - (от позднелатинского organize – сообщаю стройный вид) представляет собой систему социальных групп и отношений между ними, объединённых для достижения определенных целей посредством распределения функциональных обязанностей, координации усилий и соблюдения определенных правил взаимодействия в процессе функционирования системы управления.

В основе построения любой организации лежит сочетание двух основных принципов:

1. **иерархического** (субординационного, «вертикального»).

По отношению к управленческой деятельности этот принцип отражает вертикаль управленческих отношений, начиная от ее низших уровней (руководители первичного звена) и кончая высшим уровнем руководства.

1. **координационного** (паритетного, «горизонтального»).

Второй принцип – координационный – является воплощением функционального разделения труда. Функциональное разделение закрепляется в системе должностных обязанностей руководителя и исполнителей. Его учет также необходим для характеристики содержания деятельности руководителя (того, что, как, почему и зачем он делает).

Эта – «горизонтальная составляющая» – во многом определяет **коммуникативное пространство организации**. **Сама же координация является следствием разделения труда по вертикали**, что по сути представляет собою само управление. Руководитель в организации определяет круг обязанностей и ответственности.

Сочетание иерархического и координационного принципа управления в том или ином виде даёт следующие варианты построения отношений в организации.

## 2.2. Формы управления организацией

**1. пирамидальная структура (иерархия) –** это достаточно традиционная структура организации отношений, которую называют первой формой управления в организации: она делится на отдельные блоки, а управленческие полномочия передаются по вертикали (см. рис.1).



Рисунок 1. Пирамидальная организационная структура

Дальнейшее развитие производственной деятельности, появление эффективных методов решения управленческих задач и рост специализации управления привели к появлению нового класса структур. Так, наряду с традиционными иерархическими структурами широкое распространение в настоящее время получили следующие:

**2. линейная организационная структура**: в системе управления существуют и горизонтальные связи, характеризующиеся расстановкой конкретных руководителей во главе отдельных подразделений. Например, на многих предприятиях имеются начальники производственного отдела, финансового отдела, энергетической, конструкторской службы, службы маркетинга (см. рис.2).



Рисунок 2. Линейная организационная структура

**3. матричная структура**: Матричная организация – это двойное подчинение рабочей группы. Группы подчиняются одновременно и руководителю проекта, и руководителю того функционального отдела, в котором они работают постоянно. Руководитель проекта обладает так называемыми проектными полномочиями, а руководители функциональных служб сохраняют свои линейные полномочия (см. рис.3).



Рисунок 3. Матричная структура управления

**4. организация конгломератного типа**: Организация конгломератного типа характеризуется тем, что в пределах одной организации сочетаются две или более рассмотренных выше структур.

**Например:**

* в одном отделении фирмы может использоваться вертикальная структура,
* в другом – линейная,
* в третьем – матричная организация.

Все рассмотренные классы и типы организационных структур широко используются в системе управления, поэтому их необходимо знать, применять и модернизировать в процессе трудовой деятельности.

## 

## 2.3. Признаки, структура, элементы социальной организации

Социальная организация характеризуется обычно следующими основными **признаками**:

1. **наличие единой цели** (производство продукции или оказание услуг);
2. **формализация отношений** в организации и нормативная регуляция поведения членов данной организации;
3. **иерархия отношений.** Существование системы власти, управления, которые подразумевают подчинение работников руководству в процессе трудовой деятельности;
4. **распределение функций** (полномочий и обязанностей) между группами работников, находящихся во взаимодействии друг с другом;
5. **наличие коммуникации**. Совокупность правил и норм, регулирующих отношения между людьми.

Социальная организация относится к наиболее сложному типу организационных систем, поскольку в **ее природе заложена известная двойственность:**

* во-первых, она создается для решения определенных задач,
* во-вторых, выступает социальной средой общения и предметной деятельности людей.

На заранее созданную социальную организацию накладывается целая система межличностных отношений.

Например, перед трудовой социальной организацией, как правило, ставятся две задачи:

1. повышение экономической эффективности производства и качества выпускаемой продукции, выполняемых услуг и труда;
2. социальное развитие коллектива или работника как личности.

**Структура организации**

Можно выделить два типа структур социальной организации: **производственную и непроизводственную:**

Производственный тип структуры социальной организации формируется в зависимости от производственных факторов деятельности людей и включает такие компоненты общей структуры, как:

1. функциональную (содержание труда);
2. профессиональную (подготовка и переподготовка кадров);
3. социально-психологическую (межличностные отношения);
4. управленческую (система управления).

Качественными признаками функционирования производственного типа структуры социальной организации выступают потребности и интересы, требования работника к труду и в первую очередь к содержанию и условиям труда, к условиям своего профессионального роста, к организации труда. Специфическую область явлений, связанных с производственным типом структуры социальной организации, составляет система мероприятий по развитию мотивации производственной активности (это моральное и материальное стимулирование и т.д.).

Непроизводственный тип структуры социальной организации возникает тогда, когда члены, к примеру, трудовой организации (коллектива) участвуют в различных видах внепроизводственной деятельности, заполняющей внерабочее и свободное от работы, время работников. К непроизводственной структуре социальной организации можно отнести значительную часть деятельности общественных, культурных, спортивных и других организаций.

Общая структура социальной организации промышленного предприятия возникает и развивается как в рабочее время (в ходе производственного процесса, в процессе труда), так и в свободное от работы время.

В рамках любой организации выделяют **внешний и внутренний уровень структуры.**

В структуре организации выделяется несколько компонентов, среди которых важнейшее значение имеют специализированное разделение труда, сфера контроля и координация совместной деятельности людей, работающих в данной организации. Все это образует внутреннюю среду организации. Но последняя действует в определенной внешней среде.

Внешняя среда. Социальные факторы, внешние по отношению к организации, сплетаются в сложный клубок политических, экономических, юридических, социальных и социально-культурных воздействий, постоянно присутствующих в жизни организации и существенно влияющих на формирование ее деятельности. Внешняя среда сказывается не столько на повседневной работе людей, сколько на их отношении к своей организации и на поведении самой организации в целом. В частности, положительный в глазах общественного мнения имидж вселяет в людей гордость за принадлежность к организации. В этом случае легче привлекать и удерживать работников. Когда же в общественном мнении складывается недоверчивое или даже негативное отношение к организации, в нее приходят люди без большого удовлетворения, скорее подгоняемые соображениями выгоды, отсутствием выбора и т.д.

Внутренняя среда организации - это непосредственная обстановка, в которой приходится работать людям, объединенным совместными целями, интересами и деятельностью. Всегда нужно иметь в виду, что и организация, и управление ею, и руководители, и подчиненные - это люди, объединенные в определенные группы. Когда открывается какое-либо предприятие, принимает соответствующее решение конкретный человек или конкретная группа людей, а вовсе не абстрактное руководство. Когда выпускается продукция низкого качества, виноваты не абстрактные "рабочие", а несколько конкретных людей, которые недостаточно мотивированы, стимулированы, плохо обучены или безответственно относятся к своим обязанностям. Если руководство - отдельные работники системы управления - не понимает или не признает, что каждый работник представляет собой личность с ее неповторимыми запросами, интересами, потребностями, ожиданиями, способность организации достичь намеченных целей будет поставлена под угрозу.

**Элементы организации**

**Организации** – это весьма изменчивые и высокосложные социальные образования. Однако их анализ нужно начинать с достаточно простой модели (см. рис.4).

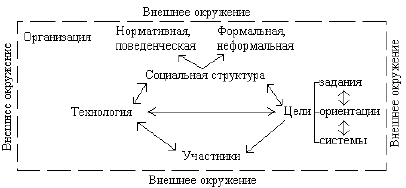


Рисунок 4. Элементы организации

Рассмотрим отдельные элементы этой модели.

1. **Социальная структура** является центральным элементом любой организации.

Она относится к шаблонным, или регулируемым, аспектам взаимоотношений между участниками организации. Существуют две точки зрения на социальную структуру группы.

* с одной стороны, нормативная структура
* с другой – фактическая структура

**Нормативная структура** включает в себя ценности, нормы и ролевые ожидания.

**Ценности** – это критерии привлекательности и разумного выбора целей, а также оценки окружающих социальных норм.

**Нормы** – это управляющие поведением обобщенные правила, которые изменяются и совершенствуются, приводя индивидов к достижению коллективных целей, целей организации. Роли определяют вклад в общую деятельность в зависимости от занимаемой позиции, а также взаимное ожидание участников, взаимный контроль за их поведением. Ценности, нормы и роли организованы так, что составляют относительно связанные и стойкие системы взаимного доверия и предписаний, управляющих поведением членов организации.

Что касается **фактической структуры**, то её можно определить как поведенческую структуру. Она значительно отличается от нормативной структуры прежде всего тем, что в ней на первый план выступают личностные качества участников и их взаимные оценки этих качеств. В целом же поведенческая структура – это система отношений между людьми, находящаяся в рамках нормативной структуры, но в то же время отклоняющаяся от нормативной структуры в известных пределах, обусловленных личностными чувствами, предпочтениями, симпатиями и интересами.

Социальная структура организации различается по степени формализации.

**Формальная социальная структура** – это такая структура, в которой социальные позиции и взаимосвязи между ними четко специализированы и определены независимо от личностных характеристик членов организации, занимающих эти позиции. Например, существуют социальные позиции директора, его заместителей, начальников отделов и рядовых исполнителей. Директор может быть деловым и энергичным, полностью соответствующим своей должности, а может быть пассивным и некомпетентным. Но все равно формально он остается директором. Взаимосвязи между позициями формальной структуры основаны на жестких правилах, регламентах, положениях и закреплены в официальных документах.

В то же время **неформальная структура** состоит из совокупности позиций и взаимосвязей, формируемых на основе личностных характеристик и основанных на отношениях престижа и доверия. С точки зрения неформальной структуры компетентный и добросовестный начальник отдела может иметь более высокий престиж и значить больше, чем директор организации. Неформальная структура более изменчива, подвижна и неустойчива, чем формальная, т.к. такие взаимоотношения не закрепляются официальными правилами, регламентами и нормами и, следовательно, могут быть легко разрушены, например, если выделенный руководитель не оправдал ожиданий.

1. **Цели.** Цели очень важны, так как ради их достижения и осуществляется вся деятельность объединения людей.

Не имеющая цели организация бессмысленна и не может существовать сколько-нибудь продолжительное время. Цель рассматривается как желаемый результат или те условия, которых пытаются достичь, используя свою активность, члены организации для удовлетворения коллективных потребностей. Совместная деятельность индивидов порождает у них цели разного уровня и содержания. При взаимосвязанных вида организационных целей: цели-задания, цели-ориентации и цели-системы.

**Цели-задания** – это оформленные как программы общих действий поручения, выдаваемые извне организацией более высокого уровня.

Предприятиям даются министерством или диктуются рынком (совокупностью организаций, включая смежников и конкурентов) задания, которые определяют целевое существование организаций. Очевидно, что эти цели являются приоритетными и на их выполнение направлено внимание и основная деятельность всех без исключения участников организованного процесса. Преподавание в школе, лечение и прием пациентов в больнице, лабораторные работы в научно-исследовательских институтах – все это цели-задания, определяющие смысл существования организации.

**Цели-ориентации** – это совокупность целей участников, реализуемых через организацию.

Сюда относятся обобщенные цели коллектива, включающие и личные цели каждого члена организации. Важным моментом совместной деятельности является совмещение целей-заданий и целей-ориентаций. Если они значительно расходятся, утрачивается мотивация на выполнение целей-заданий и работа организации может стать неэффективной. Стремясь к выполнению целей-ориентаций, члены организации отмахиваются от целей-заданий или стремятся выполнить их лишь формально.

**Цели-системы** – это стремление сохранить организацию как самостоятельное целое, т.е. сохранить равновесие, стабильность и целостность.

Другими словами, это стремление организации к выживанию в условиях существующего внешнего окружения, интеграция организации в ряду других. Цели системы должны органично вписываться в цели-задания и цели-ориентации.

Перечисленные цели организации являются основными, или базовыми. Для их достижения организация ставит перед собой множество промежуточных, вторичных, производных целей: укрепление дисциплины, стимулирование работников, реорганизация, улучшение качества работы и др.

1. **Члены организации, или участники** – важная составляющая организации.

Это совокупность индивидов, каждый из которых должен обладать необходимым набором качеств и навыков, позволяющих ему занимать определенную позицию в социальной структуре организации и играть соответствующую социальную роль. Все вместе члены организации представляют собой **персонал**, который взаимодействует друг с другом в соответствии с нормативной и поведенческой структурой. Обладая различными способностями и потенциалом (знаниями, квалификацией, мотивацией, связями), участники организации должны заполнить все без исключения ячейки социальной структуры, т.е. все социальные позиции в организации. Возникает проблема расстановки кадров, соединения способностей и потенциала участников с социальной структурой, в результате чего возможно объединение усилий и достижение организационного эффекта.

1. **Технология.** Организация с точки зрения технологии – это место, где производится определенного вида работа.

Понятию «технология» приписывают обычно три значения.

**Во-первых**, технология часто представляется как система физических объектов, составляющих организацию (станки, материалы, множительные средства, передающая и принимающая аппаратура и т.д).

**Во-вторых**, технология понимается в узком, «механическом» смысле: это физические объекты, соединенные с человеческой активностью. Автомобиль и радиоприемник различаются при этом только тем, что к ним по-разному приложена человеческая энергия – для их изготовления совершаются разные действия.

**В-третьих**, термин «технология» используется для обозначения совокупности знаний людей о процессах, протекающих в данной сфере функционирования организации. Организация не может заниматься любым видом деятельности без знания того, как использовать средства, преобразовывать их и реализовывать. Технология в таком понимании (называется ноу-хау) – это систематизированное знание полезных и наиболее рациональных практических действий. Именно эта трактовка технологии употребляется в социологии управления.

1. **Внешнее окружение.** Каждая организация существует в специфическом физическом, технологическом, культурном и социальном окружении.

Она должна адаптироваться к нему и сосуществовать с ним. Нет организаций самодостаточных, закрытых. Все они, чтобы существовать, функционировать, достигать целей, должны иметь многочисленные связи с окружающим миром.

Изучая внешнее окружение организаций, можно выделить основные факторы влияния на них внешней среды:

1. роль государства и политической системы;
2. влияние рынка (конкуренты и рынок труда);
3. роль экономики;
4. влияние социальных и культурных факторов;
5. технология из внешнего окружения.

Очевидно, что эти факторы внешней среды влияют практически на вое сферы деятельности организации.

В целом можно сказать, что каждый из организационных элементов – социальная структура, цели, члены организации, технология и внешнее окружение – служит важнейшим компонентом всех организаций. Таким образом, организации представляются как системы элементов, каждый из которых немыслим без других. Например, цели сами по себе, так же как и отдельно взятая социальная структура или технология, не являются ключом к пониманию природы функционирования организаций, как и нет организации, которая может быть понята в отрыве от окружающей среды.

# Тема 3. Лидерология и понятие лидерства

План

1. [Содержание и направления использования лидерологии.](#_3.1._Содержание_и)
2. [Понятие и элементы лидерства.](#_3.2._Понятие_лидерства)

## 3.1. 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.

## 3.2. 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.

***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.

1. **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.

1. **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.

1. **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) (см. рис.5).

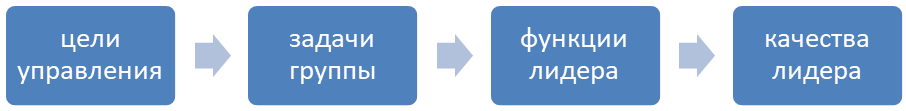


Рисунок 5. Взаимосвязь задач, функций и требований к лидеру

**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.

1. **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).

1. **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.

1. **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:**

**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 4. Лидерство, управление и власть

План

1. [Лидерство и управление](#_4.1._Лидерство_и)
2. [Лидерство и власть](#_4.2._Лидерство_и)

## 4.1. 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 (см. табл.2).

Таблица 2

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.

## 4.2. 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;

1. 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;

1. лидер должен иметь явный приоритет во влиянии.

Отношения лидера и ведомых отличают асимметричность, неравенство во взаимодействии, однозначная направленность воздействия от лидера к членам группы;

1. 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).

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 5. Индивидуальное лидерство

План

1. [Лидерство как проявление индивидуальных черт](#_5.1._Лидерство_как)
2. [Индивидуальное лидерство как реализация поведенческих моделей](#_5.2._Индивидуальное_лидерство)

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.

## 5.1. Лидерство как проявление индивидуальных черт

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 рождения 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 не намного. 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.

1. 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.

1. 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.

1. 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.

1. 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.

1. 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**.

## 5.2. 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 (см. рис.6).

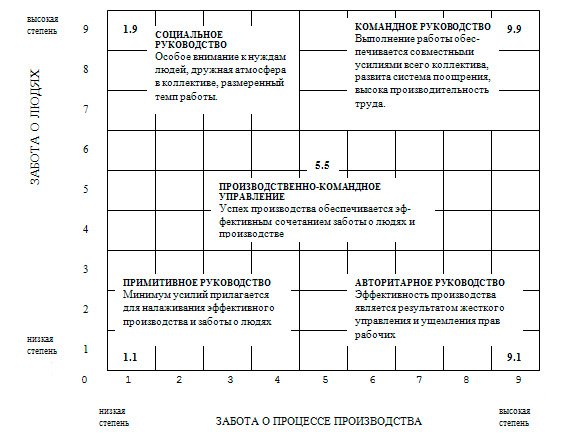


Рисунок 6. Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Моутона

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)

Это – **«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.

# Тема 6. Групповое лидерство

План

1. [Лидерство через взаимодействие лидера с группой и с отдельными членами группы.](#_6.1._Лидерство_через)
2. [Процесс формирования и развития лидерства в группе.](#_6.2._Процесс_формирования)

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.

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

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.

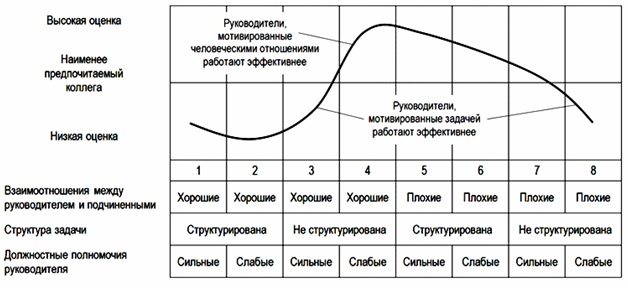


Рисунок 7. Стиль лидерства человека по Фидлеру

На рис. 7 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.

**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.

Теория «путь-цель» Роберта Хауса 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 (см. рис.8).



Рисунок 8. Теория «путь-цель» Роберта Хауса

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, **ригидность** – 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.9 приведены четыре стиля лидерства, которые выбираются в зависимости от степени готовности последователей:

**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 (см. рис.9). Линия, которая на схеме представлена в форме колокольчика, изображает изменение стиля с возрастанием зрелости.



Рисунок 9. Модель ситуационного лидерства Херши и Бланчарда

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, которая** оценивает то, насколько глубоко доверие и чувство долго по отношению друг к другу, следовательно, в какой степени последователи станут частью лидерской группы или будут вне её.

## 6.2. 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, её 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 её 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:

1. характер межличностных отношений (позитивный, негативный) и соответствующий социально-психологический климат (благоприятный, неблагоприятный);
2. характер выполняемой группой деятельности (направленный на потребности окружения – организации, других групп, потребителей; направленный на узкогрупповые интересы).

**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.

Соответственно выделяют пять типов групп (см.рис.10).

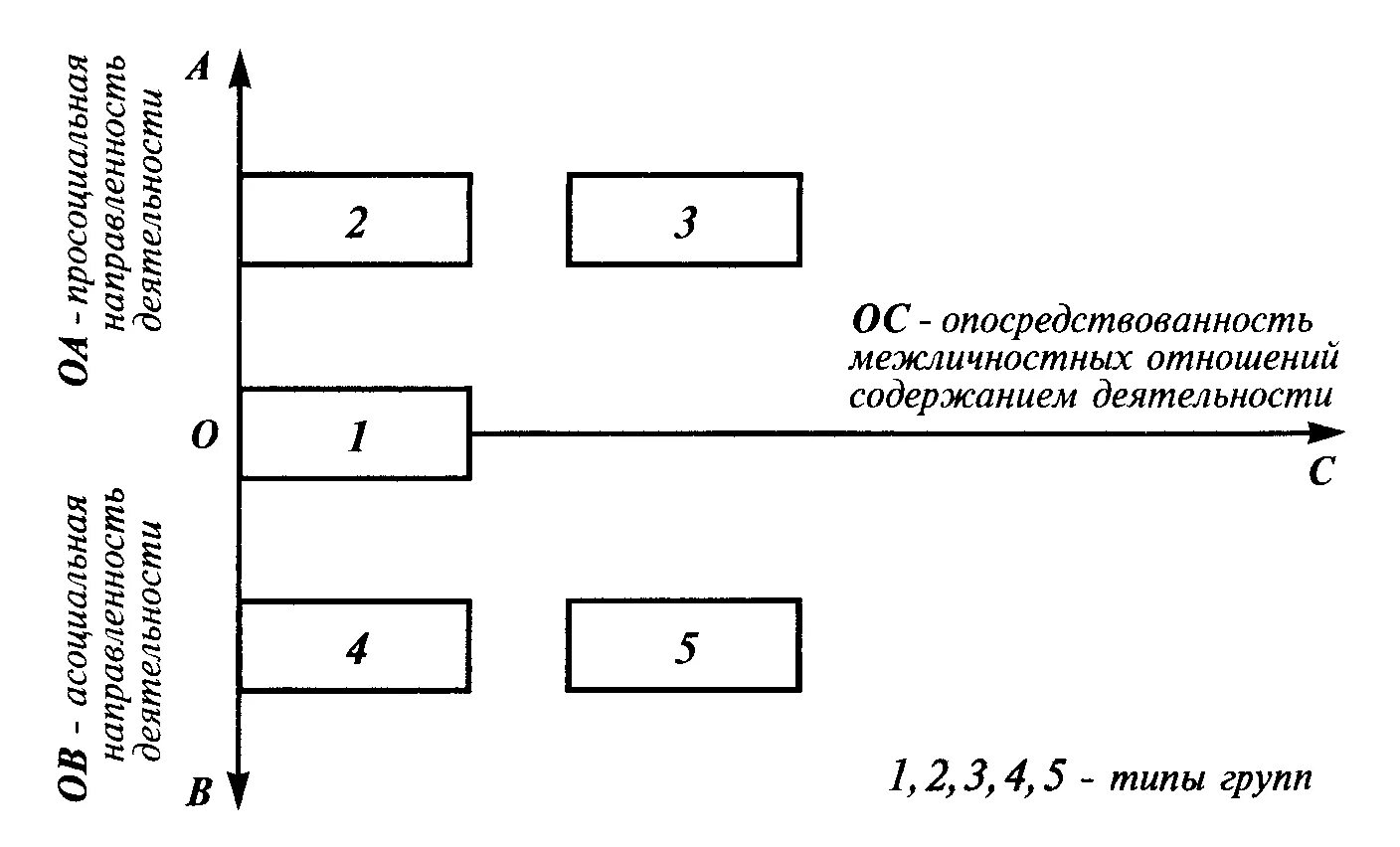


Рисунок 10. Уровень зрелости группы по А.В. Петровскому

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 7. Формы лидерства

План

1. [Основные тенденции развития лидерства на современном этапе](#_7.1._Основные_тенденции)
2. [Формы лидерства](#_7.2._Формы_лидерства)

## 7.1. 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.

1. 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.

1. 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.

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

## 7.2. Формы лидерства

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 (см.табл. 3).

Таблица 3

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.

Рассмотрим некоторые функции лидера-руководителя (координатора) самоуправляемых команд (см. табл. 4)

Таблица 4

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 (см. рис.11).

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

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.

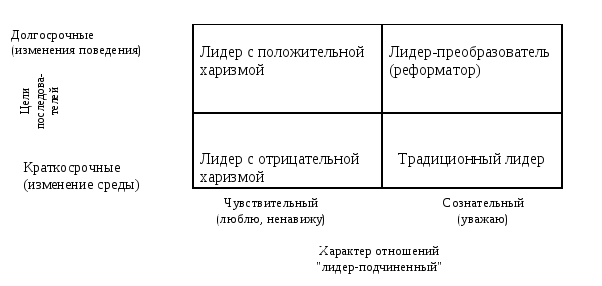


Рисунок 11. Типы лидерства в зависимости от целей последователей и характера их отношений с лидером

**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).

### 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:

1. 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.*

1. у позитивного «светлого» лидерства возможны отрицательные эффекты, о них подробнее далее.
2. 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, 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-нелидер – 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.

# СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ ДЛЯ АНАЛИЗА

Значимой детерминантой повышения качества высшего образования в современной России является совершенствование методики преподавания гуманитарных дисциплин с целью реализации компетентностного подхода. В связи с этим особую важность приобретает возможность использования приемов и методов развития критического мышления, то есть активных форм обучения в процессе преподавания гуманитарных дисциплин, в частности социологии, психологии, менеджмента, политологии и других.

Особенностями активного обучения являются: полная вовлеченность студентов в учебный процесс, устойчивая динамичность во время всего занятия, индивидуальный творческий подход к решению поставленных задач, высокий уровень эмоциональности и мотивации студентов, активное взаимодействие преподавателей и студентов.

Такой принцип построения обучения способствует повышению познавательной активности обучаемых: из инертных получателей учебной информации студенты превращаются в активных акторов познавательной деятельности.

Приемы и технологии развития критического мышления и другие активные методы должны быть дополнением традиционных форм организации учебного процесса, помогать преодолению компоненты будничности классической вузовской системы обучения.

Использование в учебном процессе приемов и технологий развития критического мышления позволяет формировать и оценивать сформированность общекультурных компетенций студента, в частности :

* владеет культурой мышления, способен к обобщению, анализу, восприятию информации, постановке цели и выбору путей ее достижения
* умеет логически верно, аргументировано и ясно строить устную и письменную речь;
* готов к кооперации с коллегами, работе в коллективе;
* способен находить организационно-управленческие решения в нестандартных ситуациях и готов нести за них ответственность;
* стремится к саморазвитию, повышению своей квалификации и мастерства;
* умеет критически оценивать свои достоинства и недостатки, наметить пути и выбрать средства развития достоинств и устранения недостатков.

Эти и другие компетенции возможно формировать с помощью приемов и технологий развития критического мышления, в частности образовательных квестов и анализа конкретных ситуаций.

**ЗАДАЧА 1. Соотнесите черты поведения определенных типов с изображением и ролью**

|  |  |
| --- | --- |
| **Роль** | **Черты поведения** |
| 1. "Самолюбивый человек" | А) Человек, который постоянно опаздывает, без разрешения уходит раньше с работы, часто мотивируя свое поведение тем, что предложенная ему работа слишком легка, а легкая работа для него унизительна, но трудную работу не поручают или же она ему просто не по силам. Важно в удобный момент подчеркнуть в беседе с такими людьми, что нарушение дисциплины труда наказывается в административном порядке |
| 2. "Хронический жалобщик" | Б) Как тип поведения труден для общения, так как его тактика скрывается под маской психологической защиты. Она носит характер периодических наскоков и атак на руководство или широкого "оповещения" окружающих о неудачах, провалах и ошибках коллег, сотрудников |
| 3. "Завистник" | В) Относящиеся к этому типу люди всегда чем-то недовольны: оборудованием, расценками, товарищами и т.д. Они жалуются на всех подряд: и на своего непосредственного начальника, и на вышестоящее руководство. Особенность типового поведения в том, что жалобщики постоянно требуют разбирательств, что отвлекает от принятого ритма производства |
| 4. "Лодырь, нарушитель дисциплины" | Г) Такой сотрудник встречается также в практике управленческой деятельности. Он всегда забивает, что он должен был сделать, у него часто пропадает в нужный момент необходимый материал (отчет, сводки, инструмент и т.п.) |
| 5. "Сплетник-информатор" | Д) Характеризуется частым раздражением всякий раз, когда ему предлагают какое-либо задание, новую работу, которая почему-либо ему не по душе. Он считает, что его мало ценят на работе, не прислушиваются к его советам |
| 6. "Индивидуалист" | Е) Стремится во всем показать свою нейтральность и беспристрастность. Такой постоянно винит, если возникает необходимость за свои промахи и ошибки других, в том числе и вышестоящее руководство. Важно иметь в виду, что у представителей этого типа поведения притуплено чувство самокритики |
| 7. "Безупречная личность" | Ж) Стремится добиться благосклонности начальства, осведомляя его обо всех происходящих в коллективе неофициальных событиях, и нередко очерняя других в глазах руководства. В беседах с таким человеком необходимо объяснить, что подобным поведением он не завоюет доверия и авторитета ни у руководства, ни у своих коллет |
| 8. "Забывчивый, неаккуратный" | З) Как тип поведения характеризуется стремлением выделиться и всегда поступает только по-своему. На критику такие люди реагируют агрессивно или замыкаются в себе, и хорошо, если производственное задание не страдает от этого. |

**ЗАДАЧА 2: Проанализируйте ситуацию**

На участке № 1 проектной организации "Электрооборудование" под руководством демократичного начальника Ивана Васильевича Величко очень продуктивно и организовано работало 7 специалистов. Большая часть решений на участке принималась коллективно, и это всех устраивало. Но, в силу определенных обстоятельств, Ивана Васильевича Величко был переведен на другую работу. А на его место был назначен новый молодой и перспективный руководитель.

Первое время участок работал по “привычке” согласовано и дружно. Но руководитель потребовал составлять отчеты по новой системе. Как обычно, работники участка стали предлагать свои варианты для оптимизации рабочего процесса, однако начальник принимал решения самостоятельно, а мнение сотрудников его не интересовало. Всем работникам он дал определенные поручения, пресекая тем самым самостоятельность и творческую активность членов группы. Это сильно отразилось на внутригрупповых отношениях . Как вы думаете:

а) является ли правильным отношение нового руководителя к свои подчиненным ?

б) что , на ваш взгляд, он делает неверно?

в) что бы вы сделали в подобной ситуации на месте:

- руководителя;

- подчиненного?

**Задание:**

1. *Есть ли разница между контролем за осуществлением деятельности персонала и контролем за получением результатов?*
2. *Перечислите стадии контроля за результатами?*
3. *По какой причине контроль за получением результатов считается наиболее слабым местом в системе управления?*
4. *Какие меры способствуют достижению лояльного контроля? Какова роль руководителя в этом процессе?*
5. *Если ли бы вы были руководителем, то*

* *как бы вы вели текущий контроль?*
* *как будете вести себя с сотрудниками, из-за халатности которых произошел сбой системы?*
* *какие санкции вы будете использовать и почему?*

**ЗАДАЧА 3: Проанализируйте ситуацию**

В цеху по производству пластиковых бутылок сложилась непростая ситуация. Начальник цеха – инженер , хороший специалист, ответственно относится к своим обязанностям , но совсем безразличен к жизни своих подчиненных, его заботит лишь качество и количество производимой продукции. Сотрудники постоянно слышат упреки и недовольства начальника в свой адрес, от чего испытывают сильный дискомфорт , а уволиться не могут, так как найти новую работу очень сложно. Но в группе есть неформальный лидер, он очень отзывчив, всегда готов помочь и поддержать коллег, к которого все уважают. Начальник цеха испытывает неприязнь к неформальному лидеру и не считает нужным находить с ним общий язык. А работники цеха по всем вопросам обращаются к неформальному лидеру.

**Задание:**

*Может ли, на ваш взгляд, начальник мотивировать каждого работника и весь цех? Если да, то каким образом?*

*Что бы вы сделали в подобной ситуации, чтобы сохранить потенциал работников цеха на месте:*

*- неформального лидера группы;*

*- подчиненного?*

**ЗАДАЧА: Проанализируйте ситуацию**

Решите проблему, возникшую на фирме по производству телевизоров. Сотрудники фирмы по разному относятся к своим обязанностям, некоторые проявляют инициативу , стараются быть полезными во всем, другие, совсем наоборот, ленивы и безинициативны. Но все уважают своего начальника, так как он очень умный и опытный специалист . Он старается сделать своих сотрудников своими помощниками, заставляет их мыслить, предлагать новые идеи для улучшения качества труда и производства. Так как заработная плата на фирме всех устраивает, то некоторые сотрудники считают, что ничего нового придумывать не надо, ведь им на фирме и так хорошо. А, если нужно что то новое, то пусть руководитель сам придумывает. Но начальнику для улучшения производства телевизоров нужна активная работа всех сотрудников.

**Задание:**

*Какие советы вы бы дали этому руководителю?*

**ЗАДАЧА 4: Проанализируйте ситуацию**

Организация "Резерв" столкнулась с проблемой, для решения которой необходимо повышение плановых заданий при сокращении персонала. Такая ситуация не является стандартной. Однако кризис диктует свои правила.

**Задание:**

*Как вы думаете:*

1. *Какие административные решения могут быть приняты в этой конкретной обстановке?*
2. *От каких факторов будет отталкиваться руководитель при принятии решения о сокращении штата?*
3. *Необходимы ли в этой ситуации коллективные решения?*
4. *На кого возлагается ответственность за принятие подобных решений?*
5. *К чему может привести сокращение высоквалифицированных специалистов организации "Резерв"?*

**ЗАДАЧА 5: Проанализируйте ситуацию**

Каждый руководитель ориентирован на увеличение производительности труда, на получение максимальной выгоды от вложенных инвестиций. Но инвестиции это не только деньги, но и возможности сотрудников, их удовлетворенность работой, удовлетворенность отношениями с членами коллектива, начальством и т.п.

Большинство руководителей в погоне за материальными выгодами, не уделяют должного внимания учету потребностей и интересов своих сотрудников, что чаще всего не делает их бизнес успешнее.

**Задание:**

*Какую стратегия вы бы выбрали, если бы были руководителем организации для того, что бы сохранить ее позиции на рынке?*

1. *Заставлять сотрудников интенсивней работать?*
2. *Наказывать за сбои в их работе?*
3. *Мотивировать материальными поощрениями?*
4. *Повышать квалификацию работников?*
5. *Поддерживать человеческие отношения с сотрудниками?*
6. *Привлекать работников к активному участию в решении проблем организации?*
7. *Применять нестандартные методы (какие)?*

**ЗАДАЧА 6: Проанализируйте ситуацию**

Предприятие “Нова” существует довольно давно. Некоторые сотрудники работают на предприятии с момента его открытия, в том числе и на руководящих постах.

Межличностные и деловые отношения в разных подразделениях данной организации достаточно сложные. Причины для конфликтов разные – где то работники конфликтуют между собой ( возникает межличностный конфликт), где то конфликты возникают между руководителями и персоналом из-за безответственного отношения сотрудников к своим обязанностям( возникает деловой конфликт) и т.д.

Межличностные конфликты на предприятии регулировать крайне сложно.

А когда конфликт носит деловой характер , начальство использует авторитарные методы руководства и проблема быстро разрешается. Сотрудники это понимают. В этой связи важно узнать ваше мнение, какие методы руководства нужно применять в работе с персоналом, чтобы устранить возможности конфликтов и как можно их заблокировать.

**Задание:**

*просим Вас внимательно отнестись к такой ситуации и ответить*

*а) Считаете ли вы, что конфликтов станет меньше на участках, если в большей степени будут применяться либеральный или демократический стили руководства? Почему?*

*б) Считаете ли вы, что конфликты закономерным образом уменьшаются, если руководители применяют жесткие авторитарные методы руководства?*

*в) Какой стиль руководства выбрали бы вы, если бы были руководителем определенной группы работников внутри предприятия?*

*г) Всегда ли нужно применять одни и те же методы руководства персоналом?*

**ЗАДАЧА 7: Проанализируйте ситуацию**

Строительная фирма “УютСтрой” объявила прием сотрудников различных специальностей. Претендентов было много, так как предложенная заработная плата оказалась достаточно хорошей, кроме того, по словам менеджера по кадрам , через три месяца она будет повышена. Такие условия очень понравились новым сотрудникам и они приступили к работе. Но прошло гораздо больше трех месяцев, а заработную плату так и не подняли. Когда же рабочие решили спросить об этом руководителя, тот был очень возмущен и пригрозил им увольнением.

**Задание:**

*Почему, на ваш взгляд, такое произошло?*

1. *Какую ошибку допустил поступающий на работу?*
2. *По какой причине была нарушена социальная ответственность работодателя?*
3. *Понесет ли работодатель ответственность за свои действия?*
4. *Как нужно было подойти к решению этой проблемы еще на  
   стадии поступления на работу в эту фирму?*
5. *Можно ли исправить эту ситуацию? Каким образом?*

**ЗАДАЧА 8: Проанализируйте ситуацию**

Вы руководитель преуспевающей фирмы. Вам необходимо выбрать сотрудника , которого можно было бы отправить на стажировку в Европу. Ваш заместитель предложил пять специалистов:

а. Очень хороший специалист, жесткий, авторитарный, не боящийся конфликтов, не считающийся с мнением подчиненных.

б. Квалифицированный специалист, дипломатичный, умеющий хорошо ладить с людьми, но очень боящийся конфликтов, склок и ссор между сотрудниками.

в. Четкий, умеющий логически мыслить и понимать задачи фирмы, требующий неукоснительно соблюдать функциональные обязанности, не боящийся лишний раз наказать сотрудников за просчеты в работе.

г. Хороший специалист, основная задача которого сделать карьеру, добиться власти.

д. Специалист среднего уровня, имеющий близкие родственные связи с известным политиком.

**Задание:**

*Кого из них, на ваш взгляд, следует отправить на стажировку?*

**ПРОВЕРОЧНЫЕ ТЕСТЫ**

**ДЛЯ ОЦЕНКИ ПОЛУЧЕННЫХ ЗНАНИЙ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Формулировка задания (вопроса)** | **Элементы правильного ответа** |
| 1 | Дайте определение понятию «коллектив». | Высшая форма объединения людей, создающая наиболее благоприятные условия для совместной деятельности |
| 2 | Перечислите компоненты оптико-кинетической системы знаков | Жесты, мимика, пантомимика |
| 3 | Дайте определение понятию «командная роль». | Командная роль – это модель поведения человека, которая отражает способ выполнения им своей работы |
| 4 | Перечислите основные признаки команды: | − эффективное конструктивное межличностное взаимодействие;  − ориентация на общий успех;  − способность согласованно работать на общий результат |
| 5 | Дайте определение понятию «руководитель» | Лицо, наделенное полномочиями принимать управленческие решения и осуществлять организацию их выполнения |
| 6 | Дайте определение понятию «технология командообразования» | Технология командообразования - совокупность методов, форм и средств (ресурсов), используемых с целью создания (формирования) эффективной команды. |
| 7 | Дайте определение понятиям «потребность» и «мотив». | Потребность - внутренне состояние нужды в чем- либо, психологическое или функциональное ощущение недостаточности чего-либо. Мотив - это побуждение к действию. |
| 8 | Укажите основное условие создания успешных команд | Разработка руководством значимых для членов группы рабочих задач |
| 9 | Укажите основные методы командообразования | Основными методами командообразования являются диагностика, тренинг и командные разработки.. |
| 10 | Дайте определение понятию «харизма». | Совокупность определенных психологических качеств, личностных черт, благодаря которым человек становится лидером |
| 11 | Дайте определение понятию «социальное взаимодействие». | Социальное взаимодействие - система взаимосвязанных социальных актов, связанных с циклическими причинными зависимостями, при которых действие одного индивида одновременно является причиной, а также следствием действия других индивидов. |
| 12 | На чем основываются административные методы управления | На законодательных и нормативных актах |
| 13 | Перечислите общие методы управления | Административные, экономические, социально-психологические |
| 14 | Дайте определение понятию «социальные связи». | Социальные связи - это совокупность объективных событий и условий, определяющих совместную работу людей в определенное время для достижения конкретной цели |
| 15 | Лидерство в теории менеджмента это … | Способность оказывать влияние на личность и группы людей |
| 16 | Дайте определение понятию «саморазвитие». | Саморазвитие – процесс работы над собой во всех направлениях: физическом, духовном, профессиональном, социальном  ( помогает адаптироваться к новым обстоятельствам и преодолевать трудности, понимать свою мотивацию и желания, ставить и достигать цели). |
| 17 | Дайте определение понятию «тайм-менеджмент». | Тайм-менеджмент (планирование времени) – это технологии организации и оптимизации времени. |
| 18 | Укажите особенности принципа Парето в тайм-менеджменте. | 20% усилий приносят 80% процентов результата. Верно и обратное: 80% усилий дают лишь 20% результата. |
| 19 | Дайте определение понятию «самоменеджмент». | Самоменеджмент - это последовательное и целенаправленное применение эффективных методов работы в повседневной практике с оптимальным использованием своих ресурсов для достижения своих же целей. |
| 20 | Перечислите техники самоменеджмента в «управлении временем». | 1.Приоритизация.  2.Планирование.  3.Структурирование. |
| 21 | Перечислите стадии создания имиджа | * + - 1. Имитационный образ - работа воображения, мыслительный анализ, воплощение идеального образа на бумаге, аудио- и видеопленке, отбор манер, анализ их совместимости со своей личностью.   1. Ролевой образ - практическое освоение, приобретение первичного опыта "нахождения" в образе. Построение манер, тренировка овладения ими, обобщение, оценка.   2. Жизненный образ - стереотип поведения в созданном образе, полная вживаемость. Обкатка манер, фиксация, корректировка. |
| 22 | Дайте определение понятию  " инициативность ". | Инициативность - волевое качество, благодаря которому человек действует творчески. |
| 23 | Перечислите важнейшие качества руководителя | -Целеустремленность  -Решительность  -Настойчивость  -Инициативность |
| 24 | Перечислите три формы управленческого общения | 1.субординационное;  2.служебно-товарищеское;  3.дружеское |
| 25 | Перечислите типы менеджеров , которые выделяет Мак-Клеланд в своей теории мотивации | Институциональные менеджеры,  “открытые” менеджеры ,  социально активные менеджеры |
| 26 | Укажите 4 типы социальных действий по М. Веберу | 1.Целерациональное действие (соответствие целей и средств действия);  2.Ценностно-рациональное (действие совершается ради какой-то ценности);  3.Аффективное действие (базируется на эмоциональных реакциях людей, бессознательно);  4.Традиционное действие (основано на принятых в обществе нормах, традициях и обычаях). |
| 27 | Дайте определение понятию "эмоциональный стресс". | Эмоциональный стресс – это чрезмерное эмоциональное переживание негативных или же напротив, положительных жизненных ситуаций. |
| 28 | Дайте определение понятию "аффект". | Аффект – кратковременное, бурно протекающее состояние сильного эмоционального возбуждения, возникающее в результате фрустрации или какой-либо иной, сильно действующей на психику причины, обычно связанной с неудовлетворением очень важных для человека потребностей. |
| 29 | Дайте определение понятию "внушение". | Внушение – психологическое воздействие на сознание человека, при котором происходит некритическое восприятие им убеждений и установок. |
| 30 | Перечислите основные виды внушения. | Прямые внушения, Косвенные внушения, Открытые, Самовнушение. |
| 31 | Дайте определение понятию  " деловая коммуникация ". | Деловая коммуникация – это процесс взаимодействия деловых партнеров, направленный на организацию и оптимизацию того и иного вида предметной деятельности: производственной, научной, педагогической и пр. В деловой коммуникации предметом общения является деятельность (дело), и партнер по общению всегда выступает как личность, значимая для другого. |
| 32 | Перечислите три компонента процесса общения | коммуникация, интеракция и перцепция |
| 33. | Дайте определение понятию «социальный статус» | социальная позиция (положение) индивида в группе или обществе |
| 34. | Назовите основное условие создания успешных команд | разработка руководством значимых для членов группы рабочих задач |
| 35. | Дайте определение понятию «команда» | группа людей, объединенных достижением общей цели, во многом соответствующей личным целям каждого |
| 36 | Дайте определение понятию «коммуникация» | Коммуникация (от лат. communicatio - сообщение) - специфический обмен информацией, процесс передачи эмоционального и интеллектуального содержания. |
| 37 | : Дайте определение понятию «Интеракция» | Интеракция - организация взаимодействия между людьми. Основными компонентами этого процесса являются сами люди, их взаимная связь и воздействие друг на друга, предполагающее взаимные изменения. |
| 38 | Дайте определение понятию «Перцепция» | Перцепция (от лат. perceptio - психологическое восприятие) – процесс восприятия, способствующий взаимопониманию участников общения. |
| 39 | Эффект возрастающей сенсорной стимуляции, когда на продуктивность деятельности индивида оказывает влияние сам вид и «звучание» других людей – это: | Социальная фасилитация; |
| 40 | Перечислите 3 основных компонента коммуникационного процесса | -коммуникатор  -сообщение  -коммуникант |
| 41 | Дайте определение понятию “коммуникативная компетентность” | Коммуникативная компетентность – это совокупность знаний, умений и навыков, включающих: функции общения и особенности коммуникативного процесса |
| 42 | Перечислите пять типовых стратегий (стилей) поведения в конфликтных ситуациях по К.У. Томасу и Р.Х. Килменну | * 1. приспособление (изменение своей позиции, перестройка поведения, сглаживание противоречий и т.д.);   2. компромисс (урегулирование разногласий через взаимные уступки);   3. сотрудничество (совместная выработка решения, удовлетворяющего интересы всех сторон: пусть длительная и состоящая из нескольких этапов, но идущая на пользу делу);   4. игнорирование, уклонение от конфликта (стремление выйти из конфликтной ситуации, не решая ее);   5. соперничество, конкуренция (открытая борьба за свои интересы, упорное отстаивание своей позиции). |
| 43 | Укажите функции общения | 1. Инструментальная функция - характеризует общение как социальный механизм управления, позволяющий получить и передать информацию, необходимую для осуществления какого-то действия, принятого решения, коммуникативного намерения. 2. Интегративная функция - используется как средство объединения деловых партнеров, специалистов и исполнителей для совместного коммуникативного процесса: решения задачи, генерирования идей, выработки совместного договора и пр. 3. Функция самовыражения - позволяет самовыразиться и самоутвердиться, продемонстрировать личностный интеллектуальный и психологический потенциал. 4. Трансляционная функция - служит для передачи конкретных способов деятельности, оценок, мнений, суждений. 5. Функция социального контроля - для регламентации поведения и деятельности, а в некоторых случаях (например, когда речь идет о коммерческой тайне) и речевых акций участников делового взаимодействия. 6. Функция социализации - развитие навыков культуры делового общения, делового этикета. 7. Экспрессивная функция - с помощью этой функции деловые партнеры стремятся выразить и понять эмоциональные переживания друг друга, чаще выражающиеся через невербальные средства. |
| 44 | Дайте определение понятию “тактика общения” | Тактика общения – реализация в конкретной ситуации коммуникативной стратегии на основе владения техниками и знания правил общения |
| 45 | Дайте определение понятию “техника общения” | Техника общения – совокупность конкретных коммуникативных умений говорить и умений слушать |
| 46 | Укажите основные стили взаимодействия партнеров в деловой коммуникации | В деловой коммуникации различают следующие стили взаимодействия партнеров:  -творчески-продуктивный;  -подавляющий;  -дистанционный;  -прагматически-деловой;  -популистский(заигрывающий), -превентивный,  -дружеский |
| 47 | Дайте определение понятию «эмпатия» | способность к сопереживанию, эмоциональному отклику в процессе общения |
| 48 | К командным разработкам относятся: | − разработка идеологии организации;  − разработка стратегии организации (команды);  − разработка Кодекса организации в целом, и частности, Кодекса команды;  − определение служебных функций;  − совершенствование мотивации |
| 49 | Дайте определение понятию “синергический эффект команды” | Синергический эффект команды (от греч. synergetikos – совместный, согласованно действующий) – потенцирование усилий членов команды за счет слаженной творческой совместной работы, эффективно координируемой лидером. |
| 50 | Заражение, внушение, подражание – это: | Способы воздействия |
| 51 | Перечислите категории мотивов согласно теории А.Маслоу. | Дефицитарные или Д-мотивы и Бытийные или Б-мотивы (мотивы роста). |
| 52 | Дайте определение понятию “мотивация“ | Мотивация в организации – это побуждение чле­нов организации к действию. При этом мотивация представляет собой, с одной стороны, побуждение, навязанное индивидам извне, а с дру­гой – это самопобуждение. |
| 53 | Дайте определение понятию “альтруизм“ | Мотив оказания кому-либо помощи, не связанный сознательно с собственными эгоистическими интересами |
| 54 | Феномен, по которому между социальной установкой и реальным поведением личности существует расхождение, назван: | Феноменом Ла Пьера; |
| 55 | Феномен «сдвига риска» проявляется в случаях, когда: | Решение принимается коллективно; |
| 56 | Дайте определение понятию “стресс” | Под стрессом понимают состояние организма, возникающее при воздействии необычных раздражителей и приводящее к напряжению неспецифических адаптационных механизмов организма |
| 57 | Укажите механизмы социальной перцепции | Механизмы социальной перцепции – это способы, посредством которых люди интерпретируют, понимают и оценивают другого человека; к ним относятся: идентификация, эмпатия, социальная рефлексия, аттракция, каузальная атрибуция. |
| 58 | Дайте определение понятию «дисциплинированность» | Дисциплинированность - сознательное подчинение своего -поведения общественным правилам и нормам. |
| 59 | Дайте определение понятию «лидерство» | Лидерство - это процесс социальной организации и управления общением и деятельностью членов группы, осуществляемый субъектом (лидером), который наделен определенной властью. Лидерство может быть формальным и неформальным |
| 60 | Укажите мотивы, побуждающие к лидерству: | * 1. эгоцентрические - концентрируются на интересах субъекта;   2. социоцентрические - концентрируются на интересах какой-либо общности |
| 61 | Перечислите основные стили руководства (управления): | Авторитарный;  Демократический;  Попустительский; Непоследовательный;  Ситуативный. |
| 62 | Дайте определение понятию “целеполагание” | Целеполагание - это взгляд в будущее, ориентация и концентрация активности на том, что должно быть достигнуто |
| 63 | Перечислите основные этапы подготовки и принятия решений: | 1. постановка проблемы; 2. выявление альтернатив; 3. выбор оптимального варианта; 4. реализация решения; 5. контроль результатов. |
| 64 | Перечислите основные функции мотивов поведения человека | ориентирующая – мотив направлен на выбор членом коллек­тива организации поведения, наиболее приемлемого для него в данной ситуации;  смыслообразующая – мотив определяет субъективную зна­чимость принятого вида поведения для члена организации;  опосредующая – мотив возникает на стыке внешних и внут­ренних побудителей к действию, опосредуя их в отношении личности и влияя на ее поведение;  мобилизующая – мотив мобилизует внутренние резервы члена организации, если это необходимо для реализации значимых для него видов деятельности;  оправдательная – в мотиве заложено отношение члена орга­низации к должному, нормативному, привнесенному извне образцу, эталону поведения, социальной норме. |
| 65 | Дайте определение понятию «решительность» | Решительность - быстрый и обдуманный выбор цели и определение способов ее достижения. |
| 66 | Дайте определение понятию «целеустремленность» | Целеустремленность – подчинение поведения устойчивой цели, готовность отдавать силы и способности для ее достижения. |
| 67 | Дайте определение понятию «настойчивость» | Настойчивость - способность доводить до конца принятое решение, достигать цели, преодолевая препятствия на пути к ней. |
| 68 | Дайте определение понятию “Воля” | Воля – это сознательное регулирование человеком своего поведения и деятельности, связанное с преодолением внутренних и внешних препятствий. |
| 69 | Перечислите виды волевых действий | Волевые действия бывают простые и сложные |
| 70 | Перечислите этапы сложного волевого действия | Для сложного волевого действия характерны следующие этапы: 1) осознание цели и стремление достичь ее; 2) осознание ряда возможностей достижения цели; 3) появление мотивов, утверждающих или отрицающих эти возможности; 4) борьба мотивов и выбор; 5) принятие одной из возможностей в качестве решения; 6) осуществление принятого решения; 7) преодоление внешних препятствии, объективных трудностей самого дела, всевозможных помех до тех пор, пока принятое решение и поставленная цель не будут достигнуты, реализованы. |

# ВОПРОСЫ ДЛЯ ИТОГОВОГО КОНРОЛЯ

1. Лидерство как структурный феномен.
2. Понятие стихийных социальных групп. Масса и ее вождь.
3. Поведение толпы. Лидер в толпе и механизмы управления толпой
4. Лидерство в группе. Формирование команды.
5. Классические исследования лидерства.
6. Подход с позиций личностных качеств, поведенческий и ситуационный подходы.
7. Ситуационные теории лидерства Фидлера, Эванса и Хауса, Херси-Бланшарда.
8. Ситуационные теории лидерства Реддина, Врума-Йеттона.
9. Эффективный стиль лидерства. Лидерская гибкость.
10. Эмоциональное лидерство и влияние. Эмоциональный интеллект.
11. Особенности лидерства в отношениях с людьми.
12. Лидерские компетенции. Технологии позитивного влияния.
13. Содержание и структура трудового коллектива.
14. Психологическая типология членов трудового коллектива. Типы лидеров.
15. Определение лидерства. Теория черт характера лидера.
16. Определение лидерства в теории обмена. Ситуационная теория лидерства Фреда Фидлера, подход Лайкерта.
17. Теория харизматического и преобразующего лидерства. Заменители лидерства.
18. Стили лидерства. К. Левина, стили управленческой решетки Блейка и Моутон.
19. Косвенные методы влияния и тактические приемы власти.
20. Потребность во власти. Власть и повиновение. Анализ деструктивного повиновения.
21. Теории формирования групп.
22. Стадии формирования группы.
23. Классификаци групп.
24. Сплоченность группы. Воздействие лидера на формирование групповой сплоченности.
25. Групповые роли, нормы, статус. Природа команд.
26. Феномен Рингельманна в группе. Групповое давление и конформность.

# СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Тощенко, Ж. Т. Социология управления : учебник и практикум для академического бакалавриата / Ж. Т. Тощенко. – Москва : Издательство Юрайт, 2018. – 303 с. – (Бакалавр. Академический курс).  // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/413024>
2. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для академического бакалавриата / С. А. Барков [и др.] ; под редакцией С. А. Баркова, В. И. Зубкова. – Москва : Издательство Юрайт, 2018. – 183 с. – (Бакалавр. Академический курс).  // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/422362>
3. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для академического бакалавриата / С. А. Барков [и др.] ; ответственный редактор С. А. Барков, В. И. Зубков. – Москва : Издательство Юрайт, 2018. – 245 с. – (Бакалавр. Академический курс).  // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/422369>
4. Александрова, Н. А. Социология и психология управления человеческими ресурсами : учебное пособие / Н. А. Александрова, И. В. Петрова. – Чита : ЗабГУ, 2021. – 147 с. – ISBN 978-5-9293-2865-7. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: https://e.lanbook.com/book/271835.
5. Захарова, Т. И. Социология и психология управления : учебно-методическое пособие / Т. И. Захарова, Д. Е. Стюрина. – Москва : ЕАОИ, 2010. – 292 с. – ISBN 978-5-374-00425-0. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: https://e.lanbook.com/book/126530.
6. Сикевич, З. В. Социология и психология этнических отношений / З. В. Сикевич. – Санкт-Петербург : Лань, 2023. – 280 с. – ISBN 978-5-507-46672-6. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: https://e.lanbook.com/book/333269.
7. Психология и социология : учебно-методическое пособие / составители А. А. Воронкова [и др.]. – Нижний Новгород : ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2020. – 72 с. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: https://e.lanbook.com/book/191814.