

*Е.В. Нежелченко  
С.Н. Ясенок*

## **КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ И ЛИДЕРСТВО**

*КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
ДЛЯ СТУДЕНТОВ НАПРАВЛЕНИЯ ПОДГОТОВКИ  
43.03.01 СЕРВИС 43.03.02 ТУРИЗМ*

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Лидерство в современном обществе	3
1.Понятие и сущность лидерства	3
2.Функции лидера в процессе реализации управленческой деятельности	6
3.Роль лидера в условиях глобализации рынка	7
2. Современные концепции лидерства	9
1.Теория черт лидера	9
2.Стили лидерства. Поведенческие концепции лидерства	10
3.Ситуационный подход к лидерству	15
4.Концепция атрибутивного лидерства (причинно-следственный подход к изучению лидерства)	16
5.Харизматическое лидерство	17
6.Психологический обмен как механизм выдвижения в лидеры	18
7.ИмPLICITная теория	20
8.Лидерство в отечественной литературе	21
3. Власть и лидерство	24
1.Типы лидерства	24
2.Природа власти	29
4. Личностные характеристики лидера	36
1.Личность менеджера	36
2.Личностные ресурсы в реализации лидерской позиции	39
3.Модель компетенций современного лидера	42
4.Социальная ответственность лидера	46
5. Технологии самоактуализации и повышения эффективности лидера	47
Понятие и формирование имиджа лидера	47
Основы тайм-менеджмента. Управление временем	49
Презентация и самопрезентация. Искусство публичного выступления	56
6. Команда как социальная группа	59
1.Что такое «команда»	59
2.Характеристики социальных групп, типология групп	61
3.Основные характеристики коллектива. Формальные и неформальные коллективы	66
4.Сплоченность коллектива и уровни его развития	68
7. Формирование эффективных команд	70
1.Отличия команд от рабочих групп	70
2.Жизненный цикл команды	73
3.Эффективность работы группы. Факторы, влияющие на эффективность работы группы	79

8.	Ролевое взаимодействие членов команды	82
	1. Поведение человека в организации	82
	2. Типы сотрудников	85
	3. Роли в команде	88
9.	Особенности взаимодействия людей в группе	93
	1. Психологические механизмы взаимодействия	93
	2. Феномены групповой жизнедеятельности	96
	3. Социально-психологический климат в команде	100
10.	Конфликты в команде и управление ими	101
	1. Понятие конфликта, его сущность	101
	2. Динамика протекания конфликта	103
	3. Переговоры как основной инструмент разрешения конфликтов	105
	Рекомендуемая литература	108
	Глоссарий	109

## Тема 1. Лидерство в современном обществе

1. Понятие и сущность лидерства
2. Функции лидера в процессе реализации управленческой деятельности
3. Роль лидера в условиях глобализации рынка

### Понятие и сущность лидерства

Тема лидерства является ключевой для многих сфер жизни человека: бизнеса, политики, спорта.

Лидерство относится к числу вопросов, имеющих важное значение для любой цивилизации (западной или восточной). Нет ничего удивительного в том, что понятие «лидерство» привлекает столь большое внимание. В мире неоднократно одерживались значительные военные победы, создавались могущественные корпорации и все благодаря дальновидности и руководству отдельных личностей. Хотя и справедливое мнение о том, что не все лидеры становятся менеджерами, но все же трудно представить преуспевающего менеджера, который не был бы лидером. Несмотря на то, что руководство является существенным компонентом эффективного управления, как уже отмечалось ранее, эффективные лидеры не всегда являются одновременно и эффективными управляющими. Эффективность лидера обычно оценивается с точки зрения воздействия на производительность группы.

Эффективное лидерство может мешать, иногда формальной организации. Например, влиятельный неформальный лидер может сделать так, что трудовой коллектив начнет ограничивать выпуск продукции или производить товары и услуги низкого качества.

В чем же различие между управлением и лидерством? Файли, Хаус и Керр устанавливают данное различие в следующем:

- Управление, как умственный и физический процесс, приводит к тому, что подчиненные выполняют предписанные или официальные поручения и решают определенные задачи;
- Лидерство же, наоборот, является процессом, с помощью которого одно лицо оказывает влияние на членов группы.

Управляющими становятся во главе организации в результате намеренного действия формальной организации – делегирования полномочий. Лидером же становятся не по воле организации, хотя возможности вести за собой людей тоже можно увеличить путем делегирования полномочий.

Вопрос лидерства вызывали интерес людей с давних времен. Однако систематическое, целенаправленное и широкое изучение лидерства началось только с Ф. Тейлора.

Лидерство стало объектом исследования, когда в начале двадцатого века начали впервые изучать управление. Однако только в период между 1930 и 1950 годами впервые осуществлено изучение лидерства в больших масштабах и на системной основе. Эти ранние исследования ставили своей целью выявить качества и личностные характеристики эффективных руководителей.

В 40-х годах ученые начали изучать собранные факты о соотношении личных качеств и лидерства. К сожалению, несмотря на сотни проведенных исследований, они не пришли к единому выводу о качествах, которые бы признавали великого лидера.

Проблема лидерства более 40 лет активно изучается в различных странах. Наиболее активные исследования проводились и проводятся в США, где практически возникла теория лидерства. Насчитываются более 5000 независимых исследований в этой области. Исследователи определяют лидерство в соответствии с собственными представлениями о нем и исходя из того, что их больше всего интересует в этом феномене.

Со временем появлялось все больше теорий на эту тему, они формировали систему взглядов и разнообразные школы. Существует много мнений о сущности понятия лидерства, о его значении для развития общества. Все это свидетельствует о большом интересе к эффективному руководству любой организацией.

В ходе изучения проблемы лидерства ученые предложили много определений этого понятия.

Согласно Дж. Терри лидерство - это воздействие на группы людей, способствует достижению общей цели

Р. Танненбаум, И. Вешлер и Ф. Массарик определяли лидерство как межличностное взаимодействие, что проявляется в какой-то ситуации с помощью коммуникационного процесса и направленное на достижение целей организации

Г. Кунц и С. О'Доннелл аналогично Дж. Терри считают, что лидерство связано с воздействием на людей, которые стремятся достичь общей цели

Существуют и другие определения, по сути правильные и дополняют друг друга:

Лидерство - процесс направления и влияния действиями членов группы связанными с задачей, оно включает людей, неодинаков распределение власти среди членов группы, влияние на подчиненных различными методами

Лидерство - это один из механизмов интеграции групповой деятельности, когда индивид или часть группы объединяет и направляет действия всей группы на достижение целей предприятия

Лидерство - это способность влиять на поведение других людей, стихийно и неофициально выдвигают из своей среды на роль лидера личность, в равной (или почти равной) им за служебным статусом, признавая а ней такое право основывается на неформальных психологически-эмоциональных отношениях.

Лидерство - это тип управленческого взаимодействия, которая основана на сочетании различных источников власти в зависимости от конкретной ситуации и направленный на побуждение людей для достижения общих целей

Итак, лидерство - это тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сосуществовании различных источников власти и направленный на достижение целей организации

Лидерство рассматривается как процесс и как свойство.

Лидерство как процесс предполагает наличие влияния. Это неформальное влияние на членов группы с целью управления и координации ее действий для достижения целей.

Исходя из этого, широкое понимание лидерство включает:

- влияние на постановку целей и определение стратегии развития;
- влияние согласованного поведения на достижения целей;
- влияние на групповую поддержку;
- влияние на организационную культуру.

С позиции процесса лидерство считается наиболее приемлемым как понятие к менеджменту.

Как свойство лидерство представляет собой набор характеристик или систему качеств, принадлежащих тем, кто осуществляет не принудительное влияние. К наиболее существенным их них относятся следующие:

1. Физическая и эмоциональная выносливость. Лидерство – это тяжелая работа, поэтому лидер должен обладать выносливостью значительно выше среднего.

2. Понимание назначения организации и направления ее деятельности. Лидер должен иметь цели и воодушевлять других на их достижение.

3. Энтузиазм. Хорошие лидеры часто считаются «одержимыми» Их энтузиазм так или иначе трансформируется в господство и влияние.

4. Дружелюбие и привязанность. Лидерам необходимо, чтобы им симпатизировали ведомые, если они хотят воздействовать на последних.

5. Профессионализм. Личная эрудиция, знание и умение разрешать проблемы вызывают расположение к ведомым.

6. Порядочность. Лидеры должны заслуживать доверие.

Лидерство – это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации (М. Мескон, М.Альберт, Ф. Хедоури).

Сущность лидерства - умение самостоятельно принимать решения в рамках идейно структурированной системы, а не зависит от решения или мнения одного человека, а также умение самому быть автором, генератором идеи и воплощать ее в жизнь.

Лидерство рассматривается как ключевой метод менеджмента, в нем заключается коренное изменение отношений между руководителем и подчиненным.

Проявления и характер лидерства зависят от многих факторов. Среди них главную роль играют личные качества человека, и не только менеджера, но и каждого из членов группы. В лидерстве важная роль принадлежит психологическим особенностям человека. Часто возникновение отношений лидерства обуславливают такие черты характера, как честность, уверенность, оптимизм, энтузиазм, порядочность, уверенность, настойчивость и т.п. Но нельзя связывать лидерство только с индивидуальными особенностями

человека. Это явление групповой деятельности и проявления отношений, возникающих в процессе этой деятельности.

Лидер — это личность, за которой все остальные члены группы признают право брать на себя наиболее ответственные решения, затрагивающие их интересы и определяющие направление и характер деятельности всей группы.

Все больше исследований в области лидерства доказывают тот факт, что лидером не рождаются, им можно стать. Лидерский потенциал есть у каждого — вопрос в том, каким образом можно развивать этот потенциал и до каких пределов. Рост лидера может проходить в несколько этапов, в зависимости от компетенций и масштабов лидерства.

### **Функции лидера в процессе реализации управленческой деятельности**

Рассматривая роль лидера в решении управленческих проблем необходимо рассмотреть те функции, которые ему придется выполнять.

Функция менеджмента — это вид управленческой деятельности, направленной на решение конкретной задачи управления, который осуществляется специальными приемами и методами. Выделяют конкретные и общие функции управления.

Конкретные это те функции, которые включают в себя управление какой-то сферы:

- производственные функции управления (обеспечение сырьем, технологические, организации труда и т. п.),
- экономические функции по обслуживанию производства,
- функции управления научно-техническим прогрессом и др.

Общие функции менеджмента включают в себя те виды деятельности, которые осуществляются менеджером в любой сфере.

Прогнозирование и планирование - определение целей деятельности, средств и методов их достижения, составление планов-прогнозов, стратегического плана, планов экономического, научно-технического и социального развития.

Организация - формирование структуры управления, обеспечение связи (коммуникации) между объектом и субъектом управления.

Координация и регулирование - обеспечение согласованности в работе всех звеньев системы управления (подразделений, руководителей, управленческого персонала), поддержание стабильной работы производства.

Мотивация - активизация работающих с целью побуждения их трудиться для выполнения целей, поставленных в планах, создание условий для творческой работы и поддержания постоянной заинтересованности персонала в результатах труда.

Контроль, учет и анализ - количественная и качественная оценка и учет результатов труда путем проверки и анализа всех сторон деятельности и их анализа.

Характерной особенностью общих функций управления являются их взаимосвязь и взаимопроникновение.

Руководитель выполняет функцию «стратегического планирования», выбора целей и стратегий развития предприятия и коллектива, планирования методов реализации поставленных целей, выбора и внедрения необходимых новшеств, инноваций.

Администраторская функция. В обязанности руководителя входят не только вопросы стратегического плана, но и чистое администрирование, обозначающее директивные способы общения руководителя с подчиненными.

Особое место занимают разного рода наказания и поощрения. Один из таких методов известен как «кнут и пряник». Причем все психологи второй половины XX в. убеждены, что «пряник» гораздо предпочтительнее «кнута» И много эффективнее при управлении людьми.

«Управлять подчиненными по их положительным отклонениям!» - вот лозунг сегодняшнего дня. Это не значит, конечно, что наказания как вид управленческого воздействия вот-вот отомрут. Это значит лишь, что не они положены в основу деятельности руководителя, стремящегося чего-то добиться от подчиненных

Коммуникативно-регулирующая функция. Известно, что эффективность коммуникаций зависит от множества факторов. Один из самых значимых среди них - установление благоприятных отношений руководителя с подчиненными. Сами собой такие отношения возникают редко. Их надо строить, то есть прикладывать осознанные усилия к тому, чтобы эти отношения развивались в нужном направлении. И хотя любое отношение - феномен, конечно, двусторонний, но от руководителя в данном случае зависит и соответственно требуется много больше, чем от подчиненного.

Личность лидера и стиль его поведения как доминирующего лица во многом определяют судьбу каждого участника и всей группы в целом - лидеры влияют на социализацию индивидов.

Сколь разнообразны люди и группы, столь же многообразны лидеры и их поведение. Несмотря на очевидность феномена лидерства, практически бывает трудно установить, кто же является лидером группы.

Существует два основных метода выявления лидера в конкретной группе:

- путем опроса членов группы - выяснить, кому они отдают предпочтение как наиболее влиятельному лицу в выборе направлений деятельности группы (метод самодоклада);
- путем наблюдения - попросить сторонних наблюдателей назвать тех членов группы, которые имеют наибольшее влияние на других, или зарегистрировать относительную частоту успешных актов влияния одних членов группы на других (метод наблюдения).

### **Роль лидера в условиях глобализации рынка**

Современный менеджер - это философ, инженер, врач, и артист в одном лице.

На Конференции ООН в Рио-де-Жанейро в 1992 году было провозглашено, что проблема устойчивого развития человечества может быть

решена путем перехода к управляемой социокультурной эволюции на базе общественного интеллекта.

Таким образом, человеческий фактор (при достижении им определенного образовательного уровня) становится важнейшим источником для дальнейшего развития и устойчивого функционирования в условиях меняющегося мира. Очевидно, что мышление управленца должно отвечать вызову времени и позволять творчески решать проблемы развития, как на уровне страны, так и на уровне предприятия.

Креативное мышление подсказывает следующее: если человеческий фактор не поддается математической интерпретации, то можно дать ему свободу для решения задач, не поддающихся формализации. Это означает, что инициатива, активность и творчество людей, если созданы условия для их проявления, могут компенсировать недостаток информации или неполноту априорного знания. Этой же цели может послужить и уникальная способность отдельных людей и коллективов к самообучению и научению.

Сочетание исполнительности и творчества в организации имеет как практический, так и философский характер. Исполнительность и упорство необходимы для выполнения принятых задач, а творчество — при поиске более эффективных приемов работы.

Проблема заключается в том, что в одном работнике редко «уживаются» исполнительские и творческие способности, и задача менеджера — найти разумное соотношение между «свободными художниками», не подчиняющимися никакой дисциплине (кроме дисциплины неординарного мышления), и «рабочими лошадками», добросовестно везущими свой воз.

Проблема менеджера состоит также и в том, чтобы научиться терпеть неуживчивых и амбициозных творцов. Опыт показывает, что эта задача разрешима, а наградой за «терпение» являются инновации в области менеджмента и других областях бизнеса. Одновременно менеджер обязан заботиться о «чистоте эксперимента»: чтобы исполнители не начинали (вдруг) творить там, где нужно просто работать и строго выполнять инструкции.

Тенденция развития современного менеджмента такова, что более жизнеспособными становятся те модели, которые способны обеспечить в полной мере раскрытие творческого потенциала отдельного человека и целого коллектива. Рассел Л. Акофф в своей книге «Менеджмент в 21 веке» дает анализ всем имеющимся на сегодняшний день моделям менеджмента, и приходит к выводу, что более приемлемой для темпов развития современного мира является модель интерактивного менеджмента.

## Тема 2. Современные концепции лидерства

1. Теория черт лидера
2. Стили лидерства. Поведенческие концепции лидерства
3. Ситуационный подход к лидерству
4. Концепция атрибутивного лидерства (причинно-следственный подход к изучению лидерства)
5. Харизматическое лидерство
6. Психологический обмен как механизм выдвижения в лидеры
7. ИмPLICITная теория
8. Лидерство в отечественной литературе

### Теория черт лидера

Одной из первых концепций лидерства стала «Теория черт лидерства» или «Теория великого человека». Суть этой концепции заключалась в том, что человек может стать лидером при наличии набора био-социальных характеристик, которые являются врожденными, не подвержены изменениям и пригодны для многих ситуаций. В основе этой концепции идеи Ф. Гальтон (1822—1911), который разрабатывал теорию о роли наследственных факторов в жизни выдающихся людей. Для определения наследуемости способностей он изучил генеалогию выдающихся людей и установил, что среди их родственников процент талантливых людей (со способностями выше среднего) превышал средний процент среди остального населения. В рамках его научного интереса была и наука евгеника о создании идеального во всех отношениях человека. Интересным в плане формирования личностных качеств лидера является его исследование человеческого интеллекта, основы психологического тестирования.

Р. Стогдилл в 1948 г. и Р. Манн в 1959 г. обобщили и сгруппировали все ранее выявленные лидерские качества. Р. Стогдилл выделил пять качеств лидера: ум или интеллектуальные способности; господство или преобладание над другими; уверенность в себе; активность и энергичность; знание дела.

Э. Гизелли более двадцати лет посвятил определению особого набора черт характера и умственных способностей идеального руководителя. Им была создана шкала наиболее важных характеристик руководителя.

У. Беннис, известный американский консультант, исследовал 90 успешных лидеров и определил следующие четыре группы лидерских качеств:

- управление вниманием, или способность так представить сущность результата, чтобы это было привлекательным для последователей;
- управление значением, или способность так передать значение созданного образа, чтобы они были поняты и приняты последователями;
- управление доверием, или способность построить свою деятельность с таким постоянством, чтобы получить полное доверие подчиненных;
- управление собой, или способность настолько хорошо знать и вовремя признавать свои сильные и слабые стороны, чтобы для усиления своих

слабых сторон умело привлекать другие ресурсы, включая ресурсы других людей.

У. Беннис предлагает лидерам делиться властью в организации для создания среды, в которой люди почувствуют значимость и возможность познания того, что они делают, а также то, что они часть этого общего дела. Создаваемая таким образом организационная среда должна вселять в людей силу и энергию через качество работы и посвященность работе.

Последующее изучение привело к выделению четырех групп лидерских качеств: физиологические, психологические или эмоциональные, умственные или интеллектуальные, и личностные деловые.

К концу 30-х годов XX века стало очевидно, что не удалось выявить какой-либо универсальный набор «лидерских» черт, поскольку из них лишь примерно 5% (а всего к тому времени было выделено около 80 таких черт) были общими для четырех или более исследований. Провалились попытки прогноза реального поведения лидеров (в частности, в военной сфере) с помощью психологических тестов, имевших своей идейной основой «теорию черт».

### **Стили лидерства. Поведенческие концепции лидерства**

Исследование стилей лидерства началось накануне Второй мировой войны и продолжалось до середины 1960-х гг., от описания лидерских характеристик обратились к проблеме описания поведения. Концепция предполагала возможность подготовки лидеров по специально разработанным программам. Фокус в исследованиях сдвинулся от поиска ответа на вопрос, кто является лидером, к ответу на вопрос, что и как лидеры делают.

Наиболее известными концепциями данного типа являются следующие:

- три стиля руководства;
- исследования Университета штата Огайо;
- исследования Мичиганского университета;
- системы управления (Ликерт);
- управленческая сетка (Блейк и Моутон);
- концепция вознаграждения и наказания;
- заменители лидерства.

Основателем этого направления стал К. Левин. Вопросы, которые интересовали его -это уровень притязаний, групповая динамика, социальная перцепция, игровые ситуации,

стремление к успеху и избегание неудач, теория поля, временная перспектива.

Таким образом, Левин К. сформулировал в 30-е годы XX в. принципы изучения «жизненного пространства» личности, что стало основой ситуационистской традиции исследования лидерства, объяснения и изучения различных форм социального поведения.

Под его руководством группой психологов (Р. Липпитт, Р. Уайт и др.) были проведены эксперименты, позволившие выделить три стиля лидера: авторитарный, демократический и попустительский (или либеральный). См. табл.1.

Таблица 1

## Стили лидерства

	Авторитарный	Демократический	Пассивный
Природа стиля	Власть и ответственность в руках лидера	Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера	Снятие лидером ответственности и отречение от власти в пользу группы
Управление и принятие решений	Прерогатива в установлении целей и выборе средств	Принятие решений разделено по уровням на основе участия	Возможность самоуправления в желаемом для группы режиме
Коммуникации	Преимущественно сверху	Осуществляется активно в двух направлениях	В основном на горизонтальной основе
Сильные стороны	Внимание срочности порядку, возможность предсказания результата	Усиление личных обязательств по выполнению работы через участие в управлении	Позволяет начать дело так, как это видится и без вмешательства лидера
Слабые стороны	Тенденция к сдерживанию индивидуальной инициативы	Демократический стиль требует много времени	Группа может потерять скорость и направление без лидера

Исследования Университета штата Огайо привели к появлению двухфакторной теории руководства. В ее основе две переменные: структура отношений и отношения в структуре, от которых зависит и стиль лидерства.

Исследования Университета штата Огайо. Двухфакторная теория руководства. В основе их исследования две переменные структура отношений и отношения в структуре.

Структура отношений - образцы поведения, с помощью которых лидер организует и определяет структуру отношений в группе: определение ролей, установление коммуникационных потоков, правил и процедур работы, ожидаемых результатов.

Отношения в структуре - образцы поведения, отражающие уровень или качество отношений между лидером и последователями: дружелюбность, взаимное доверие и уважение, симпатия и гармония, чувствительность друг к другу, желание сделать друг другу доброе.

Связь между двумя переменными и критериями эффективности была определена следующим образом. Лидеры, поведение которых характеризуется одновременно наличием двух переменных, более эффективны в своей деятельности, чем те, у которых поведение характеризовалось только одной из них. Позже выявили, что внимание руководителя: к структуре отношений делало выше показатели профессиональности и снижало количество жалоб; на отношения в структуре давало низкие показатели профессионализма и прогулов. При этом не удавалось установить единственно верного стиля эффективного лидерства, применимого в любых условиях. Было сделано два вывода об эффективности: это условия эффективности и факторы эффективности.

Внимание структуре отношений дает эффективность при соблюдении следующих условий:

- давление, оказываемое кем-то (кроме лидера) с целью получения результатов;
- задание удовлетворяет работников;
- работники зависят от лидера в получении информации и указаний как делать работу;
- работники психологически подготовлены быть полностью инструктированными лидером;
- соблюдается эффективный масштаб управляемости.

Внимание отношениям обеспечивает эффективность при соблюдении следующих условий:

- задания рутинные и непривлекательные для работников;
- работники готовы к участию в управлении;
- работники должны сами научиться чему-то;
- работники чувствуют, что их участие в принятии решений влияет на уровень выполнения работы;
- не существует значительных различий в статусе между лидером и работниками.

Факторы, определяющие эффективность лидерства:

- организационная культура;
- используемая технология;
- ожидания от использования определенного стиля руководства;
- моральная удовлетворенность от работы с руководителем определенного стиля.

Исследования Мичиганского университета проводились с целью определить различия в поведении эффективных и неэффективных лидеров. В основе две переменные: концентрация внимания лидера на работе и на работниках.

Выводы об эффективном лидере:

- имеет тенденцию к оказанию поддержки работникам и развитию хороших отношений с ними;

- использует групповой, а не индивидуальный подход к управлению работниками;
- устанавливает предельно высокий уровень выполнения работы и напряженные задания.

Концепция Р. Ликерта системы управления 1, 2, 3 и 4, в которой изучались образцы управления, используемые эффективными лидерами. Было определено, что они уделяют основное внимание человеку и развивают групповой подход. Были выделены две категории лидеров: ориентированные на работников и ориентированные на работу.

Система 1 представляет собой ориентированный на выполнение задания, сильно структурированный авторитарный лидерский стиль.

В противоположность система 4 — это стиль, ориентированный на развитие отношений с подчиненными и групповую, совместную работу с ними. Системы 2 и 3 являются как бы промежуточными стадиями между двумя крайностями, близкими к основным положениям теории «Х» и теории «Y» Д. МакГрегора.

Р. Ликерт характеризует каждую систему по следующим критериям, которые он обозначает как организационные переменные: уровень доверия друг к другу подчиненных и лидера, характер используемой мотивации, характер влияния на подчиненных и взаимодействие с ними.

Уровень доверия лидера подчиненным и его уверенности в них:

- Система 1. Не уверен и не доверяет.
- Система 2. Снисходительная уверенность и доверие типа мастер-раб.
- Система 3. Значительная уверенность и доверие типа начальник-подчиненный с желанием контролировать.
- Система 4. Полная уверенность и доверие во всем.

Характер используемой мотивации:

- Система 1. Страх, угрозы, наказания и отдельные вознаграждения.
- Система 2. Вознаграждения и в определенной мере наказания.
- Система 3. Вознаграждения, отдельные наказания, в некоторой степени привлечение к участию в управлении.

• Система 4. Материальное вознаграждение на основе системы стимулирования, разработанной с учетом участия работников в управлении.

Характер влияния на подчиненных взаимодействии с ними:

- Система 1. Слабое взаимодействие, основанное на страхе и недоверии.
- Система 2. Слабое взаимодействие с некоторым учетом мнения подчиненных; страх и осторожность у подчиненных.
- Система 3. Умеренное взаимодействие с достаточно частым проявлением уверенности в работниках и доверия к ним.
- Система 4. Глубокое и дружественное взаимодействие с работниками, высокая уверенность в них и доверие к ним.

Управленческая сетка Блейка и Моутон это матрица, образованная пересечениями двух переменных: на горизонтальной оси — интерес к производству и на вертикальной оси — интерес к людям. См. табл. 2.

## Управленческая сетка Блейка и Моутон

Степень учета интересов людей	Высокая 9	<b>1.9</b>		<b>9.9</b>	
	8	<b>Управление в духе загородного клуба</b> Скрупулёзное внимание к потребности людей ведёт к созданию комфортной и дружелюбной атмосферы и рабочему ритму в организации.		<b>Групповое поведение</b> Производственные успехи обусловлены преданными своей работе людьми; взаимозависимости через общую установку в организационной цели ведут к созданию взаимоотношений, основанных на доверии и уважении	
	7				
	6				
	5	<b>5.5</b>			
	4	<b>Организационное управление</b> Можно добиться хорошей организации управления путём балансирования необходимости в производственных результатах и поддержания на удовлетворительном уровне морального настроения людей.			
	3				
	2	<b>1.1</b>		<b>9.1</b>	
	1 Низкая	<b>Обеднённое поведение</b> Приложение минимальных усилий для достижения необходимых результатов достаточно для сохранения членства в организациях		<b>Власть-подчинение</b> Эффективность производства зависит от создания таких рабочих условий, где человеческие аспекты присутствуют в минимальной степени.	

Концепция вознаграждения и наказания лидерского поведения основана на положениях теории о закреплении поведения. В рамках этой концепции выделяется четыре типа лидерского поведения в зависимости от применения вознаграждения или наказания.

Лидер рассматривается в качестве человека, управляющего процессом изменения поведения подчиненных в желательном направлении. На практике вознаграждение за достигнутый уровень выполнения работы приводит к превышению работником обычного уровня прилагаемых им усилий и превышению получаемого им удовлетворения от работы.

Наказание за неадекватный уровень выполнения работы, равно как и вознаграждение без учета уровня выполнения работы, по-разному влияет как на прилагаемые усилия, так и на получаемое от работы удовлетворение.

И, наконец, наказание без учета уровня выполнения работы чаще всего отрицательно отражается на качестве работы и удовлетворенности работника.

Концепция заместителей лидерства С. Керр и Дж. Джермейер основывается на том, что определенные обстоятельства могут выступать заместителями лидерства, например, подчиненный, имеющий большой опыт работы и высокий уровень подготовки не нуждается в лидерстве.

Самоуправление для таких работников будет более привлекательным, чем указания их лидера.

### Ситуационный подход к лидерству

Ситуационный подход сформировался еще до войны, в исследованиях К. Левина, но развитие получил в послевоенных теориях. Основное внимание было обращено на ситуацию, в которой реализуются «лидерские черты». Интерес к ситуации пробуждался постепенно, по мере осознания того факта, что лидерство не сводится исключительно к роли лидера. Ситуация стала рассматриваться как связующее звено между «чертами» личности и эффективностью действий лидера. Эффективность носит вероятностный характер, так как зависит от ситуации. Ситуационный подход исследует взаимодействие различных ситуационных переменных.

Дж. Хемфилл определил это следующим образом: не существует абсолютных лидеров, поскольку эффективное лидерство должно всегда иметь в виду специфические требования, обусловленные природой группы, которая является ведомой.

Наиболее точно суть изменившегося взгляда на лидерство выразил С. Джибб: «Лидерство есть функция личности и социальной ситуации и их обеих во взаимодействии» Структура ситуации представлена на двух уровнях на уровне микросоциума и макросоциума. На уровне микросоциума это характеристики последователей, специфика задач, качество и история взаимоотношений лидера с последователями и т. д.

На уровне макросоциума это факторы экономического, политического, социокультурного характера. Учитывается и специфика культуры: индивидуалистическая культура США, Канады, стран северо-запада Европы или коллективистская культура стран Южной Европы, Азии, Африки, Латинской Америки). Учитываются особенности социальной системы: демократия в сопоставлении с тоталитаризмом.

Особенности ситуации отражаются на образцах поведения лидеров, в том числе используемых ими стилевых моделях.

Среди концепций ситуационного подхода можно выделить следующие.

Континуум лидерского поведения Танненбаума-Шмидта. В соответствии с данной моделью лидер выбирает один из семи возможных образцов поведения между демократической и авторитарной альтернативами в зависимости от трех факторов: самого лидера, его последователей и создавшейся ситуации.

В модели ситуационного лидерства Фидлера главной проблемой было определение эффективности группы. В основе концепции лежат три ситуационные переменные: отношения лидер-последователь; структурированность работы и лидерская власть.

Фидлер предлагает шкалу характеристик Наименее Предпочитаемого Работника (НПР), которая использовалась им при опросе лидеров, на основании ответов, он выделяет лидера с высоким НПР и лидера с низким НПР. Стиль лидерства носит преимущественно постоянный характер, и зависит от

мотивации лидера на работу или отношения. Он формулирует 8 типов ситуаций.

Модель ситуационного лидерства Харсея и Бланшарда основывается на таком факторе ситуационной переменной, как зрелость последователей профессиональная и психологическая. Выделяется 4 стадии зрелости. Учитывая все многообразие складывающихся ситуаций, формулируется 4 стиля лидерства.

Модель лидерства «путь – цель» Хауза и Митчелла получила свое развитие в 70-е гг. XX в. В основе этой модели мотивационная теория ожиданий, в соответствии с ней определяется и суть эффективности лидера – эффективный лидер тот, кто помогает подчиненным идти к желанной цели. Выделяются ситуационные факторы: характеристики последователей, факторы организационной среды и характеристики системы власти.

Модель ситуационного лидерства Стинсона-Джонсона исследует зависимость между поведением лидера и структурой работы. Интерес руководителя к работе может быть низким и высоким, но при этом действия лидера будут эффективны, так как эффективность деятельности лидера зависит от структурированности работы и потребностей последователей.

Ситуационная модель принятия решений В. Врума, Ф. Йеттона, А. Яго, в основе которой лежит единственный аспект лидерского поведения – это привлечение подчиненных к участию в принятии решений. Модель предлагает использование дерева решений Врума-Яго для определения лидерского стиля, наиболее соответствующего сложившейся ситуации.

### **Концепция атрибутивного лидерства (причинно-следственный подход к изучению лидерства)**

Концепция атрибутивного лидерства (причинно-следственный подход к изучению лидерства) или перцептивная активность последователей, основывается на том, что те или иные качества приписываются последователями лидеру, если его действия дают на то основание, и лишь в этом случае могут рассматриваться как оказывающие влияние на процесс лидерства. В рамках этого подхода произошел сдвиг от «черт» лидера. Акцент сместился к атрибутам последователей, то есть их умозаключениям насчет наличия у лидера этих «черт». У подчиненных есть ясное представление о том, что такое эффективный лидер и как он должен действовать в определенной ситуации. Это явление получило название стереотипного лидерства. Существуют институциональные и национальные стереотипы лидерства.

Транзакционистская парадигма возникает в середине 80-х годов, ее создатель Б. Басс рассматривает лидерство как отношения обмена, сделки между лидером и последователем. Главенствующая роль отводилась лидеру, но его активность несвязывалась с внесением существенных изменений в складывавшийся характер внутригруппового взаимодействия.

## Харизматическое лидерство

Харизматическое (Харизма гр. Дар) лидерство рассматривается как фактор, усиливающий преобразующее влияние на последователей. Основа харизматического лидерства это качества лидера, вызывающие восхищение последователей, желание следовать за ним, исполнять его указания. Но эти качества должны быть увидены последователями. У лидера должна присутствовать способность представить последователям мотивирующее к действию видение проблемы, вселить в них уверенность в своих силах.

М. Вебер - основоположник учения о харизме. Исходил из того, что харизмой следует назвать качество личности, признаваемое необычайным, благодаря которому она оценивается как одаренная особыми силами и свойствами, не доступными другим людям.

Ранняя теория харизматического руководства, автором которой является Р. Хаус, рассматривает харизму в системе руководитель-подчиненный. В основе два предположения: наличие у лидера специфических личностных и поведенческих характеристик и поведенческие индикаторы подчиненных.

Поведенческая теория харизмы, авторами которой являются Д. Конджер, Р. Канунго рассматривает харизму как атрибутивный феномен, старается освободить харизму от ауры мистицизма, рассмотреть ее в контексте поведенческого процесса.

Современный этап развития харизматического подхода характеризуется появлением драматической модели, в основе которой лежит управление впечатлениями и построение имиджа. Модель харизматического руководства на уровне CEO (chief executive officer) – исполнительный директор – руководство с опорой на харизму, осуществляемая топ-менеджерами.

Таким образом, харизма лидера это фактор, усиливающий его преобразующее влияние на последователей. Основа харизматического лидерства это качества («черты») лидера, вызывающие восхищение последователей, возбуждающие желание следовать за ним, исполнять его указания. Условия реализации харизматического лидерства – качества должны быть увидены последователями, лидер должен быть способен представить последователям, мотивирующее к действию, видение проблемы, вселить в них уверенность в своих силах.

На смену приходит трансформационная парадигма, где лидерство рассматривается как процесс преобразования существующей реальности, так и как процесс создания нового. Это процесс активного перевода людей и организаций из мира консервативных традиций в мир инноваций, процесс своеобразного выхода за пределы ожидаемого.

Реализуется в практике эффективного предпринимательского менеджмента. Данная парадигма основывается на принципах максимальной активизации психологических ресурсов человека и раскрытие его творческих возможностей.

## Психологический обмен как механизм выдвижения в лидеры

Понятие «обмен» встречается в психологии, в социологии, антропологии, в системе экономических отношений людей. Джордж Каспар Хоманс (11.08.1910- 29 мая 1989) основатель американской поведенческой социологии и теории обмена создал управленческую модель «Homans's model» - теорию группового поведения, помогающую объяснить образование неформальных групп которые влияют на поведение людей.

Основные компоненты теории: взаимодействие, чувства, виды деятельности.

Суть теории обмена в том, что социальное поведение рассматривается как обмен ценностями – материальными и нематериальными. В процессе обмена его участники что-то отдают друг другу, «несут издержки», «делают вложения», и что-то получают друг от друга - «вознаграждения». Стабильным и приносящим удовлетворение взаимодействию становится, когда вознаграждения и затраты его участников сбалансированы. «Право оказывать влияние на других приобретается ценою разрешения другим влиять на себя», таким образом определяет суть лидерства Дж. Хоманс. Итак, можно сделать вывод, что лидерство это процесс обмена влиянием между лидером и последователями или «процесс двустороннего влияния».

Выделяют три разновидности психологического обмена как механизма лидерства:

- обмен в контексте транзакционистского подхода к лидерству;
- обмен как проявление «идиосинкразической кредита»;
- ценностный обмен.

Обмен как транзакционистский феномен. Основоположник – Е. Холландер, рассматривает лидерство как отношение обмена между лидером и последователями.

Термин «транзакция» в данном контексте означает более активную роль последователей во взаимоотношениях обмена с лидером, включая двустороннее влияние.

Суть транзакционистского подхода заключается в следующем. Лидер предоставляет последователям ряд вознаграждений: организации их действий, разъяснения им специфики ситуации, ориентировки в направлении приложения усилий, внимания к людям.

Своей активностью лидер способствует достижению групповых целей. Отвечая взаимностью на действия лидера, последователи также вознаграждают его: выражают ему признание, уважение, проявляют готовность к принятию его влияния.

Иными словами, лидер что-то отдает последователям и что-то получает от них взамен, лидер содействует успеху группы в решении задачи и справедливости во взаимоотношениях ее членов в обмен на уважение с их стороны и принятие его влияния.

Результатом подобного обмена является возрастание легитимности лидерской роли, способствующее, в свою очередь, усилению влияния лидера и одобрению его влияния последователями.

Характеристики необходимые для успешного выполнения роли лидера:

- компетентность в групповой деятельности;
- мотивация относительно группы и ее задач.
- заинтересованность в групповой деятельности и заинтересованность членах группы.

Обмен как проявление идиосинкразического кредита.

Обмен в данном случае рассматривается как- своеобразное разрешение группы на девиантное поведение, т.е. отклоняющееся от групповых норм, или, как в данной концепции, идиосинкразическое. В психологии термин идиосинкразия используется метафорически, для обозначения психологической несовместимости, непереносимости людьми друг друга. Идиосинкразия может символизировать повышенную уязвимость человека и его потребность в большей безопасности. Позитивные аспекты: способность окружать себя поддержкой, способность не оставаться в одиночестве. «Положительная идиосинкразия» - приятное отношение к предмету, явление, когда предмет вызывает приятные чувства.

В рамках данной концепции, суть идеосинкразического кредита заключается в следующем. Действия лидера на благо группы как бы обмениваются на предоставляемое ему со стороны группы право на неконформное поведение в форме инноваций и связанное с ним влияние на последователей.

Кредит дается лидеру: пропорционально его прошлому вкладу в достижение групповых целей, для инновационных действий в связи с ожиданиями, связываемыми с лидерской ролью. Величина кредита зависит от способа достижения им лидерской роли: путем выборов или путем назначения. Экспериментально показано преимущество выбранных лидеров: последователи именно их влияние готовы принимать гораздо охотнее и именно от их действий ожидают большего успеха. Правда, в случае неудачи выбранного лидера оптимистичные ожидания последователей легко могут смениться глубоким разочарованием.

Ценностный обмен как механизм выдвижения в позицию лидера. Ценностный обмен в данном контексте выступает как эффективная реализация членами группы ценностных характеристик (один из «предметов» обмена) приносит им авторитет и признание (другой «предмет» обмена). Ценность рассматривается как материальный или нематериальный предмет, представляющий значимость для человека, т. е. способный удовлетворять его потребности, отвечать его интересам.

Ценности во внутригрупповом взаимодействии это - значимые характеристики членов группы, реализуемые в ходе решения задач с пользой для отдельных партнеров и группы в целом: свойства личности, умения, опыт, связи.

Психологическое содержание ценностного обмена, состоит в обоюдном удовлетворении сторонами социальных потребностей друг друга путем взаимного предоставления каждой из сторон соответствующих ценностей. Под ценностным вкладом понимаются любые полезные действия, адресованные как отдельным членам группы, так и группе в целом и имеющие самые разные формы проявления.

Два уровня ценностного обмена, отвечающих разным этапам жизни группы:

- Диадный (соответствует начальному периоду жизни группы, когда она еще сложилась как целое);
- Групповой (соответствует периоду жизни сложившейся группы).

### **ИмPLICITная теория**

ИмPLICITный - подразумеваемый, неявный. В основе имPLICITной теории лежат процессы социальной перцепции означающее склонность людей усматривать связь между определенными человеческими типами и личностными чертами. Суть теории заключается в том, что люди воспринимаются в группах как лидеры, в той степени, в какой их характеристики соответствуют представлениям других о лидере.

Вводится такое понятие как прототипы лидерства это абстрактные представления о лидере, позволяющие судить о степени соответствия члена группы лидерской роли.

Выделяют три иерархических уровня прототипов лидерства:

- Наивысший - наиболее общие категории (например, лидер в сравнении с нелидером).
- Средний - дифференцированные категории в зависимости от сфер деятельности лидеров (например, лидеры в спорте, бизнесе, в вооруженных силах и т.д.).
- Низший - дифференциация лидеров в рамках конкретной предметной области (например, дифференциация военных лидеров по званию).

Все вышесказанное позволяет рассматривать «имPLICITную теорию» лидерства в качестве механизма выдвижения в позицию лидера, дополняющего действие поведенческого механизма - психологического обмена.

Подводя итог можно сказать, что лидерство сложное явление, включающее в себя много нюансов. Р. Стогдилл изучая все многообразие лидерских концепций, предложил свою классификацию определений лидерства:

- Центр групповых интересов.
- Проявление личностных черт.
- Искусство достижения согласия.
- Действие и поведение.
- Инструмент достижения цели и желаемого результата.
- Взаимодействие.
- Умение убеждать.

- Осуществление влияния.
- Властные отношения.
- Дифференциация ролей.
- Инициация или конструирование структуры группы.

Знакомство с представленными выше трактовками лидерства позволяет сделать ряд выводов:

- в англоязычной литературе не существует абсолютно единого понимания лидерства;
- различия концептуального характера, сложность, многоаспектность феномена, диктуют акцентировку исследователями различных его сторон;
- доминирующим в последние десятилетия является понимание лидерства как процесса влияния, в конкретизации этого процесса (например, в объяснении источника влияния, цели попыток влияния, способа его осуществления и т.д.) между исследователями обнаруживаются определенные расхождения;
- лидерство рассматривается и как преимущественно психологический по своей сути феномен (например, в понимании Р. Хогана с соавторами), и как феномен с заметным преобладанием элементов директивности, власти (например, в понимании Ф. Фидлера или Г. Юкла и Д. Ван Флита).

### Лидерство в отечественной литературе

Отечественные исследователи приступили к анализу понятия «лидерство» с конца 60-х - начала 70-х годов 20 века. До этого времени проблематика лидерства в отечественной науке была закрыта. В работах, выходящих в 20-е гг. исследователи предпочитали оперировать термином «вожачество», ограничивая его применение сферой детских коллективов. Затем понятие «лидерство» приобрело «законный» статус в ряде работ, в которых лидерство рассматривалось в соотнесении с руководством.

С конца 50-х гг. специалисты обратились к анализу содержания менеджерского труда. Посредством хронометража управленческих действий, анализа документов выяснялось, как складывается рабочий день менеджера, какие задачи ему приходится решать, какова их временная продолжительность, каков удельный вес тех или иных компонентов психической активности в этом процессе. Выявлялась система социальных связей, создаваемых менеджером для решения повседневных задач карьерного продвижения и т.д. Изучению были подвергнуты функционально-ролевые аспекты менеджерского труда, приемы и тактики эффективного влияния на персонал.

Лидерство и руководство, их сходство и различие становится одной из кардинальных проблем психологии управления. Динамика исследовательского интереса к двум сторонам феномена лидерства может быть определена следующим образом. На начальном этапе как преимущественно

психологическая (собственно лидерство); а затем преимущественно социальная (руководство).

Соответственно и термин «лидерство» используется в двояком значении:

- для характеристики возникающего неформально, психологического по своей природе феномена, т. е. собственно лидерства,
- для характеристики заданного официально, преимущественно социального по своей природе феномена, т. е. руководства.

Одним из первых в отечественной литературе развернутый анализ феноменов лидерства и руководства провел Б. Д. Парыгин, обративший внимание на следующие различия между ними.

Руководство - процесс правовой организации и управления совместной деятельностью членов коллектива, осуществляемый руководителем как посредником социального контроля и власти.

Лидерство - процесс внутренней социально-психологической организации и управления общением и деятельностью членов малой группы и коллектива, осуществляемый лидером как субъектом спонтанно формирующихся в межличностных отношениях групповых норм и ожиданий.

В концепции Б.Д. Парыгина лидерство и руководство различаются по сфере влияния: лидерство регулирует внутригрупповые отношения, носящих неофициальный характер, руководство регулирует отношения в рамках организации. Различаются они и по источнику происхождения: лидерство это феномен микросреды, а руководство элемент макросреды. Лидерство возникает и функционирует преимущественно стихийно, а руководство это целенаправленная и контролируемая деятельность. Лидерство менее стабильно, подвержено перепадам во мнениях и настроениях группы, руководство более стабильно. Лидерство характеризуется отсутствием системы санкций, а для руководства характерно применение системы санкций. Что касается процесса принятия решений, то в случае с лидерством, зависит от лидера, а в руководстве процесс принятия решений носит более сложный и опосредованный характер.

Не смотря на множество различий, в феноменах лидерства и руководства есть много общего. Функционально это две стороны единого процесса управления людьми.

Они тождественны в своем управленческом выражении: «вертикальные» отношение «лидер–последователь» и «руководитель–подчиненный». Реализация влияния происходит в системе неформальных (психологических) отношений. Элементы сходства указывают на возможность взаимоперехода. Лидерство при определенных условиях способно перерасти в руководство и наоборот.

Переход лидерства в руководство происходит, когда неформальные объединения людей трансформируются в организации с закрепленным официальным статусом, а их лидеры становились руководителями. В российской истории, это например Бехтерев Владимир Михайлович (1857-1927) русский невролог, психиатр и психолог. Он становится основателем,

организатором, и впоследствии руководителем, психоневрологического института (ныне институт им. Бехтерева) и института по изучению мозга и психической деятельности человека. Ему принадлежат фундаментальные труды по анатомии, физиологии и патологии нервной системы, исследования лечебного применения гипноза.

Мичурин Иван Владимирович (1855 — 1935) российский селекционер, ставший автором многих сортов плодово-ягодных культур, почетный член АН СССР (1935), академик ВАСХНИЛ (1935). Заслуги Мичурина в 1912 году были отмечены орденом святой Анны третьей степени. В советское время он стал культовой фигурой.

На уровне больших групп типа национальных, религиозных и иных движений, лидеры которых в целом ряде стран «третьего мира» стали затем руководителями своих государств в президентском ранге. Кастро Фидель, кубинский государственный деятель, со студенческих лет принимал активное участие в революционном движении. За границей (в США и Мексике) Кастро организовал «Движение 26 июля», затем организовал Повстанческую армию, которая в течение 1956-58 распространила свои действия на другие районы Кубы и сумела разгромить правительственные войска. 1 января 1959 повстанцы вступили в Гавану. Кастро сформировал новое правительство Кубы из числа своих соратников-революционеров и возглавил его.

Ганди Мохандас Карамчанд (1869 - 1948) индийский общественно-политический деятель, прозван Махатмой («Великой душой»). В 1904. он основал общину, жители которой вместе обрабатывали землю и выпускали известную по всей стране газету «Индийское мнение». Ганди выдвинул принцип сопротивления — сатьяграху (упорство в истине) — ненасильственное неповиновение и саботаж. Ганди вступил в Индийский национальный конгресс (ИНК) и сразу же стал одним из его лидеров.

Может иметь место и обратный процесс переход руководства в лидерство. В стабильной организации руководитель любого ранга может одновременно являться лидером. Должность руководителя дает ее обладателю преимущество над остальными членами коллектива, усиливая его лидерский потенциал.

Отдельные виды лидерства трудно отличить от руководства, например политическое лидерство или организационное лидерство.

Таким образом, управленческую деятельность может осуществлять не только руководитель, но и лидер. Социально приемлемым и эффективным в современных условиях является руководство людьми, осуществляемое в форме лидерства. В идеале эти две роли выполняет один и тот же человек, но так, к сожалению, бывает не всегда.

Чем же отличается руководитель-лидер от руководителя-администратора? Самое главное заключается в том, что лидер не командует, а ведет людей за собой на решение общих для данного коллектива проблем. Он способен быть организатором совместной деятельности: формулирует задачу, принимает ответственность за создание условий ее решения; планирует

работу с учетом интересов и возможностей каждого члена коллектива; использует для принятия коллективных решений мнения и предложения, противоположные собственной позиции; обладает способностями и умениями делать организуемые им дела интересными и привлекательными для других людей.

Он должен обладать чуткостью и проницательностью, доверять людям, уметь выслушать людей. Для лидера важно обладать представительскими способностями. Лидер способен вовлекать людей в деятельность, не отдавая прямых распоряжений и команд; он обладает неформальным авторитетом (ему подчинялись бы, за ним бы шли, даже если бы он не имел никакого руководящего поста).

Как добиться соединения двух ролей в одном человеке? Над этой проблемой уже не один год трудятся психологи и руководители. Многое зависит от актуализации тех или иных функций в деятельности конкретного руководителя.

### **ТЕМА 3. Власть и лидерство**

1. Типы лидерства
2. Природа власти

#### **Типы лидерства**

В современной науке существует множество попыток выделить какие-то типы и построить какие-либо типологии лидерства. Рассмотрим кратко некоторые из основных типологий первой половины XX века, так как именно они заложили основу для современных классификаций как лидеров, так и стилей лидерства, так и всего феномена лидерства в целом. Одним из первых Е.С. Богардус выделил следующие типы:

- автократический (в сильной организации);
- демократический (представитель интересов группы);
- исполнительный (в состоянии выполнить какую-либо работу);
- рефлексивно-интеллектуальный (неспособный руководить большой группой).

Чуть позже, Ф.С. Бартлетт классифицировал лидеров несколько по-другому:

- институциональный тип (лидер вследствие престижа занимаемой позиции),
- доминирующий (получает и сохраняет свою позицию с помощью силы и влияния),
- убеждающий (оказывает влияние на настроения подчиненных и побуждает их к действиям).

Затем С.С. Кичело выделил особый тип «лидера без офиса» и назвал его «пророком». Пророки выходят на авансцену истории в смутные времена и, вызывая поддержку ведомых, становятся символами инициированного ими самими движения.

Ф. Редл считал, что институциональные и эмоциональные групповые процессы могут происходить только вокруг девяти типов личностей. В его терминологии это - «патриарх», «лидер», «тиран», «объект любви», «объект агрессии», «организатор», «искуситель», «герой» и «пример для подражания» (причем как позитивный, так и негативный).

Дж. В. Гетцель и Е.Г. Губа подразделяли:

- «законодательное (nomothetic) лидерство», когда роли и ожидания определяют нормативные измерения деятельности в общественных системах,
- «идеографическое лидерство», при котором потребности и предрасположенности индивидов определяют личностные измерения групповой деятельности;
- «синтетическое лидерство», примиряющее конфликтующие стороны.

В. Белл, Р.Дж. Хилл и С.В. Миллз рассматривали следующие типы лидеров:

- «формальный» (на официальных постах);
- «известный» (считается влиятельным в обществе);
- «влиятельный» (реально оказывающий влияние);
- «общественный» (активно участвующий в самодеятельных организациях).

М. Конвей наблюдал лидеров толпы и выделил три лидерские роли:

- вожак (стремящийся «пасти» толпу, находящуюся в гипнотическом экстазе, и вести ее за собой по избранной им дороге — например, Наполеон);
- представитель толпы (выражает известные устоявшиеся «правильные» мнения народа — например, Т. Рузвельт);
- толкователь мнений (стремится артикулировать то, что смутно чувствует толпа, ее скрытые страхи и переживания).

Свою классификацию типов лидеров дал и Б.Д. Парыгин. По содержанию деятельности он выделил «вдохновителей», «организаторов» и «вдохновителей и организаторов»; по стилю деятельности — авторитарных и демократических лидеров; по характеру деятельности — универсальных, ситуативных и смешанных.

Еще одну квалификацию лидеров — по критерию исполняемой роли — создал Л.И. Уманский. По его мнению, лидер может быть:

- организатором (функция групповой интеграции);
- инициатором (выдвижение идей и решение новых проблем);
- генератором эмоционального настроения (доминирует в формировании настроения группы);
- эталоном (образец, идеал, «звезда»);
- мастером (специалист в каком-то виде деятельности);
- эрудитом (отличается обширными знаниями).

Какова характеристика лидеров в данной квалификации? Чем они отличаются друг от друга?

Лидер-организатор воспринимает нужды коллектива как свои собственные и действует активно. Он оптимистичен и уверен, что большинство

проблем вполне разрешимо. За ним идут, поскольку он не предлагает пустое дело. Этот лидер склонен убеждать и поощрять, а свое неодобрение выражает, не задевая чужого достоинства. В результате люди стараются работать лучше.

Лидер-творец привлекает способностью видеть новое, браться за решение проблем, которые могут показаться неразрешимыми и даже опасными. Не проявляет авторитарности, а лишь приглашает к обсуждению. Может поставить задачу так, что она заинтересует и привлечет людей.

Лидер-борец – волевой, уверенный в своих силах человек. Первым идет навстречу опасности или неизвестности, без колебания вступает в борьбу. Готов отстаивать то, во что верит, не склонен к уступкам. Однако такому лидеру порой не хватает времени, чтобы обдумать все свои действия и все предусмотреть.

Лидер-дипломат, используя он свои способности во зло, вполне мог бы назваться мастером интриги. Он опирается на превосходное знание ситуации и ее скрытых деталей, в курсе всех сплетен и пересудов. Поэтому он хорошо знает, на кого и как можно повлиять. Предпочитает доверительные встречи, позволяет открыто говорить то, что всем известно, чтобы отвлечь внимание от своих неафишируемых планов.

Лидер-утешитель – человек, к которому тянутся, потому что он готов поддержать в трудную минуту. Уважает людей, относится к ним доброжелательно. Вежлив, предупредителен, способен к сопереживанию.

Таким образом, из приведенного краткого обзора видно: в первой половине XX века типологии классифицировали лидеров одновременно как по выполняемой функции (представитель, исполнитель), так и по стилю лидерства (доминирующий — демократический). Более современные теории, в основном, изучают авторитарный и демократический стили, чаще называя их по-другому: «ориентированный на задачу» и «ориентированный на личность».

Таблица 2

Стили лидерства

Стиль лидерства и характеристики	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Способ принятия решений	Детерминируется самим лидером	Детальное обсуждение вопроса группой, при котором лидер выполняет функцию регулятора и корректора	Анархический
Активность ведомых и технология	Жестко и полностью подчинены лидеру	Подчиненные обладают достаточной степенью свободы в период обсуждения решения; после принятия решения	Поливариативность в процедурном плане, отсутствие возможности контроля за исполнением решений

		лидер внушает 2 или более альтернативные процедуры исполнения решения	
Форма исполнения принятого решения и регламентация деятельности каждого члена группы	Жесткий диктат в отношении формы исполнения решений и контроль вплоть до отдельного индивида	Члены группы в целом свободны в выборе формы исполнения решений; демократия внутри группы как способ самоорганизации ее членов	Полное отсутствие предписаний лидера
Критика и санкции по отношению к деятельности каждого члена группы	Лидер обладает возможностью жестокой критики и очень строгих санкций по отношению к подчиненным; обратная связь запрещена степень свободы; отдельного индивида стремится к нулю: отношение к члену группы зависит не от результата работы, а от лидера	«Объективное» отношение к деятельности каждого члена группы в зависимости от конкретного результата работы	Полная спонтанность в реакциях лидера на деятельность своих ведомых, непрогнозируемая возможность осуществления неопределенных санкций

Лидерство также классифицируют как формальное и неформальное.

Формальные группы обычно выделяются как структурные подразделения в организации. Они имеют формально назначенного руководителя, формально определенную структуру ролей, должностей и позиций внутри группы, а также формально закрепленные за ними функции и задачи.

Неформальные группы создаются не распоряжениями руководства и формальными постановлениями, а членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, одинаковыми увлечениями, привычками и т.п. В неформальных группах складывается определенное распределение ролей и позиций. Обычно эти группы имеют явно или неявно выраженного лидера.

Пути воздействия на неформальные группы:

- налаживание хороших отношений с лидером группы

- обучение лидера групповому поведению
- поддержка усилий членов группы сохранить групповые отношения

Особенности группы:

- члены группы идентифицируют себя и свои действия с группой в целом и во внешних взаимодействиях выступают от имени группы.
- взаимодействие между членами группы носит характер непосредственных контактов, личного разговора, наблюдения поведения друг друга, придавая формальным взаимодействиям «человеческую» форму.
- в группе наряду с формальным распределением ролей, обязательно складывается неформальное распределение ролей, обычно признаваемое группой.

С течением времени члены группы дифференцируются на основе таких факторов, как компетентность, агрессивность, власть и статус; каждый член занимает определенную должность в группе.

Лидер может быть одновременно и руководителем группы, а может им и не быть.

Лидерство в группе представляет собой весьма важную характеристику. Лидер в группе оказывает определенное влияние на членов группы.

В формальной группе лидер имеет разумную санкционированную власть. Лидер может награждать или наказывать членов группы, которые не выполняют директивы, приказы, правила.

В неформальных группах роль лидера также имеет важное значение. Человек, который становится лидером неформальной группы, обычно является уважаемым человеком с высоким статусом.

Характеристики неформального лидера:

- вносит вклад в выполнение задач группы
- позволяет членам группы удовлетворять свои потребности
- воплощает в себе основные ценности группы (фактически лидер является олицетворением ценностей, мотивов и стремлений членов группы)
- представляет точку зрения группы при взаимодействии с лидерами других групп
- сглаживает все противоречия в группе.

В зависимости от микро- и макро- уровней управления лидерство различают как микролидерство (микролидер) и макролидерство (макролидер). В этой связи принято говорить о лидерских ступенях:

**Внутреннее лидерство.** Это базовый этап развития лидерской компетенции. На этом этапе закладываются предпосылки для возникновения и развития лидерства. Человек должен в первую очередь уметь руководить собой. Уметь мотивировать и настраивать себя на работу. Брать ответственность за свои поступки и держать ситуацию под контролем.

**Ситуативное или контекстуальное лидерство (микролидерство).** Проявляется, когда человек берет на себя роль лидера в зависимости от сложившейся ситуации и в конкретном контексте. На нём лежит временная ответственность за происходящее. Чаще всего такие лидеры мотивируются

больше необходимостью, чем возможностью. Когда же актуальность ситуации спадает, человек снимает с себя лидерскую роль и возвращается к повседневным занятиям.

Командное или тактическое лидерство (макролидерство). Лидер постоянно руководит своей командой. Является её вдохновителем. Берет инициативу в свои руки на протяжении большого промежутка времени. Отвечает за свою команду и её членов. Обычно ставит тактические цели и стремится к их достижению.

Системное или стратегическое лидерство (мегалидерство). Лидер руководит всей системой в целом. Это лидер лидеров. Ставит стратегические цели, формирует видение компании, определяет далеко идущие планы и перспективы развития. Он даже не мотивирует, он вдохновляет.

### Природа власти

Природой власти люди интересовались во все времена. Платон, Аристотель, Н. Макиавелли, М. Вебер – вот лишь некоторые философы и ученые, изучавшие вопросы власти.

Власть – это форма социальных отношений, отличающаяся способностью влиять на характер и направление деятельности и поведения людей, социальных групп и классов посредством экономических, идеологических и организационно-правовых механизмов, а также с помощью авторитета, традиций, насилия.

Некоторые люди считают, что чем выше должность у кого-либо, тем большей властью он обладает. Но это не совсем так. Власть только отчасти определяется иерархией. Сколько власти имеет тот или иной человек в конкретной ситуации определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости от других лиц.

Любой лидер организации может увеличить свою власть, дав ключевым членам организации возможность увидеть, что они зависят от него в вопросах ресурсов, необходимых для их деятельности. Эти ресурсы могут означать доступ к важным персонам, информации, услугам, деньгам, нужным собраниям и т.д.

Сотрудники организации, не имеющие формальных полномочий, также могут обладать властью. Это зависит от их компетентности, служебного положения и информативности. Значительной, «направленной вверх властью» (или влиянием) могут обладать такие люди, которые компетентны, связаны с руководителями высокого уровня или имеют доступ к важной информации.

Лидеры организаций имеют власть над ее членами потому, что последние зависят от них в таких вопросах, как:

- продвижение в карьере;
- расширение полномочий;
- «степени свободы» для внешних контактов;
- возможность работать в «командах», осуществляющих отдельные проекты;
- удовлетворение социальных потребностей и т.п.

Сотрудники организаций имеют власть над ее лидерами, так как последние зависят от них в таких вопросах, как:

- необходимая для принятия решений информация,
- неформальные контакты с людьми в других организациях, чье содействие необходимо для руководителя,
- экспертные знания, почерпнутые в общении с коллегами из других организаций;
- влияние, которое члены организации могут оказывать на своих коллег,
- способность сотрудников выполнять сложные (нестандартные) задания.

В целом о власти в любой организации можно сказать следующее:

1. Власть определяется, в частности, структурой организации. Структура обеспечивает распределение полномочий в принятии решений в соответствии с занимаемой должностью. Кроме того, она устанавливает характер общения и поток информации. Следовательно, организационная структура создает основы официальной власти и обеспечивает полномочиями для принятия и выполнения определенных решений.

2. В зависимости от должности индивид наделяется определенными правами, ответственностью и привилегиями.

3. Доступ к ресурсам, информация и материально-техническое обеспечение также служат источником власти.

4. Мощным источником власти служит способность устанавливать сотрудничество с другими для выполнения требуемой задачи.

5. Власть представляет собой динамическую систему, границы которой: подвижны; могут переопределяться осознанно как руководителями, так и их подчиненными; а также неосознанно изменяются как руководителями, так и их подчиненными.

Власть может проявляться в различных формах, пять из которых являются ключевыми:

- законная власть;
- власть, основанная на вознаграждении;
- власть, основанная на наказании;
- экспертная власть;
- харизматическая власть.

Законную власть очень часто называют легитимной властью. Законная власть бывает действительна тогда, когда сотрудник организации повинуется указанию лидера этой организации только потому, что он стоит на более высокой ступеньке организационной иерархии. Эта форма власти является инструментом, с помощью которого руководитель организации может заставить ее членов выполнять работу, направленную на достижение целей организации.

При этом используются различные методы воздействия на сотрудников организации, среди которых различают насильственные действия, доминацию

(приказы или просьбы) и манипуляцию (формальные и неформальные приемы руководства).

По мере роста организации значение законной власти сильно возрастает, также как усиливается потребность в координации действий ключевых лиц и рядовых членов организации.

Законная власть позволяет лидерам организаций осуществлять управление ресурсами, вознаграждать и наказывать сотрудников. Законная власть обычно не подвергается сомнениям, так как воспринимается большинством как желательная и необходимая, способствующая поддержанию порядка.

Пределы законной власти ограничиваются такими факторами, как культура, обычаи и система ценностей, характерные для конкретной организации.

Признаками проявления законной власти в организации являются:

- Знание прав и обязанностей, закрепленных за ключевыми членами организации;
- контроль внешней дисциплины;
- устоявшиеся ритуалы проведения совещаний, праздников;
- недвусмысленные атрибуты уровня власти (таблички на дверях, размер кабинета, мебель);
- подчеркнутая «безличность» служебных отношений (обращение на «Вы», по «Имени Отчеству»).

Устоявшиеся элементы продвижения по карьерной лестнице – формальные правила и неформальная практика.

Данная форма власти проистекает из имеющейся у лидера организации возможности контролировать и управлять некими благами, имеющими ценность в глазах других людей, к таким благам могут относиться способность помочь рядовому члену этой организации добиться признания в ней, войти в значимую социальную группу и т.п.

Власть, основанная на вознаграждении, используется для поддержки законной власти. Но здесь речь идет скорее о социальном, а не материальном вознаграждении. Если члены организации согласны принять вознаграждения (признание, назначение на хорошую должность и т.п.), то они будут подчиняться приказам и требованиям.

Воздействие данной формы власти не является прямым и однозначным. Потребности каждого человека очень индивидуальны. То, что для одного сотрудника является ценным вознаграждением, для другого может быть совершенно безразлично. Данная форма власти будет действенна тогда, когда вознаграждение будет восприниматься как достаточно ценное.

Многие лидеры считают, что деньги – лучшее вознаграждение. Однако деньги не всегда способны произвести впечатление на человека и повлиять на его поведение. Здесь необходимо сказать несколько слов о теории мотивации, разработанной Ф. Герцбергом. Он выяснил, что неудовлетворенность вызывает, прежде всего, отсутствие таких условий, как гарантии работы и безопасность

труда, а вот их наличие обуславливает только нейтральное состояние, но никак не благодарность. Это открытие Герцберга называется «двухфакторной теорией мотивации». Смысл теории в отсутствии симметричности в действии факторов.

Потенциальные причины беспокойства и неудовлетворения Герцберг определил как гигиенические, или поддерживающие, факторы, поскольку они необходимы для построения основания, на котором возможно поддержание разумного уровня мотивации членов организации.

Другая группа факторов, наоборот, направлена в первую очередь на формирование мотивации, тогда как отсутствие этих факторов обычно не вызывает сильных отрицательных эмоций. Эти факторы Герцберг назвал мотивирующими факторами.

К мотивирующим факторам Герцберг отнес:

- саму по себе интересную работу;
- достижения;
- возможности роста;
- признание;
- статус;
- отношения с руководством, коллегами, подчиненными;
- отсутствие «уровнировки» в вознаграждении;
- качество руководства в организации.

Именно эти и подобные факторы лидеры организаций могут использовать в качестве системы вознаграждения сотрудников.

Признаками проявления власти, основанной на вознаграждении, в организации являются, например, такие:

- содержательные, а не «коммунальные» конфликты среди ключевых и рядовых сотрудников организации;
- регулярные инициативы снизу;
- хорошие представления сотрудников организации о принципах функционирования систем вознаграждения.

Необходимо отметить, что властью, основанной на вознаграждении, могут пользоваться не только руководители, но и другие сотрудники организации.

Человек может оказывать влияние на поступки других, если он контролирует величину или форму наказания, которое может быть к ним применено.

Власть, основанная на принуждении, опирается на страх и нередко реально стимулирует определенные действия индивидов в краткосрочном периоде. В то же время она оказывает негативное влияние на сотрудников организации, в отношении которых используются меры принуждения.

Такие методы, как, например, угроза увольнения и страх перед их применением свидетельствуют о принудительной власти. Хотя наказание способно повлечь за собой некоторые неожиданные побочные эффекты, эта форма власти все еще используется для того, чтобы обеспечить повиновение или скорректировать непродуктивное поведение в организациях.

Здесь необходимо отметить, что власть, основанная на наказании, часто применяется не только в отношении рядовых сотрудников, но и в отношении ключевых фигур. Но здесь страх, нагоняемый, например, на руководителя отдела организации, направлен не на его материальные интересы, а на его самолюбие. Поскольку авторитет руководителей держится на уважении к их личности, они, как правило, болезненно реагируют на всякие унижения.

Чтобы избежать чрезмерного воздействия, унижение может выдаваться высокопоставленным членам организации в малых дозах:

- вскользь брошенное замечание, что другой руководитель отдела уже справился со своим заданием;
- назначение на непрестижную должность, от которой все отказываются;
- выделение устаревшего оборудования.

Это лишь малая доля имеющихся способов вселить в ключевых сотрудников организации страх, что они не пользуются должным уважением и им, возможно, следует работать более эффективно.

Власть, основанная на принуждении, не всегда действует эффективно так как требует слишком высоких затрат, связанных с ее применением. Для того чтобы использовать такой инструмент как страх, необходимо иметь эффективную систему контроля. Но эффективную систему контроля создавать нелегко, а «удовольствие» это дорогое, даже при наиболее благоприятном стечении обстоятельств.

Организации, руководители которых к данной форме власти прибегают часто, не смогут прожить долгую жизнь в условиях современного общества. Хотя принуждение и может привести к временной покорности, оно производит нежелательные побочные эффекты – скованность, страх, месть и отчуждение.

Признаками проявления власти, основанной на наказании, в организации являются, например, такие:

- закрытость ключевых лиц организации и имитация усердной деятельности;
- конфликты, связанные не с содержанием деятельности, а с взаимоотношениями и формальной дисциплиной (частые обсуждения причин, по которым «это» не может быть сделано, попытка «урвать» избыточный ресурс («раздуть» бюджет отдела));
- слабая инициатива (реализовывается то, что пришло «сверху», любая инициатива снизу должна «обрасти» подписями и согласованиями);
- трудности со свежими идеями (нововведения запоздалые и длительные по времени, скрытое сопротивление инновациям, сленг «бумага должна отлежаться»).

Экспертная власть. Данная форма власти осуществляется, когда человек воспринимается как носитель специальных и полезных знаний или информации. Экспертная власть (другими словами, власть, основанная на знаниях) возникает как результат:

- специального, как правило, длительного обучения и информированности о сущности сложных ситуаций. Ее уровень зависит от

образования, обучения и опыта, а значит, ее значение в нашем технологическом обществе неуклонно возрастает.

- умения добывать и обрабатывать информацию, которая имеет отношение к деятельности организации. Количество информации нарастает, поэтому сегодня недостаточно просто владеть информацией, необходимо уметь превращать ее в средство принятия решений.

- посвященностью в дела организации, связанные с целеполаганием и управлением основными ресурсами организации. Посвященность в дела иногда отождествляется с наличием формальной власти. Однако исследования последнего десятилетия показывают, что здесь нет прямой связи.

Полномочия, возникающие вследствие выше названных факторов, и называются экспертной властью. Когда лидер организации является настоящим специалистом в методологии эффективного действия, члены этой организации безоговорочно соглашаются с его указаниями, ибо признают его превосходство в знаниях.

Власть эксперта не безгранична, скорее это влияние через разумную веру сотрудников организации в полезность этой власти в определенных ситуациях. Например, сотрудник организации считает что лидер обладает особым экспертным знанием в отношении конкретного проекта. Сотрудник принимает на веру ценность знаний лидера организации. В этом случае влияние считается разумным потому, что решение подчиниться является сознательным и логичным. Лидеры организаций обычно добиваются этой формы власти, благодаря своим видимым достижениям. Чем больше эти достижения и чем более они явны, тем большей власти добивается лидер.

Доступ к нужной и важной информации дает человеку власть, так как информация служит основой для осуществления эффективных решений. Таким образом, те, кто имеет необходимую информацию и может ею воспользоваться профессионально, способны принять оптимальное решение, а значит, обладают специфическим видом власти. Положение бухгалтера в любой организации не отражает точный объем его власти. Бухгалтеры не обладают слишком сильной властью, их власть заключается в том, что они контролируют важную информацию. Именно поэтому действительная власть определяется не только должностью лица, но и наличием доступа к соответствующей информации. С этой точки зрения секретари, технические специалисты и т.д. обладают большой властью, но, заметим, не всегда могут ей воспользоваться.

Мескон М.Х. и др. отмечают, что «... разумная вера гораздо менее устойчива, нежели слепая вера, посредством которой влияют на других харизматические личности. Она и действует медленнее. Если специалист окажется неправ, тогда руководитель больше не будет разумно следовать его совету – следовательно, его влияние уменьшится. Кроме того, если харизматический лидер сможет заронить веру в одном-единственном выступлении, то формирование разумной веры потребует длительного времени». Экспертам, например, иногда годами приходится завоевывать авторитет у ключевых фигур организации.

Признаками проявления экспертной власти в организации являются, например, такие:

- элементы неформального поведения среди членов организации разного уровня в иерархии;
- открытое проявление содержательных конфликтов (быстрая «реакция» на предложение коллег об усовершенствованиях и нововведениях, привычка «возражать начальству», инициатива в выдвижении новых идей, вскрытие назревающих проблем);
- открытость новым идеям (информированность о новых идеях, открытиях, наличие «площадки для споров»);
- низкий уровень (невнимание) формальной дисциплины.

Харизматическая власть. В данном случае речь идет о форме личной власти (харизматической власти). Это индивидуальные черты каждого лидера, его умение влиять на членов организации своими личными, наиболее сильными качествами. Обладающие харизматической властью лидеры окружены как бы притягательным полем, аурой доверия, непоколебимо уверены в своих возможностях, что привлекает к ним многочисленных последователей. Такие лидеры хорошо чувствуют потребности людей и обещают, что обязательно добьются их удовлетворения.

В основе данной формы власти лежит приверженность членов организации своему лидеру, то есть члены организации разделяют точку зрения лидера, с радостью выполняют все его распоряжения и приказы.

Харизматические личности обладают следующими характеристиками:

- Энергичность. Создается впечатление, что эти личности излучают энергию и заряжают ею окружающих их людей.
- Внушительная внешность. Харизматический лидер не обязательно красив, но именно привлекателен для окружающих. Это может быть совершенно неожиданное проявление: от обладания хорошей осанкой до олицетворения образа смелого «бойца».
- Независимость характера. В своем стремлении к благополучию и уважению (в их понимании) эти люди не полагаются на других, но подают надежду другим.
- Хорошие коммуникативные (риторические) способности. У них есть умение спонтанно говорить и гибкая способность к межличностному общению.
- Взвешенная «экстравертированность» – позитивное восприятие восхищения своей личностью. Они чувствуют себя комфортно, когда другие выражают им восхищение, нисколько не впадая в надменность или себялюбие.
- Уверенная манера держаться. Они выглядят собранными и достойно владеющими ситуацией.

Важное значение данная форма власти приобретает в условиях, когда приходится проводить значительные изменения в организациях, которые обладают укоренившейся культурой и долгое время не претерпевали никаких серьезных трансформаций (вспомните эпоху перестройки и действия М.С. Горбачева).

Признаками проявления харизматической власти в организации являются, например, такие:

- Энтузиазм и оптимизм по поводу будущего организации (публичная риторика по поводу миссии и целей, увязывание личных планов с деятельностью организации, низкий процент тех, кто «выбывает» из организации);
- Демонстрация разделяемых ценностей (стиль в одежде, отношение к политикам и т.п.);
- Лидероцентричность социальных отношений (лидер «везде» (на собраниях, пикниках и т.п.))

Все вышеописанные формы власти не являются независимыми. Тот лидер организации, кто хочет получить все, что можно от ее сотрудников, не может позволить себе применять в отношении с ними какую-либо одну форму власти. Он должен научиться пользоваться всеми формами власти, стилями, методами и типами влияния, наиболее подходящими для конкретной ситуации. Устойчивость и состав этих сочетаний форм власти определяется эволюцией организационной культуры и конкретными ситуациями.

Лидеру организации необходимо контролировать воздействие различных форм власти на мотивацию членов организации, возможные реакции которых не столь однозначны. Члены организации могут сопротивляться инициативе ключевых лиц (в тех случаях, когда они злоупотребляют различными формами принуждения). Они могут уступить требованиям ключевых лиц, соответствуя им в минимальной степени (реакция на применение законной власти и обещания о вознаграждении, если последнее не связано напрямую с потребностями членов организации и не очень существенно). Наиболее эффективная реакция членов организации – это принятие на себя обязательств, направление ими энергии и талантов на выполнение требований лидера (харизматическая и экспертная формы власти).

С учетом обстоятельств можно эффективно использовать все формы власти в различных сочетаниях.

#### **Тема 4. Личностные характеристики лидера**

1. Личность менеджера
2. Личностные ресурсы в реализации лидерской позиции
3. Модель компетенций современного лидера
4. Социальная ответственность лидера

##### **Личность менеджера**

Проблема личности одна из центральных проблем во всей системе гуманитарного знания. Юристы говорят о правах и обязанностях личности. Педагоги охватывают процесс обучения и становления личности. Психология исследует особенности внутреннего мира и характера личности. Социология рассматривает личность как элемент социальной системы. Философия же интегрируя знания о личности, полученные различными областями науки, дает

целостное представление о личности, о факторах, влияющих на ее формирование, и об этапах становления личности о проблемах взаимоотношения человека и общества.

Прежде чем начать говорить о личности необходимо дать определение человека.

Человек – это субъект общественно-исторического процесса, развития материальной и духовной культуры на Земле, биосоциальное существо, генетически связанное с другими формами жизни, но выделившееся из них благодаря способности производить орудия труда, обладающее членораздельной речью, сознанием и нравственными качествами.

Следует различать такие понятия как индивид, индивидуальность, личность.

Индивид - человек как единичный представитель, отдельно от других индивидов.

Индивидуальность - человек как неповторимый и уникальный комплекс качеств и действий.

Личность - человек как социализированная индивидуальность.

Личность рассматривается в ее взаимодействии с обществом. С одной стороны человек создает общественную систему отношений, социальных институтов, а с другой стороны они формируют личность, ее потребности, интересы, ценности, характер.



Активный процесс субъективации ценностей называется социализацией или адаптацией личности.

Модели взаимоотношения человека и общества:

- борьба, когда человек вступает в конфликт с обществом, добиваясь своей цели любой ценой;
- бегство от мира, когда человек создает свой мир или уходит от мира в прямом смысле;
- адаптация к миру;
- совпадение интересов личности и общества.

Личность включает в себя:

- Общее социально-типическое.
- Особенное классовое, национальное.
- Отдельное, индивидуальное.

Для всех исторических типов личности характерны следующие особенности:

- наличие потребности трудиться;
- потребность самосохранения, что выражается с социализации и адаптации;
- потребность связи с миром, так как человек по природе коммуникативен.

Потребности – основа деятельности людей, стимул к совершению тех или иных действий. Каждому обществу соответствует свой уровень потребностей и возможность их удовлетворить.

Потребности различают:

- Биологические (естественные) – сохранение жизни, питание, размножение.
- Общественные:
  - Духовные – стремление обогатить внутренний мир, приобщиться к ценностям культуры.
  - Материальные – обеспечить достаточный уровень жизни.
  - Социальные – реализовать профессиональные способности, занять определенное место в обществе.

Интересы – конкретное выражение потребностей, заинтересованность в чем-либо.

Интересы бывают:

- Личные (индивидуальные).
- Классовые (интересы социальных групп).
- Общественные (интересы всего общества).
- Государственные.
- Интересы всего человечества.

Кроме того, интересы различают: материальные и духовные, нормальные и ненормальные, долговременные и ближайшие, разрешенные и неразрешенные, общие и антагонистические.

Отчуждение – философская категория для обозначения общественного процесса, в границах которого происходит превращение результатов и

продуктов деятельности людей в независимую силу, становящуюся выше своих творцов и подавляющую их.

«Я» - это самосознание личности, формирующееся в процессе общения на основе языка и мышления. Человеческое «Я» можно представить как результат выделения индивидом самого себя из окружающей среды, из сообщества других людей.

Реальное «Я» отражает то, кем на самом деле является данный человек, какие внутренние психологические особенности, желания, мысли, чувства ему присущи. Но далеко не все желания, мысли, чувства человек может проявить внешне в своем поведении, общении с людьми, в случае возникновения противоречия между нормами поведения, принятыми в данном обществе, и желаниями человека, в случае не совпадения мыслей, чувств человека и ожиданий окружающих, внешне демонстрируемый образ человека и его поведение могут не совпадать с его реальным «Я». «Я-образ» - это то, как человек стремится выглядеть перед людьми, как он видит себя и показывает себя людям.

Каждый человек как бы формирует свой внешний образ, он «считывается» другими людьми и на этой основе формируется определенное отношение.

Любая личность характеризуется:

- общими качествами (интеллект, ум, наблюдательность, работоспособность, организованность, общительность и пр.);
- специфическими свойствами (способность к тому или иному виду деятельности);
- подготовленностью к определенному виду деятельности (в виде совокупности знаний, умений, навыков);
- определенным складом характера;
- биологически обусловленными особенностями (например, темпераментом);
- направленностью (совокупностью интересов, стремлений, идеалов, убеждений).

Личностные черты в значительной мере влияют на качество выполнения возложенных на человека функций, стиль его работы, отношения с окружающими.

Устойчивость указанных черт позволяет прогнозировать поведение личности, т. е. действия, выражающие ее субъективную реакцию на ситуацию и окружающих.

### **Личностные ресурсы в реализации лидерской позиции**

Личностные ресурсы в реализации лидерской позиции включают четыре компонента: мотивационно-ценностный, интеллектуально-когнитивный, эмоциональный и коммуникативно-поведенческий.

Прежде, чем проанализировать каждый из них, определим два принципа такого анализа.

Принцип первый: наличие или отсутствие проявлений каждого компонента не предполагает и не исключает возможности реализации лидерской позиции. Личностный ресурс обладает компенсаторными и адаптационными возможностями. Поэтому отсутствие или недостаточный уровень сформированности какого-то из компонентов не означает, что вы не станете лидером. Его можно компенсировать за счет других.

Принцип второй: при регулярном поддержании личностного ресурса можно прогнозировать его развитие, а при отсутствии – ожидать значительного снижения.

Мотивационно-ценностный компонент.

Что в реализации лидерского потенциала наиболее оптимально? Разумеется, соотношение высокого уровня притязаний и адекватной самооценки. Сочетание «хочу могу». Отсутствие одно из слагаемых этой простой формулы приведет к тому, что лидер не состоится.

На практике часто встречается, что человек стремится к карьерному росту. Но более высокая карьерная позиция – это не всегда позиция лидера, но может быть лишь ее заменитель. Встречаются и люди, которые могли бы стать лидерами в коллективе (и часто в тех или иных ситуациях себя проявляют как истинные ситуационные лидеры), но они не хотят брать на себя бремя процессуального лидера – руководителя.

Важную роль здесь играет система ценностных ориентаций, в числе которых:

- ценность человеческой жизни (своей и другого человека),
- патриотизм,
- свобода,
- вера,
- искусство,
- профессиональная деятельность,
- семья,
- материальные ценности,
- совесть,
- ответственность.

Важно иметь в виду, что существенную роль играет не только сам набор ценностных ориентаций, но и их порядок в структуре личности.

В структуре мотивационного комплекса лидера доминируют мотивы:

- достижения успеха,
- мотивы аффилиации,
- мотивы власти,
- мотивы взаимодействия (интеракции).

Мотивом достижения успеха мы считаем стремление человека добиться успехов в разных видах деятельности как устойчивой личностной черты. Мотив избегания неудач – это относительно устойчивое стремление избегать неудач в тех ситуациях жизни, где результаты деятельности оцениваются другими людьми. Это черта личности, противоположная мотиву достижения успехов.

Интеллектуально-когнитивный компонент.

В интеллектуально-когнитивном ресурсе лидера выделяют «когнитивную сложность личности». Это свойство позволяет судить о степени системности восприятия и оценки реального мира. Например, один человек сталкиваясь с конкретными обстоятельствами, видит только их и пытается их изменить. Это соответствует низкому уровню «когнитивной сложности личности». Другой человек в возникшей ситуации видит породившие ее причины, прогнозирует ее развитие, соотносит с предшествующим опытом. То есть имеет множество измерений социальной действительности, что соответствует высокому уровню «когнитивной сложности личности».

Другое важное интеллектуальное качество лидера способность воспринимать неопределенность ситуации. Неопределенность заключается в отсутствии каких-либо правил, инструкций и предыдущего опыта, которые позволяют принять решение. Следовательно, оно может быть найдено только на основе творческого, интеллектуального поиска.

Эмоциональный компонент в личностном ресурсе лидерской позиции.

Для системы отношений и деятельности лидера характерно одно противоречие. С одной стороны, деятельность лидера отличается предельно высокой стрессогенностью, с другой – эффективный лидер должен регулировать свои эмоциональные состояния. Поэтому психологической особенностью лидера является высокий уровень эмоциональности и, одновременно, стрессоустойчивость.

Стрессоустойчивость – способность сохранять высокие показатели психической деятельности при возрастающей стрессовой нагрузке.

Эмоциональность – это способность заражать своим эмоциональным воздействием других людей.

Коммуникативно-поведенческий компонент.

Коммуникативная компетентность предполагает:

- направленность человека на общение и взаимодействие;
- высокий уровень согласованности вербальных и невербальных средств коммуникации;
- сформированность широкого диапазона коммуникативных навыков (навыков публичных выступлений, ведения малого разговора, активного слушания) и коммуникативных явлений.

В реальной жизни лидер должен сам получать удовольствие от процесса общения. Ему необходим большой арсенал средств общения, умение согласованно ими пользоваться в различных ситуациях. (Маленькая ремарка: демагогия – это не есть эффективное общение).

Коммуникация для лидера не самоцель, а средство решения определённых задач. Следовательно, коммуникативное поведение должно строиться с учётом целей, стоящих перед лидером, а по содержанию соответствовать задаче, для которой оно осуществляется.

В ходе реализации коммуникативного процесса могут возникать препятствия – так называемые коммуникативные барьеры. Они делятся на социальные и психологические.

К социальным относят профессиональные, статусные, возрастные, этнические, образовательные и другие барьеры.

Психологическим коммуникативным барьером могут стать неуверенность, агрессивность, тревожность, эмоциональная неустойчивость.

Для успешного лидерства необходимо осознать психологические барьеры, сделать их ресурсом коммуникативного поведения, а затем отработать навыки преодоления социальных барьеров.

### Модель компетенций современного лидера

В соответствии с современными принципами разработки моделей компетенций компетенции понимаются как базовые качества людей, проявляющиеся в устойчивых вариантах поведения или мышления, распространяемых на различные ситуации в профессиональной сфере. Эти базовые качества в конечном итоге позволяют человеку успешно решать профессиональные задачи в своей области деятельности.

Выделяется пять основных типов компетенций:

- Базовые мотивации.
- Психофизиологические особенности (такие, например, как скорость и тип реакции).
- Регулятивные механизмы (в число которых, авторы концепции включают ценности, установки, Я-концепцию личности и т.п. психологические феномены).
- Знания.
- Умения и навыки.

Пять групп компетенций в свою очередь могут быть сгруппированы в три «слоя» модели компетенций в зависимости от степени их подверженности обучающему воздействию.



Психофизические особенности являются в большинстве своем врожденными и в наименьшей степени могут быть изменены через процедуры обучения (скорее речь может идти о компенсации на уровне умений и навыков, чем об изменении психофизиологических особенностей личности). Базовые

мотивации также складываются на различных этапах взросления и могут быть скорректированы во взрослом возрасте лишь в незначительной степени.

Психофизиологические особенности и базовые мотивации личности составляют ядросистемы компетенций личности, слабо подверженное трансформации (во всяком случае, в рамках относительно краткосрочных или среднесрочных образовательных программ).

Я-концепция, установки и ценности, как показывает практика психологических тренингов, программ коррекции и тому подобных, могут быть изменены в результате специальным образом организованных программ, в том числе образовательных, таких, как тренинги. Однако эти изменения могут быть достигнуты в относительно долгосрочной перспективе и с существенными затратами. Эта группа компетенций составляет так называемую «внутреннюю оболочку» системы компетенций личности.

Компетенции ядра и «внутренней оболочки» в совокупности составляют то, что может быть определено как профессионально значимые личностные качества.

Знания и умения в профессиональной сфере составляют «внешнюю оболочку» системы компетенций личности. Они в наибольшей степени и в наиболее короткие сроки могут быть изменены в результате образовательного процесса.

Основные компетенции в реализации лидерской позиции.

Лидерские компетенции относятся к сфере руководства и управления людьми. Они отражают способность человека распоряжаться собственной властью, направлять деятельность подчиненных в определенное русло, оказывать подчиненным поддержку, проявлять к ним участие и наделять их полномочиями. Кроме этого, лидерские компетенции предполагают наличие у руководителя способности создавать у подчиненных состояние нацеленности на общую задачу, умений работать с разнородным коллективом, поддерживать творческую активность подчиненных и формировать в организации чувство общности, создавать команду и т.п. Проявление лидерских компетенций многопланово.

Контент-анализ литературы и исследований в области молодежного лидерства, а также работа экспертных групп в рамках разработки данного курса позволяет сделать вывод, что современный лидер-руководитель (процессуальный лидер) должен обладать следующими базовыми компетенциями.

1. Мотивация к достижению (Преобладание ориентации на достижение цели, на результат).
2. Внутреннее стремление к саморазвитию.
3. Креативность.
4. Работоспособность.
5. Умение вдохновлять, заражать идеями. Эмоциональная компетентность.

6. Управленческая компетенция (способность к постановке целей, способность прогнозировать, планировать, принимать решения, побуждать других к действию, контролировать).

7. Умение действовать в неопределенных ситуациях. Умение разумно структурировать хаос, ориентируясь на главное, а не на второстепенное. Умение структурировать ситуацию с учетом решаемых задач.

8. Патриотизм и принятие социальной ответственности.

9. Знания и умения в специальных областях (управление общественной организацией, фандрайзинг, лидерство и командообразование, деловые коммуникации, национальная социально-политическая система, включая понимание истории ее возникновения, международного контекста и тенденций развития).

Они не являются исчерпывающими, но – «из песни слов не выкинешь» – обязательны для современного лидера-руководителя (процессуального лидера).

Прокомментируем некоторые из них.

Умение вдохновлять, заражать идеями. Эмоциональная компетентность.

Эмоциональная компетентность, на наш взгляд, имеет несколько составляющих, важных для развития лидерского потенциала.

Во-первых, умение вдохновлять, заражать своими идеями напрямую зависит от степени эмоциональной поддержки. Великие лидеры приводят в движение людей с помощью эмоций, и если вы умеете управлять эмоциями позитивно, то люди вокруг вас начинают работать с увлечением, демонстрируя свои высшие качества.

Во-вторых, это способность распознавать свои чувства и чувства других людей с целью управления своими внутренними эмоциями и эмоциями в отношениях с другими людьми. Многие люди с недостаточной эмоциональной интеллигентностью в конце концов оказываются под началом людей с более низким IQ, но преуспевшим в развитии своей эмоциональной компетентности.

В третьих, это умение от сочувствия и сопереживания переходить к осмысленному содействию.

Управленческие компетенции: компетенция целеполагания.

Целеполагание – это выбор цели деятельности организации и ее конкретизация. Имеется в виду, что изначально формулируется стратегическая цель, а затем она разбивается на согласующиеся друг с другом подцели. Именно цель определяет общую направленность работы организации, ее состав и структуру. И именно цель регулирует характер действующих в организации взаимосвязей между ее компонентами и интегрирует их в согласованную систему. Она выступает основой для наиболее важных стратегических решений, определяя содержание планирования.

Цели организации располагаются в определённой иерархии. Общие цели конкретизируются в целях основных структурных подразделений и в целях более мелких подструктур. Такое «дробление» целей происходит до уровня отдельного исполнителя, деятельность которого тоже должна иметь четкую

цель. Цели индивидуальной деятельности каждого исполнителя согласуются с целями более высоких уровней и иерархически им соподчинены.

Навык целеполагания важен на любом этапе деятельности организации. Начиная от стратегических целей и заканчивая реализацией любого проекта, будь то массовая акция или разработка сайта.

Подробнее об этом – в темах «Миссия и стратегические цели организации» и «Базовые инструменты лидера».

Управленческие компетенции: компетенции прогнозирования и принятия решений. Следующая основная компетенция лидерства – прогнозирование. Она обеспечивает переход от стратегии «пассивного реагирования» к стратегии «активного упреждения». Человек не просто реагирует на изменяющиеся внешние условия, а начинает готовиться к ним, разрабатывает меры по недопущению наиболее негативных из них. Прогнозирование как раз и является основным средством трансформации пассивной стратегии управления в активную.

Основной объект прогнозирования – развитие внешней среды и последствия взаимодействия с ней.

Мы живем в стремительно меняющемся мире, где преобразуется все – привычки и подходы, продукты и технологии, политические концепции и целые социальные системы. Внешняя среда сложна, подвижна и неопределенна. На ее развитие и взаимодействие с организацией оказывают влияние (напрямую или косвенно) множество факторов, каждый из которых вариативен, и все они, так или иначе, взаимосвязаны. Тесная взаимосвязь приводит к изменениям всех других факторов при любом незначительном изменении хотя бы одного из них. Отсутствие достоверной информации по каждому из факторов влияния создает часто ситуацию неопределенности.

Поэтому с компетенцией прогнозирования напрямую связаны:

- системное мышление, учитывающее множественность и взаимовлияние различных факторов – «все влияет на все!»;
- умение действовать в неопределенных ситуациях: разумно структурировать хаос, ориентируясь на главное, а не на второстепенное, структурировать ситуацию с учетом решаемых задач;
- компетенция принятия решений (с учетом неопределенности, сложности и динамичности изменений в окружающей среде).

### **Социальная ответственность менеджера**

Наиболее значимая особенность профессии "менеджмент" – высокая социальная ответственность всех занятых управлением за качество и результаты этого труда. И руководители всех уровней управления, и аппарат управления как социальная группа несут на себе социально-типические признаки. Их особый социальный статус в общественном разделении труда налагает особую специфику на управление как разновидность общественно-необходимого труда, на взаимоотношения с другими профессиональными группами одной системы управления. В описании этой профессиональной

деятельности (профессиограмма) эта специфика обозначена особенностями предмета, методов, продукта управленческого труда, что

систематизировано и представлено в матрице управленческого труда. Именно потому, что эта профессия затрагивает интересы тружеников и всего населения, всех социальных групп микро и макро систем, качество управления является значимой социальной ценностью, что, естественно повышает интерес и требовательность к субъектам труда в этой сфере.

Ответственность всегда связана с обязанностями перед кем-либо, с принятием или возложением на человека определенных обязательств. Ответственность возникает на основе норм, системы ценностей, принятых и господствующих в конкретных социальных системах. В случае невыполнения обязательств применяются санкции. Различают четыре вида ответственности: юридическую, экономическую, нравственную и политическую, которые реализуются различными формами социального контроля (законами, принципами, общественным мнением и др.), а также в субъективной форме – пониманием каждым субъектом социального взаимодействия своей общественной роли, обязанностей и ответственности за качество их выполнения перед другими людьми. Отсюда ответственность рассматривается как внутреннее свойство личности, как ее социальное качество: понимание своего статуса и социальных ролей в системе общественных отношений, осознание необходимости признавать и соблюдать установленные нормы деятельности и поведения, оценивание последствий предпринятых действий для себя и окружающей среды, готовность нести ответственность за допущенные нарушения.

Управление и по своей природе, происхождению, и по своему назначению сугубо социальное явление, характеристика которого напрямую зависит от профессионализма тех, кто занят управленческим трудом, и от уровня культуры, социологического и психологического самосознания тех, кто занят трудом исполнительским. И те, и другие реализуют себя и обеспечивают жизнедеятельность не только одной и той же системы, но и свою собственную жизнь, судьбу. Другой вопрос - как: поврозь, кто как может, отчужденно друг от друга или осознавая свою взаимосвязь и взаимозависимость, на основе социального партнерства и взаимодействия друг другу ради совместного улучшения условий своей жизнедеятельности? На сегодня это одна из ключевых проблем российского общества, решение которой требует комплексной государственной программы совершенствования управления вообще, повышения профессионализма управленческих кадров, прежде всего.

Социальная характеристика профессии "менеджмент" включает права и обязанности представителя данной профессии. Социологическая интерпретация обязанностей руководителя представлена структурой базовых социальных ролей, заданных ему его социальным статусом и подробно рассмотрена в следующей главе.

Данная профессия оказывает позитивное влияние на человека, поскольку создает широкие возможности для развития индивидуальности и самореализации личности средствами и в рамках этой профессии.

Но она имеет негативные стороны. Эта профессиональная работа изобилует множеством различных стрессоров: экстремальные ситуации, много организаций, наделенных правом проверять, штрафовать, закрывать, запрещать и подобное; рискованность принимаемых решений и ответственности за последствия при недостатке информации, непредсказуемое поведение отдельных сотрудников (нарушение должностных инструкций, правил техники безопасности и др.), непредвиденные действия деловых партнеров, конкурентов, различного рода "человеческие слабости", злоупотребления служебным положением. Снижение требовательности к себе, приостановленное профессиональное и нравственное саморазвитие оборачивается в критическую массу ошибок личностного и должностного поведения. У привыкших долгое время властвовать, очень болезненная реакция на "несоответствие" при аттестации или других мотивах ухода "с большой должности" и многое подобное. И еще одна примечательная особенность: в критических социально-экономических и политических ситуациях главными виновниками в общественном или групповом мнении становятся именно руководители, как правило, первые лица. Таких примеров достаточно много в последние годы в различных странах мира.

## **Тема 5. Технологии самоактуализации и повышения эффективности лидера**

1. Понятие и формирование имиджа лидера
2. Основы тайм-менеджмента. Управление временем
3. Презентация и самопрезентация. Искусство публичного выступления

### **Понятие и формирование имиджа лидера**

Одним из важнейших способов формирования своего внешнего образа является выбор имиджа. Во всех случаях предпосылкой успеха является не только всесторонний и глубокий анализ деловой ситуации, но и готовность к успеху, обусловленная состоянием и ориентацией нашего «Я».

Имидж (англ. image, от лат. imago — образ, вид), целенаправленно формируемый образ какого-либо лица, явления, предмета, призванный оказать эмоционально-психологическое воздействие на кого-либо в целях популяризации, рекламы и т. п.

Имиджмейкер (англ. imagemaker, от image — образ и make — делать, создавать), специалист по вопросам создания имиджа государственного деятеля, публичного политика, общественного деятеля и т. п.

Из чего же складывается имидж человека при первом знакомстве? Что производит наиболее сильное впечатление при знакомстве?

Прежде всего, это одежда и обувь, а также прическа. Они первыми «сигнализируют» о социальной принадлежности индивида и, следовательно, о

том предоставляет ли он потенциальную угрозу для окружающих. Оказалось, первое, что бросается в глаза и запоминается человеку, - это прическа, которая может менять лицо до неузнаваемости.

После прически мы обращаем внимание на глаза человека, которые, как известно, зеркало души. Глаза могут быть добрыми, холодными, лучистыми, хитрыми, злыми, колючими. Они как бы настраивают другого человека на определенный лад: доверительный, настороженный, агрессивный. И, конечно же, улыбка человека нас очень привлекает, особенно если она добрая и приветливая, а не злая и натянутая. Не зря известный американский специалист по общению Дейл Карнеги в качестве первой заповеди хорошего общения провозгласил: если хотите понравиться человеку - улыбайтесь, учитесь улыбаться, делайте специальные упражнения перед зеркалом.

В целом выражение лица формируется мимикой, которая у одних людей очень динамичная, разнообразная, а у других бедная, от чего создается впечатление угрюмости, неприветливости, скрытости.

Каждого человека отличает также определенная манера поведения, жесты, походка, движения тела.

Огромное значение имеет также манера держаться. Сюда можно отнести осанку, позу, доброжелательное выражение лица, взгляд и т. д.

Особенно важное значение имеет походка. Ученые проделали эксперимент: сняли на видеокамеру прохожих на улице, а затем попросили уголовников: рецидивистов выбрать среди них тех, на кого бы они напали. Большинство опрошенных единодушно указали на одних и тех же лиц. Решающую роль здесь сыграла походка. В список предполагаемых жертв не попали те, у кого чувствуется внутренний стержень, тело не вихляет, упругая, стремительная и энергичная походка.

И, наконец, нельзя не учитывать роль такого фактора, как запах. Его роль в сознании настроения настолько велика, что на Западе существуют специальные маркетинговые фирмы, подбирающие соответствующие запахи, например для банков и супермаркетов.

А дальше мы уже присматриваемся к личностным качествам. Кто он? Что из себя представляет? Можно ли довериться этому человеку? И тут в ход, как правило, идут сложившиеся социальные стереотипы, установки и эталоны восприятия, житейские представления, сформированные у каждого человека, и, конечно, уровень психологической культуры в части умения воспринимать и оценивать другого.

Психологи различают три типа установки на восприятие другого человека:

- Позитивная.
- Негативная.
- Адекватная.

При позитивной установке мы переоцениваем положительные качества и даем человеку большой аванс, который проявляется в неосознаваемой доверчивости.

Негативная установка приводит к тому, что воспринимаются в основном отрицательные качества другого человека, что выражается в недоверчивости, подозрительности.

Лучше всего, конечно, адекватная установка на то, что у каждого человека есть как положительные, так и отрицательные качества. Главное, как они сбалансированы и оцениваются самим человеком. Наличие установок рассматривается, как неосознаваемая предрасположенность воспринимать и оценивать качества других людей. Эти установки лежат в основе типичных искажений представления о другом человеке.

### **Основы тайм-менеджмента. Управление временем**

Термин управление временем является не верным, задача заключается не в том, чтобы управлять временем, а в том, чтобы управлять самим собой.

В данном учебном пособии будет описана система управления временем, предложенная С. Кови. Обращаясь к практике становления технологий управления временем, С. Кови выделяет четыре уровня управления временем, которые характеризуются следующим образом.

Первый уровень - характерны записки и памятки, попытки упорядочить и систематизировать, все что требует затрат времени и сил. Приверженцы первого уровня не являются людьми эффективными, находятся под воздействием внешних сил, им присущ недостаток самоконтроля, низкая самооценка, по большому счету они просто плывут по течению, поддаваясь влиянию обстоятельств. Использование технологий первого уровня не способствует развитию ресурсов человека и их эффективного использования.

Второй уровень характеризуется появлением календарей и ежедневников, отражает попытку смотреть вперед, планировать события и свою деятельность на будущее. Люди, использующие технологии второго уровня отличаются большим самоконтролем, выглядят более ответственно, так как им удается все делать своевременно. Но их дела не соотносятся с их ценностями и целями. Они не имеют значительных достижений и склонны ориентироваться на графики.

Третий уровень характеризуется как современная ситуация в управлении временем, появляется идея расстановки приоритетов, сосредоточение на постановке конкретных целей, ежедневное планирование. Люди, находящиеся на этом уровне управления проясняют свои ценности и устанавливают цели, планируют каждый день и определяют приоритеты. Третий уровень в большей степени соответствует современному подходу управления временем, но при этом он имеет некоторые недостатки. Ежедневное планирование сужает видение, подчеркивает концентрацию на срочном. Не рассматривает действие в контексте личных ролей и целей. Не обеспечивает баланса в управлении ролями.

Четвертый уровень фокусирует наши ожидания на сохранении и развитии отношений и на достижении результата, а не на самом действии и времени. Суть четвертого уровня управления временем заключается в идеи, что мы расходует время одним из четырех способов.

Факторы, определяющие вид деятельности:

Срочное – то, что требует немедленного внимания, и обозначается словом сейчас.

Важное – имеет отношение к результатам, это те дела, которые способствуют реализации вашей миссии, соответствуют вашим ценностям и вашим целям. См. табл. 3.

Таблица 3

## Соотношение «срочного» и «важного»

	Срочные	Несрочные
Важные	1. Дела: Критические ситуации. Неотложные проблемы. Проекты с горящим сроком исполнения.	2. Дела: Профилактические действия, поддержание РС. Установление связей. Поиски новых возможностей. Планирование. Восстановление сил.
Неважные	3. Дела: Посторонние разговоры и телефонные звонки. Какая-то корреспонденция. Какие-то сообщения. Некоторые встречи. Предстоящие неотложные дела. Распространенные виды деятельности.	4. Дела: Мелочи, отнимающие время. Корреспонденция. Звонки. Пустая потеря времени. Праздное времяпровождение

Анализируя эффективность человека в зависимости от того, на какой вид деятельности он делает больший акцент: на срочное и важное, несрочное и важное, срочное и неважное, неважное и несрочное можно дать характеристику его успешности.

Квадрат первый содержит срочные и важные дела, которые требуют незамедлительного внимания и приносят значительные результаты. Это дела кризисные или проблемные, люди, которые распределяют свое время подобным образом, оказываются полностью поглощены проблемами, которые нарастают как снежный ком.

Уставая от бесконечных проблем, они, уходя в четвертый квадрат, не обращаясь ко второму и третьему.

В незавидном положении и те, кто находятся в третьем квадрате, думая, что это и есть дела первого квадрата, но чаще это основано на приоритетах других людей.

Люди, которые проводят время в квадратах 3 и 4 выглядят как люди безответственные.

Эффективные люди большее время проводят в квадрате 2., который включает себя, то что, не являясь срочным, является важным.

С. Кови выделяет шесть важных критериев инструментов управления четвертого уровня:

1. **Согласованность** – наличие гармонии между ролями и целями, приоритетами и планами, желаниями и дисциплиной.

2. **Сбалансированность** – баланс всех сфер человеческой жизни: здоровье, семья, профессия, личность.

3. **Сфокусированность на квадрате 2** - достигается путем недельного планирования. Смысл заключается не в том, чтобы приоритизировать запланированные действия, а в том, чтобы планировать действия с учетом их приоритета.

4. **Человеческое измерение** – умение подчинять планы людям, иметь возможность отклонения от первоначального плана с учетом человеческого фактора.

5. **Гибкость** – инструмент планирования должен быть слугой, а не господином.

6. **Портативность** – возможность иметь инструмент планирования всегда с собой.

Управление на основе квадрата 2 включает четыре основных вида деятельности:

1. **Определение ролей** – нужно просто выписать свои роли, которые реализуются хотя бы в течение недели.

2. **Выбор целей** – выбрать два или три важных результата, для каждой из этих ролей, которые могут быть достигнуты в течение недели.

3. **Планирование** – спланировать свою неделю так, чтобы цели были достигнуты.

4. **Ежедневная адаптация** – приоритизация действия, реакция на обстоятельства.

Таким образом, можно выделить несколько важных преимуществ четвертого уровня управления. Четвертый уровень основан на принципах внутренней эффективности и успешности человека, не просто декларирует приоритетность квадрата 2, он создает парадигму - время в контексте важности и эффективности. Этот уровень позволяет реализовать внутренние устремления человека, направляется совестью, позволяет организовывать свою жизнь наилучшим образом в гармонии с глубинными ценностями.

Овладение технологиями управления четвертого уровня, способствует определению уникальной миссии каждого человека, включая его ценности и цели. Технология четвертого уровня помогает сбалансировать жизнь путем определения своих ролей, превносит большой смысл в дела.

Для реализации современного стиля управления предлагается использовать творческое управление временем. Это значит уметь гибко реагировать на ситуацию, находить собственные способы организации своей деятельности, учитывая особенности и возможности личности. В рамках данного учебного пособия будет рассмотрена концепция творческого управления временем, предложенная Джин Ягер.

Д. Ягер определяет творческое управление своим временем следующим образом.

Это максимальное использование времени, контроль над временем, а значит и контроль над жизнью, задачи выступают как возможности, а не как ужасные обязательства.

В своей книге «Творческое управление временем» она выделяет семь принципов творческого управления временем.

- активность – именно вы решаете, что для вас важно, а не действуете в соответствии с чьими-то просьбами.

- определение целей.

- выделите приоритеты.

- сосредоточенность – одно основное дело на определенный промежуток времени.

- ставьте реальные сроки.

- сделайте это сейчас – приступите к исполнению своего плана.

- уравновесьте вашу жизнь.

Для реализации этих принципов необходимо определить препятствия в управлении временем, для каждого человека это индивидуально и определение этих препятствий возможно только в процессе учета своего времени и анализа эффективности.

Для определения препятствий и анализа эффективности может быть использована методика фотографии дня, когда все события дня фиксируются по времени их продолжительности и по полученному результату. Каждый сам может выбрать единицу времени, например, фиксировать дела по часам, или по минутам.

Джин Ягер предлагает свой список основных препятствий в управлении временем, которые встречаются в деятельности большинства людей, и дает рекомендацию, как с этой проблемой справиться.

Слишком много дел выполняется одновременно. Как можно решить такую проблему:

- Составьте список всего, что надо сделать, начав с самого важного.

- Сосредоточьтесь на выполнении одного конкретного задания.

- Не беритесь за новое дело, не завершив предыдущее.

- Используйте метод избирательного внимания.

Неспособность сказать «нет». Как можно решить проблему:

- Решите, что вам нужно и говорите «нет» всему, что вам мешает.

- Отказывайтесь по-доброму, вежливо, но решительно.

- Станьте менее чувствительны к слову «нет».

- Говорите «нет» в ответ на требование, а не человеку.

- Предлагайте альтернативы: «нет, не это, но...»

Отсрочка. Как решить эту проблему:

- Начните день с того, что так долго откладывали.

- Используйте систему поощрений.

- Примените творческий подход к отсрочкам – начните делать ту часть работы, которая вам менее неприятна.

- Допускайте или предусматривайте опоздание.

- Не позволяйте трудностям удлинять отсрочку.

Работа с документами. Как решить проблему:

- Контролировать всю документацию.
- Выделить время для разбора бумаг.
- Продумать систему работы с бумагами.

Телефон и телевизор. Как решить проблему:

- Записывайте время, проведенное у телевизора или телефона.
- Выделите время для разговора по телефону.
- Смотрите телевизор избирательно.
- Записывайте программы.

Неправильное определение приоритетов. Как решить проблему:

- Проясните задачи.
- Не торопитесь сказать да.

Время на дорогу. Как решить проблему:

- Составьте план поездки.
- Выбирайте для дороги дела, связанные с работой.
- Берите с собой портативный компьютер.
- Используйте время за рулем для расслабления и отдыха.
- Совершайте физические упражнения.
- Спите.
- Общайтесь.
- Читайте.
- Помечтайте.
- Займитесь медитацией.
- Пересмотрите планы и цели.

Жалобы. Как решить проблему:

- Разберитесь с предметом ваших жалоб.
- Осознайте возможные последствия жалоб.
- Рассмотрите вещи в перспективе.
- Найдите другой предмет для разговора.
- Найдите другой способ привлечь внимание к себе.

Отговорки. Как решить проблему:

- Проанализируйте свои отговорки.
- Постарайтесь понять, что стоит за каждой отговоркой.

Одной из технологий совершенствования управления временем является технология использования скрытого времени. Скрытое время это время, неправильно использованное ранее и которое может быть превращено в продуктивное. Для того, чтобы научиться использовать скрытое время надо обратить внимание на следующие моменты.

Во-первых, это использование энергетических спадов и подъемов. Для этого надо определить, к какому типу вы относитесь совы, жаворонки или голуби. Определить свое время «послеобеденного спада». Каждый человек должен знать о благоприятных и неблагоприятных для него периодах, чтобы в

случае необходимости принимать меры предосторожности. Надо прислушиваться к своему организму в трудные часы суток.

Трижды в день наступает отлив и прилив физических сил. Хронобиологи на Западе сегодня работают над практическими рекомендациями, связанными с профессиональной деятельностью человека, с его отдыхом, бытом – любыми жизненными ситуациями.

Запомните, что у каждого из нас внутри часы, и грамотнее всего именно по ним определять, что лучше делать сейчас, а что отложить на потом.

Биоритм - это равномерное чередование во времени функциональных состояний организма, физиологической деятельности его органов и клеток. Все биоритмы в организме человека тесно взаимосвязаны и взаимообусловлены. Самый важный биоритм - ритм суточный. Группы людей условно названы "жаворонками", "совами" и "голубями".

Наибольшее число "сов" встречается среди людей творческих профессий, а "жаворонков"- среди рабочих и служащих. Работоспособность "сов" отодвигается на вечернее время, когда организму приходится затрачивать дополнительные усилия для бодрствования.

Естественно в значительной мере преждевременно изнашивается организм.

Активные часы для всех:

- от 5 до 6 часов,
- с 11 до 12 часов,
- с 16 до 17 часов,
- с 20 до 21 часа,
- с 24 до 1 ночи.

Пассивные часы:

- с 2 до 3 часов,
- с 9 до 10 часов,
- с 14 до 15 часов,
- с 18 до 19 часов,
- с 22 до 23 часов.

Во-вторых, для оптимального использования собственных биоритмов необходимо соблюдать режим дня. Режим дня это научно обоснованный и неукоснительно соблюдаемый порядок труда, отдыха, сна, питания. Соблюдение режима позволяет максимально использовать все возможности человека. Физиологической основой режима дня является выработка динамического стереотипа. Динамический стереотип – система условных рефлексов. В результате следования распорядку дня эта система закрепляется, упрочивается. Беспорядочное чередование занятий разрушает стереотип и отрицательно сказывается на состоянии организма.

Составляя распорядок дня, ориентируйтесь на следующие правила. Правила начала дня – позитивный настрой. Составьте реалистичный план на весь день. Вначале — ключевые задачи, к решению которых необходимо приступить без «раскачки». Утро — для сложных и важных дел!

Правила середины дня – отклоняйте возникающие несрочные проблемы. Избегайте незапланированных действий. Делайте паузы и соблюдайте ритм. Выполняйте важные задачи по возможности до полудня. Хорошо выкроить полчаса обдумать план текущего дня, внести соответствующие коррективы.

Правила завершения рабочего дня – небольшие дела завершить в течение одного дня. Контроль за результатами и самоконтроль. План на следующий день составляйте вечером!

Уровень работоспособности колеблется не только в течение суток, но и в течение недели. В понедельник физическая и умственная работоспособность минимальна. Затем она постепенно возрастает, достигая максимальных значений в среду и четверг. В пятницу работоспособность вновь резко падает. Высокий уровень работоспособности во вторник, среду и четверг свидетельствует о нецелесообразности использования этих дней для отдыха. Выходные дни в субботу и в воскресенье требуют более длительного вхождения в трудовую неделю. Понедельник называют "тяжелым днем". В этот день наибольшее количество несчастных случаев и аварий на производстве. Итак, чтобы оптимально использовать скрытое время надо грамотно использовать собственные биоритмы и планировать свое время используя эти знания.

Еще один из способов использования скрытого времени это дела, которые можно сделать одновременно:

- До – до начала чего-либо;
- После – после окончания;
- Каждый раз – когда в работе происходит заминка;
- Пока – пока печатает принтер;
- Во время – еды или ожидания звонка;
- Повсюду – где посетит вдохновение;
- Потому что – мы можем много дел делать одновременно;

Принцип Парето в тайм-менеджменте 80% результатов, проистекают из 20% усилий. Этот принцип был сформулирован итальянским экономистом Вильфредо Парето в 1897 году, и с тех пор подтверждался количественными исследованиями в самых различных сферах жизни.

Метод «пяти пальцев» (по Л. Зайверту) – метод итогового контроля. Суть метода

заключается в том, что человек в конце дня как бы подводит итог, используя пальцы руки

как четки.

- М (мизинец) — мысли, знания, информация. Что нового я сегодня узнал?
- Какие новые и важные идеи сегодня меня озарили?
- Б (безымянный) — близость к цели. Что я сегодня сделал и чего я достиг?
- С (средний палец) — состояние духа. Каким было сегодня мое настроение?
- Что было связано с положительными эмоциями и высокой мотивацией?

- У (указательный) — услуга, помощь. Сотрудничество. Чем я сегодня помог другим? Познакомился ли я с новыми людьми? Улучшились ли мои взаимоотношения с коллегами (или наоборот)? С кем возник конфликт?
- Б (большой палец) — бодрость, физическое состояние. Что я сделал сегодня для моего здоровья, поддержания моих физических сил? Что позволило отдохнуть, восстановить силы?

### Презентация и самопрезентация. Искусство публичного выступления

Подготовка выступления. Восемь главных вопросов:

- Что говорить?
- Как говорить?
- Кто говорит?
- Кому говорить?
- Зачем говорить?
- Где говорить?
- Когда говорить?
- Сколько говорить?

В рамках данного учебного пособия рассмотрим все перечисленные вопросы.

Первый вопрос что говорить?

Подготовка к выступлению включает в себя определение цели и того, что можно сказать по этому поводу.

Алгоритм подготовки к выступлению:

- Определение темы.
- Фиксация собственных соображений по теме.
- Поиск фактов и аргументов для подтверждения собственной позиции.
- Выстраивание логики выступления.
- Расположение материала в нужном порядке.

Альберт Дж. Беверидж (1862-1927) американский историк и сенатор США, написал книгу "Искусство говорить публично". "Оратор должен владеть темой, Это означает, что все факты должны быть собраны, систематизированы, изучены, переварены, Надо быть уверенным в том, что это действительно факты, а не предположения или недосказанные утверждения. Ничего не принимайте на веру. Собрав и осмыслив факты потому или иному вопросу, решите для себя, на какой вывод они наталкивают. Тогда ваша речь приобретет оригинальность и силу воздействия - она будет энергичной и неотразимоубедительной. В ней будет отражена ваша личность. Затем изложите свои мысли письменно как можно яснее и логичнее".

Вудро Вильсон (1856 - 1924) 28-й президент Соединённых Штатов Америки (1913—1921). «Я начинаю с перечня вопросов, которые я намерен осветить, осмысливаю, рассматриваю их в естественной взаимосвязи, - таким образом получается костяк выступления. Потом я стенографически это

записываю. Затем я самперепечатаваю текст на машинке, меняя фразы, выправляя слог и добавляя материал походу работы.

Теодор Рузвельт (1858-1919) 26-й президент США в 1901—1909 подбирал факты, изучал их, оценивал, определял их значение и делал выводы. Потом, имея перед собой блокнот с заметками, он начинал диктовать и диктовал свою речь очень быстро, чтобы в ней была непосредственность, напористость и живость. Затем он прочитывал перепечатанный «текст, правил его, вносил дополнения, что-то вычеркивал, делал множество карандашных пометок и диктовал еще раз. Он просил советов не о том, что говорить, а о том, как сказать это. Выступая, он импровизировал. Но, несмотря на искусство импровизации основу успешности своих выступлений он определял следующим образом: "Я никогда ничего не добивался без упорного труда, без напряжения всех моих умственных способностей, без тщательной подготовки и долгой предварительной работы".

Принцип Парето 80% результатов, проистекают из 20% усилий. Этот принцип был сформулирован итальянским экономистом Вильфредо Парето в 1897 году, и с тех пор подтверждался количественными исследованиями в самых различных сферах жизни. При подготовке к выступлению не надо забывать о том, что прилагаемые усилия и полученные результаты должны соотноситься между собой. При подборе информации для выступления 80% информации вы получите в 20% отобранных источниках, из всего времени, которое вы проведете за столом, только 20% дадут вам 80% результата. Это значит надо уметь учитывать свою работоспособность и вдохновение и именно в это время готовить свое выступление. «Если бы у меня было девять часов на то, чтобы срубить дерево, шесть из них я потратил бы на заточку топора» (Авраам Линкольн).

Как говорить?

Дикция:

- Артикуляция – придание звукам речи формы, превращающей их в распознаваемые оральные символы, образующие слово.

- Отчетливость.

- Манера выговаривать слова.

- Произношение – форма и акцентирование различных слогов слова.

Ошибки:

- Нечеткое произношение звуков.

- Отбрасывание окончаний слов.

- Секреты успешного публичного выступления:

- Сравнение – сопоставление разнородных объектов. Слова: подобно или как.

- Метафора – сопоставление, которое выражает фигуральную идентичность сравниваемых объектов.

- Эмфаза – гр. эмоциональная выразительность:

- Придание силы или интенсивности словам;

- Больше количество времени наиболее важным идеям;
- Многократное выражение важных идей;
- Использование переходов, то есть слов, для связи между идеями.

- Невербальные компоненты речи.
- Разговорный стиль, манера выступления, которую воспринимают как беседу. Пять компонентов разговорного стиля:

- Энтузиазм оратора;
- Экспрессивность речи;
- Беглость речи;
- Контакт глаз с аудиторией;
- Спонтанность выступления.

Кто говорит? «Встречают по одежке, провожают по уму».

- Одежда.
- Поза.
- Походка.
- Выражение лица. Мимика: Должно соответствовать теме сообщения. Мимика не должна быть слишком подвижной. Мимика не должна быть застывшей.

- Жесты. Указующий. Описательный. Эмоциональный.

Правила жестов:

- Не повторяйте многократно один и тот же жест.
- Не делайте порывистых, резких движений.
- Не делайте отрывистых жестов.
- Делайте движения, которые выглядят естественно.

Кому говорить? Знать, кто именно будет слушать ваше выступление.

- Уровень подготовки слушателей к теме вашего выступления.
- Заинтересованность слушателей в теме вашего выступления.

Зачем говорить? Какую цель вы преследуете своей речью.

- Информирование аудитории.
- Пробуждение интереса к проблеме.
- Формирование отношения к идеям и фактам.
- Достижение однозначного понимания проблемы.
- Призыв к действию.
- Обретение доверия аудитории.
- Развлечение аудитории.

Где говорить? Расположение аудитории.

- Размеры и планировка аудитории.
- Наличие вспомогательной аппаратуры.
- Место выступающего.

Когда говорить? Время вашего выступления.

Сколько говорить? «Краткость сестра таланта». Длина речи зависит от многих обстоятельств.

Шесть способов располагать к себе людей по Д. Карнеги:

1. Проявляйте искренний интерес к другим людям.
2. Улыбайтесь!
3. Помните, что для человека звук его имени является самым сладким и самым важным звуком человеческой речи.
4. Будьте хорошим слушателем. Поощряйте других рассказывать вам о себе.
5. Ведите разговор в кругу интересов вашего собеседника.
6. Давайте людям почувствовать их значительность - и делайте это искренне.

Двенадцать способов склонить людей к своей точке зрения:

1. Уклонитесь от спора. Споря, вы не можете выиграть.
2. Проявляйте уважение к мнению других, не говорите человеку, что он неправ.
3. Если вы неправы, признайте это сразу и чистосердечно.
4. Покажите свое расположение к человеку.
5. Пусть ваш собеседник будет вынужден отвечать "да, да". (Секрет Сократа).
6. Старайтесь, чтобы ваш собеседник говорил больше, чем вы.
7. Пусть ваш собеседник почувствует, что идея принадлежит ему. Это поможет вам добиться сотрудничества.
8. Честно попытайтесь стать на точку зрения другого.
9. Проявляйте сочувствие к мыслям и желаниям других людей.
10. Взывайте к благородным побуждениям!
11. Придавайте своим идеям наглядность, инсценируйте их.
12. Когда ничего не действует, попробуйте это. Бросайте вызов!

## Тема 6. Команда как социальная группа

1. Что такое «команда»
2. Характеристики социальных групп, типология групп
3. Основные характеристики коллектива. Формальные и неформальные коллективы
4. Сплоченность коллектива и уровни его развития

### Что такое «команда»

Успешность всех нововведений в организациях в настоящее время связывают с деятельностью команд, противопоставляя их «обычным» работающим группам людей.

Когда людям приходится овладевать огромным объемом знаний, а затем применять их на практике, растет значимость командной работы, но

одновременно организации делают все большую ставку на личную ответственность сотрудников, на их настойчивость и целостность личности.

Чувство общности является потребностью человека, причем в наш информационный век оно становится все более важным. Знания постепенно вытесняют материальные активы как показатель богатства, и организациям все больше требуется умение развивать общности людей, как внутренние, так и внешние. Когда людям приходится овладевать огромным объемом знаний, а затем применять их на практике, растет значимость слаженной командной работы.

Организации ощущают острую потребность иметь людей, которые могут мыслить независимо и работать интерактивно, которые знают, когда целесообразно действовать в одиночку, а когда работать с другими, которые гордятся результатами своего труда и ценят достижения своих коллег.

Безусловно, подход, базирующийся на построении команды, не является универсальной панацеей от всех организационных бед. Для него также характерны неизбежные противоречия и сложности в реализации.

Основная причина такого пристального внимания к командной работе – это возросшая неопределенность окружения, в котором приходится заниматься бизнесом. В современном мире невозможно разработать устойчивую стратегию на сколько-нибудь длительный период. Выход состоит в том, чтобы вырастить команду, которая смогла бы осуществлять стратегические инициативы в режиме «реального времени».

Большое значение для стратегических инициатив имеет также использование команд как основных связующих звеньев и факторов организационной адаптации. Лидер должен стимулировать постоянную адаптацию своей организации посредством некоего динамичного процесса. Формирование временных команд для выполнения отдельных специфических задач является наилучшим источником обновления.

Создавая такие временные команды, лидеры «провоцируют» некоторую неопределенность в привычной деятельности, но это окупается возможностью нащупать природу своей будущей организации.

С помощью команд руководитель может проверять адекватность существующей структуры, а также возможности людей, включаемых в такие команды.

Существенные информационные, интеллектуальные и эмоциональные перегрузки субъектов политической деятельности, вызванные возрастанием роли и усложнением социальных систем, привели к необходимости оптимизации не только индивидуальной, но, прежде всего, совместной деятельности политической команды.

В советские времена важнейшим критерием при подборе команд была лояльность. Этот принцип формирования команд оставался определяющим и в первые постсоветские годы. Это не было простой случайностью: в условиях борьбы за власть на федеральном и региональном уровнях, а также политической и экономической непредсказуемости, преданность ближайшего

окружения была особенно важна руководителю. Однако по мере усложнения управленческих задач, стоящих перед субъектами политической деятельности, принципы рекрутирования команд стали постепенно меняться. Лидеры все чаще при формировании команды были вынуждены отказываться от принципа личной преданности и переходить к принципу профессионализма при отборе своего политического окружения.

Но из профессионалов необходимо уметь составлять и выращивать эффективную команду, а этого лидеры нередко не умеют делать. Поэтому утверждать, что новые критерии подбора в настоящее время полностью одержали верх над прежними принципами, было бы пока преждевременно.

Команда – это небольшая группа людей, стремящихся к достижению общей цели, постоянно взаимодействующих и координирующих свои усилия.

Считается, что работа в командах является средством повышения эффективности деятельности организации. Сегодня организациям приходится функционировать в гораздо более сложной и неопределенной внешней среде, чем когда-либо раньше. Огромное количество информации, быстро изменяющаяся внешняя среда, конкуренция и т.п. – все это затрудняет процесс управления в организации в целом. В этих условиях большое значение имеет использование команд, которые более гибки и мобильны, и способны быстро реагировать на сигналы, посылаемые окружением.

### **Характеристики социальных групп, типология групп**

Группа – это совокупность людей, которые определенным образом взаимодействуют друг с другом, осознают свою принадлежность к данной группе и воспринимаются ее членами с точки зрения других людей.

Группе присущи следующие общие закономерности:

- 1) группа неизбежно будет структурироваться;
- 2) группа развивается, может быть прогресс, либо регресс;
- 3) флуктуация, изменение места человека в группе;

Первичные группы состоят из небольшого числа людей, между которыми устанавливаются устойчивые эмоциональные отношения, личные взаимосвязи, основанные на их индивидуальных особенностях.

Вторичные группы образуются из людей, между которыми почти отсутствуют эмоциональные отношения, их взаимодействие обусловлено стремлением к достижению определенных целей, их социальные роли, деловые отношения и способы коммуникации четко определены.

В критических и аварийных ситуациях люди отдают предпочтение первичной группе, проявляют преданность членам первичной группы.

Группа имеет свою идентичность с точки зрения посторонних. Отклонение от групповых стандартов, норм, как правило, допускается только лидеру.

Группа имеет следующие психологические характеристики:

- групповые интересы
- групповые потребности

- групповые мнения
- групповые ценности
- групповые нормы
- групповые цели.

В зависимости от объединяющих ценностей можно выделить:

- «односторонние» группы, построенные на одном ряде ценностей (биосоциальные группы: расовые, половые, возрастные; социокультурные группы: род, языковая группа, религиозная группа, профессиональный союз, политический или научный союз);
- «многосторонние» группы, построенные вокруг комбинации нескольких рядов ценностей: семья, община, нация, социальный класс.

По психологическим характеристикам различают:

1) группы членства;

2) референтные группы (эталонные), нормы и правила, которых служат для личности образцом.

Референтные группы могут быть реальные или воображаемые, позитивные или негативные, могут совпадать или не совпадать с членством, но они выполняют функции:

1) социального сравнения, поскольку референтная группа – источник положительных и негативных образцов;

2) нормативную функцию, так как референтная группа - источник норм, правил, к которым человек стремится приобщиться.

По характеру и формам организации деятельности выделяют следующие уровни развития контактных групп:

- Неорганизованные (номинальные группы, конгломераты) или случайно организованные группы (зрители в кино, случайные члены экскурсионных групп и т. п.) характеризуются добровольным временным объединением людей на основе сходства интересов или общности пространства.
- Ассоциация - группа, в которой взаимоотношения опосредуются только личностно значимыми целями (группа друзей, приятелей).
- Кооперация - группа, отличающаяся реально действующей организационной структурой. Межличностные отношения носят деловой характер, подчиненный достижению требуемого результата в выполнении конкретной задачи в определенном виде деятельности.
- Корпорация - это группа, объединенная только внутренними целями, не выходящими за ее рамки, стремящаяся осуществить свои групповые цели любой ценой, в том числе и за счет других групп. Иногда корпоративный дух может иметь место в трудовых или учебных группах, когда группа приобретает черты группового эгоизма.

- Коллектив - устойчивая во времени организационная группа взаимодействующих людей со специфическим органами управления, объединенных целями совместной общественно-полезной деятельности и сложной динамикой формальных (деловых) и неформальных взаимоотношений между членами группы.

Таким образом, реальные человеческие группы отличаются по величине, внешней и внутренней организации, назначению и общественному значению. По мере увеличения размера группы, возрастает роль ее лидера. В группах распределение власти тесно связано с характером коммуникации, обмена информацией и идеями.

Можно провести классификацию групп с точки зрения специфики распространения информации и организации взаимодействия между членами группы. Так, выделяются:

- Пирамидальная группа, которая является:
  - системой закрытого типа;
  - построена иерархически, т. е. чем выше место, тем выше права и влияние;
  - информация идет в основном по вертикали, снизу вверх (отчеты) и сверху вниз (приказы);
  - каждый человек знает свое жесткое место;
  - в группе ценятся традиции;
  - руководитель этой группы должен заботиться о подчиненных, взамен они беспрекословно подчиняются;
  - такие группы встречаются в армии, в налаженном производстве, а также в экстремальных ситуациях;
- Случайная группа:
  - каждый принимает решения самостоятельно,
  - люди относительно независимы, двигаются в разные стороны, но что-то их объединяет.
  - встречаются в творческих коллективах, а также в ситуации рыночной;
  - неопределенности типичны для новых коммерческих структур;
- Открытая группа:
  - каждый имеет право на инициативу, но все вместе открыто обсуждают вопросы.

- главное для них - общее дело.
- свободно происходит смена ролей,
- присуща эмоциональная открытость,
- усиливается неформальное общение людей;
- Группа синхронного типа:
  - все люди находятся в разных местах, но все двигаются в одном направлении, так как все знают, что надо делать,
  - у всех один образ, одна модель, и хотя каждый двигается сам, но все синхронно в одном направлении, даже без обсуждения и согласования.

Если встречается какое-то препятствие, каждая группа усиливает свою отличительную особенность, а именно:

- пирамидальная - усиливает порядок, дисциплину, контроль;
- случайная - ее успех зависит от способностей, потенциала каждого из членов группы;
- открытая - ее успех зависит от умения достигать согласия, вести переговоры и ее руководитель должен обладать высокими коммуникативными качествами, уметь слушать, понять, согласовать;
- синхронная - ее успех зависит от таланта, авторитета «пророка», который убедил, повел за собой людей, и люди беспредельно верят и подчиняются ему.

Выделяют несколько разновидностей групп:

- 1) условные и реальные;
- 2) постоянные и временные;
- 3) большие и малые.

Условные группы людей объединяются по определенному признаку (пол, возраст, профессия и т. п.). Реальные личности, включенные в такую группу, не имеют прямых межличностных отношений, могут не знать ничего друг о друге, даже никогда не встречаться друг с другом.

Реальные группы людей, существующие как общности в определенном пространстве и времени, характеризуются тем, что ее члены связаны между собой объективными взаимоотношениями. Реальные человеческие группы различаются по величине, внешней и внутренней организации, назначению и общественному значению.

Контактная группа объединяет людей, имеющих общие цели и интересы в той или иной области жизни и деятельности.

Малая группа - это достаточно устойчивое объединение людей, связанное взаимными контактами. Малая группа - немногочисленная группа людей (от 3 до 15 человек), которые объединены общей социальной деятельностью, находятся в непосредственном общении, способствуют возникновению эмоциональных отношений, выработке групповых норм и развитию групповых процессов.

При большем количестве людей группа, как правило, разбивается на подгруппы.

Отличительные признаки малой группы это пространственное и временное соприкосновение людей. Это соприкосновение людей дает возможность контактов, которые включают интерактивные, информационные, перцептивные аспекты общения и взаимодействия.

Перцептивные аспекты позволяют человеку воспринимать индивидуальность всех других людей в группе и только в этом случае можно говорить о малой группе.

Взаимодействие - активность каждого, это одновременно стимул и реакция на всех остальных.

Наличие постоянной цели совместной деятельности, реализация общей цели, которая способствует в некотором смысле реализации потребностей каждого и в то же время соответствует общим потребностям. Можно выделить три рода целей:

1) ближние перспективы, цели, которые быстро реализуются и выражают потребности группы;

2) вторичные цели - более длительны во времени и выводят группу на интересы вторичного коллектива (интересы предприятия или школы в целом);

3) дальние перспективы объединяют первичную группу с проблемами функционирования социального целого.

Общественно-ценное содержание совместной деятельности должно стать лично значимым для каждого члена группы. Важна не столько объективная цель группы, сколько ее образ, т. е. как она воспринимается членами группы. Цели, характеристики совместной деятельности цементируют группу в одно целое, определяют внешнюю формально-целевую структуру группы.

Наличие в группе организующего начала. Оно может быть или распределено между членами группы и лидерство носит ситуативно-специфический характер (вопределенной ситуации человек, более продвинутый в данной сфере, нежели другие, принимает на себя функции лидера).

Разделение и дифференциация персональных ролей (разделение и кооперация труда, властное разделение, т. е. активность членов группы не является однородной, они вносят свой, разный вклад в совместную деятельность, играют разные роли).

Наличие эмоциональных отношений между членами Группы, которые влияют на групповую активность, могут приводить к разделению группы на подгруппы, формируют внутреннюю структуру межличностных отношений в группе.

Выработка специфической групповой культуры - нормы, правила, стандарты жизни, поведения, определяющие ожидания членов группы по отношению друг к другу и обуславливающие групповую динамику. Эти нормы – важнейший признак групповой целостности. О сформировавшейся норме можно говорить, если она детерминирует поведение большинства членов группы, несмотря на все различия членов группы.

### **Основные характеристики коллектива. Формальные и неформальные коллективы**

Социальная психология рассматривает коллектив как особое качество группы, связанное с общей деятельностью. Это особое качество представляет собой продукт развития групп, существующих внутри определенной системы социальной деятельности.

С этой точки зрения не каждая группа может быть рассмотрена как коллектив, а лишь такая, которая сформировала определенные психологические характеристики, возникающие как результат развития ее основной деятельности и представляющие особое значение для ее членов.

Можно выделить основные характеристики, которые указываются различными авторами как обязательные признаки коллектива.

Социально одобряемая цель, для достижения которой объединяются люди (в этом смысле коллективом не может быть хотя и сплоченная, но антисоциальная группа, например, группа преступников).

Добровольный характер объединения, причем под «добровольностью» здесь понимается не стихийность образования коллектива, а система активно построенных отношений, на базе общей деятельности.

Целостность – коллектив выступает как некоторая система деятельности с присущей ей организацией, распределением функций, определенной структурой руководства и управления.

Особая форма взаимоотношений между его членами, которая обеспечивает принцип развития личности не вопреки, а вместе с развитием коллектива.

В настоящее время существует несколько «моделей» развития коллектива, каждая из которых фиксирует особые стадии в этом движении.

Наиболее развернутая концепция развития коллектива принадлежит А.В. Петровскому. Она представляет группу, состоящую из трех страт (слоев). Каждый из них характеризуется определенным принципом, по которому строятся отношения между членами группы.

В первом слое реализуются, прежде всего, непосредственные контакты между людьми, основанные на эмоциональной приемлемости или неприемлемости; во втором слое эти отношения опосредуются характером совместной деятельности; в третьем слое, названном ядром группы, развиваются отношения, основанные на принятии всеми членами группы единых целей групповой деятельности. Этот слой соответствует высшему уровню развития группы и, следовательно, его наличие позволяет констатировать, что перед нами коллектив.

При создании коллектива нужно начинать с постановки ясных целей, которые представляют собой довольно мощное объединяющее средство. Сначала эти цели не обязательно должны быть большими и сложными, чтобы люди могли в них, легко разобраться и наверняка добиться успеха. Успех порождает доверие, согласие и взаимопонимание, а это ключ к новому успеху. Ничто так не сплачивает коллектив, как совместный поиск решений, поэтому с людьми нужно как можно чаще советоваться.

Творчество людей дает возможность раскрывать по-новому потенциал коллектива.

Существуют два вида коллективов - формальные и неформальные. Формальные создаются руководством на определенный срок, временно или постоянно, в целях выполнения какой-то официальной работы. Это могут быть подразделения, находящиеся в рамках иерархической структуры предприятия или учреждения, а могут быть и межфункциональные, необходимые для корректировки деятельности основных подразделений совместного поиска важных решений.

Одновременно с созданием формальных групп спонтанно возникает множество неформальных, вместе образующих неформальную организацию. В нее объединяются те же самые сотрудники формальных коллективов для достижения своих собственных целей, далеких от официально установленных, находя в процессе повседневного служебного общения все больше точек соприкосновения.

В отличие от формального коллектива, неформальный никто специально не создает - он образуется спонтанно. Западные специалисты выделяют пять ступеней этого процесса.

На первой люди объединяются неосознанно, стихийно, реагируя на какие-либо события, например, на опасность.

На второй ступени основой объединения бывают обычно более осознанные эмоции - ненависть или, наоборот, приверженность к чему-либо или к кому-либо.

На третьей ступени неформальный коллектив уже организационно сплачивается, чтобы совместно бороться с какой-либо внешней постоянной опасностью.

На четвертой ступени объединяющим людей фактором выступает уже нечто позитивное - стремление на долгий срок утвердиться в конкурентной борьбе или вступление в престижный клуб. И все же такие неформальные объединения временны.

Постоянными они становятся на пятой ступени, когда люди объединяются для решения крупных долгосрочных целей, достичь которых иначе нельзя. Так появляются профессиональные союзы и политические партии, которые по своему характеру уже приближаются к формальным.

### **Сплоченность коллектива и уровни его развития**

Силу всякого коллектива составляет его сплоченность. Сплоченность может быть очень высокой, когда люди тесно связаны друг с другом и

совместно отвечают за достижение целей, стоящих перед ними и перед коллективом в целом, а поэтому делают все для их успешного достижения. Она может быть и очень низкой, когда коллектив не получает даже четкого организационного оформления, отсутствует общая цель, каждый действует сам по себе, на свой страх и риск, стараясь продемонстрировать индивидуальные результаты даже в ущерб другим.

Во многом сплоченность коллектива зависит от стадии его развития, от стадии зрелости. Таких стадий психологи выделяют пять.

Первая стадия называется притиркой, на этой стадии люди приглядываются друг к другу, решают, по пути ли им с остальными, стараются показать свое «Я».

Взаимодействие происходит в привычных формах при отсутствии коллективного творчества. Решающую роль в сплочении группы на этой стадии играет руководитель.

Вторая стадия - «конфликтная» - характеризуется тем, что открыто образуются кланы и группировки, открыто выражаются разногласия, выходят наружу сильные и слабые стороны отдельных людей, приобретают значение личные взаимоотношения.

Начинается силовая борьба за лидерство и поиски компромиссов между враждующими сторонами. На этой стадии возможно возникновение противодействия между руководителем и отдельными подчиненными.

На третьей стадии - стадии экспериментирования потенциал коллектива возрастает, но он часто работает рывками, поэтому возникает желание и интерес работать лучше, другими методами и средствами.

На четвертой стадии в коллективе появляется опыт успешного решения проблем, к которым подходят, с одной стороны, реалистически, а с другой - творчески. В зависимости от ситуации функции лидера в таком коллективе переходят от одного его члена к другому, каждый из которых гордится своей принадлежностью к нему.

На последней - пятой стадии - внутри коллектива формируются прочные связи, людей принимают и оценивают по достоинству, а личные разногласия между ними быстро устраняются. Отношения складываются в основном неформально, что позволяет демонстрировать высокие результаты работы и стандарты поведения. Далеко не все коллективы выходят на высшие (4, 5) уровни.

Таким образом, настоящий сплоченный коллектив не возникает сразу, а формируется постепенно, проходя ряд этапов.

Знание структуры неформальных взаимоотношений облегчает понимание внутригрупповой атмосферы и позволяет находить наиболее рациональные пути воздействия на эффективность групповой работы. В этой связи большое значение приобретают специальные методы исследования, позволяющие выявлять структуру межличностных взаимоотношений в группе, выделять ее лидеров (к таким методам относятся социометрия, референтометрия, методика изучения сплоченности коллектива и др.).

Положение человека в коллективе определяется не только индивидуальными особенностями характера, личности самого человека, но и особенностями коллектива. В малосплоченном коллективе статус личности зависит во многом от уровня ее общительности. В сплоченных коллективах, в которых выполняется сложная совместная деятельность, - статус личности в большей мере определяется ее деловыми и моральными качествами, чем общительностью. Однако чем бы ни определялся статус человека в коллективе, он оказывает сильнейшее влияние на его поведение и самосознание.

Руководитель должен знать структуру межличностных отношений, чтобы уметь найти индивидуальный подход к каждому члену группы. Организуя любой вид деятельности, полезно иметь в виду те реальные группировки (по 3-5 человек), которые существуют в коллективе, объединять симпатизирующих друг другу людей. Так, достаточно авторитетная в коллективе группа людей может возглавить подготовку и проведение определенного мероприятия, так как, опираясь на свой круг общения, люди гораздо эффективнее могут выполнять организаторские функции. Учитывая реально существующие межличностные связи, руководитель добивается двойной цели: включает членов группировок в коллективную жизнь и влияет на жизнь самой группировки.

Вовлечение членов коллектива в разнообразные виды совместной деятельности (труд, учебу, спорт, отдых, путешествия и т. п.), постановка перед коллективом интересных и усложняющихся целей, задач, привлекательных для многих участников, установление дружеских и требовательных отношений, ответственной зависимости между людьми - все это способствует укреплению и развитию коллектива на втором этапе.

Однако на втором этапе развития коллектив еще не является в полном смысле сплоченной группой единомышленников, наблюдается значительная неоднородность взглядов. Свободный обмен мнениями, дискуссии, внимание руководителя к настроению и мнениям членов коллектива, демократический коллегиальный способ принятия решений и управления создают основу для создания сплоченного коллектива.

На третьем этапе развития коллектив достигает высокого уровня сплоченности, сознательности, организованности, ответственности членов коллектива, что позволяет ему самостоятельно решать разнообразные задачи, перейти на уровень самоуправления.

Отметим, что далеко не каждый коллектив достигает этого высшего уровня развития.

Для высокоразвитого коллектива характерно наличие сплоченности – как ценностно-ориентационного единства, близости взглядов, оценок и позиций членов группы по отношению к объектам (лицам, событиям, задачам, идеям), наиболее значимым для группы в целом. Индексом сплоченности служит частота совпадения взглядов членов группы в отношении нравственной и деловой сферы, в подходе к целям и задачам совместной деятельности.

Для высокоразвитого сплоченного коллектива характерно наличие положительного психологического климата, доброжелательного фона взаимоотношений, эмоционального сопереживания, сочувствия друг к другу. Наличие или отсутствие этих качеств служит диагностическим признаком для различия просто группы людей и коллектива.

Принято считать, что самая оптимальная по численности группа должна насчитывать 5, 7, 9 человек. Известно также, что группа хорошо функционирует, когда в ней нечетное количество людей, так как в четной по количеству могут образоваться две враждующие половины. Коллектив лучше функционирует, если его члены отличаются друг от друга по возрасту и полу.

С другой стороны, некоторые психологи, практикующие в области менеджмента, утверждают, что наиболее эффективно действуют группы, в которых работают 12 человек. Дело в том, что группы большой численности плохо управляются, а коллективы из 7-8 человек наиболее конфликтны, так как обычно распадаются на две враждующие неформальные подгруппы; при большем же количестве людей конфликты, как правило, сглаживаются.

## **Тема 7. Формирование эффективных команд**

1. Отличия команд от рабочих групп
2. Жизненный цикл команды
3. Эффективность работы группы. Факторы, влияющие на эффективность работы группы

### **Отличия команд от рабочих групп**

Команда – группа людей взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения общих результатов, которые используют особую форму организации совместной деятельности. Команда основана на продуктивном взаимодействии участников, имеющих согласованное видение ситуации и стратегических целей команды и владеющих отработанными процедурами взаимодействия. Тип задач или целей, стоящих перед командой определяет формальную структуру группы, ролевой состав, перечень знаний, умений и навыков членов команды; сроки выполнения поставленной задачи; степень контроля рабочей группы со стороны руководства.

Выделяют четыре формы управленческих групп: «комбинат», «клика», «кружок», «команда» по критерию типа совместной деятельности, организационно-культурному контексту, типа лидера.

Комбинат характеризуется беспрекословным подчинением сильному лидеру.

Группа основана на иерархии, стабильна, действия членов четко определены, решения принимаются оперативно, лидер обладает всей полнотой власти и определяет политику и правила группового взаимодействия. Внешние границы и внутреннее строение группы достаточно жестки. Групповые ценности ставятся выше индивидуальных. Контроль осуществляется

непосредственно лидером. «Комбинат» характеризуется определенностью поставленных задач. Поэтому стадии формирования выглядят следующим образом: адаптация, нормирование деятельности, функционирование, «проработка» эмоциональной сферы.

«Клика» не имеет жесткой внутренней структуры, нестабильна, имеет размытые границы: в кризисных ситуациях легко распадается на мелкие группы, существует внутренняя конкуренция. Интересы индивидуальные выше групповых. Информация рассматривается как совместное знание, которое не нужно выносить вовне. Отсутствие строгой регламентации групповой деятельности. Последовательность стадий: адаптация - группирование - кооперация - нормирование деятельности - функционирование.

«Кружок характеризуется строгим распределением полномочий и сфер деятельности внутри коллектива, высокой степенью формализации и стандартизации.

Источник влияния - статус. Каждый должен знать, что ему делать, и делает то, что предписано. Руководство задает контекст и цель, сводя к минимуму остальное вмешательство. Главная задача лидера состоит в том, чтобы организовать коммуникацию между специалистами. Эффективность зависит от рационального распределения работы и личной ответственности исполнителей. Траектория развития напоминает траекторию развития «комбината», но по содержанию принципиально от нее отличается.

«Команда» ее характеризуют открытое обсуждение проблем, хорошая циркуляция информации. Деятельность ориентирована на решение задач, цели сменяются по мере необходимости. Отношения между сотрудниками строятся на принципах взаимозависимости. Лидер действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества. Эффективность деятельности группы определяется индивидуальной успешностью в сочетании с возможностью объединить личные цели сотрудников со стратегическими целями организации. «Команда», развиваясь последовательно сменяет эмоциональную и инструментальную сферы: адаптация - группирование - нормирование - кооперация - функционирование. Подобное развитие позволяет группе включить в свою субкультуру элементы «клики», «комбината», «кружка», при этом не останавливаясь ни на одной из них.

Ключевые факторы работы в команде:

- общность и доверие вместо отчуждения и одиночества;
- сотрудничество вместо конкуренции;
- работа на общий результат вместо индивидуализма;
- творчество вместо стереотипных действий;
- конструктивная самореализация вместо борьбы за выживание.

Воздействие на результаты команды более похоже на искусство, нежели на традиционное управление рабочей группой.

Если лидеру не удастся совершить «переход» от группы к команде, эффективность работы людей, объединенных в псевдокоманду, становится крайне низкой.

По мнению Яна Катценбаха и Дугласа Смита – одних из наиболее признанных в мире специалистов в области построения высокоэффективных команд – в состав базовых признаков реальной команды входят:

- сравнительно небольшое число ее членов (предпочтительно не более десяти человек), при котором принципиально возможно без особых затруднений оперативно согласовывать действия, эффективно обмениваться всей необходимой для успешной совместной работы информацией;

- наличие у членов группы взаимодополняющих умений и навыков;
- ориентация членов группы на разделяемые ими ценности и совместные цели;

- использование определенных общих подходов к работе (своего рода единых стандартов);

- совместная разделяемая членами группы ответственность за достижение поставленных целей и следование общим ценностям.

Яна Катценбах и Дуглас Смит полагают, что реальная эффективно действующая команда от обычной рабочей группы отличается:

- разделением роли лидера между членами команды;
- сочетанием как индивидуальной, так и общей ответственностью;
- наличием особых целей команды, выработанных поставленных перед собой самими ее членами;

- коллективным характером результата совместной деятельности;

- поощрением открытых дискуссий и активной позиции на собраниях, если это направлено на выявление и разрешение актуальных проблем;

- использованием при измерении результативности оценок в основном коллективного продукта, а не суммарного вклада отдельных членов;

- совместным обсуждением текущих задач, совместной выработкой соответствующих решений и совместной практической реализацией замыслов;

- использованием при измерении результативности оценок в основном коллективного продукта, а не суммарного вклада отдельных членов;

- совместным обсуждением текущих задач, совместной выработкой соответствующих решений и совместной практической реализацией замыслов.

А.С.Долгоруков предлагает выделить следующие значимые отличия команд от рабочих групп:

1. Рабочие группы в организациях создаются, а незаурядные команды выращиваются.

2. Команды отличаются высокой степенью осознанного доверия друг к другу.

3. Лидеры команд очень много времени посвящают целеполаганию, это избавляет их от необходимости тратить много времени на поиск ресурсов. Ибо хорошо поставленные цели содержат в себе ресурсы.

4. Издержки внутрикомандной деятельности гораздо ниже, если сравнивать с рабочей группой.

5. Высокое ролевое «чутье» членов команды. Оно позволяет сохранять незримые границы между отдельными ролями, то есть не превращать их в «функциональные обязанности».

6. Командой «трудно» управлять, если лидер не является харизматичной личностью в глазах команды.

7. Внимание членов команды сконцентрировано в основном на «процессах», а не на отдельных «функциях».

8. Команда – это группа целеустремленных людей, обладающая «истинной иерархией», то есть формальная иерархия достаточно хорошо совпадает с неформальной иерархией.

9. Свобода в выражении собственной точки зрения является осознанной ценностью.

10. Индивидуальность не подавляется групповыми нормами.

11. Преобладают неформальные способы передачи информации, обратная связь не отчуждена от деятельности, как это часто бывает в рабочих группах.

12. В командах «не выживают» слухи и сплетни.

13. Команды «бесславно погибают» от длительной рутинной работы.

### **Жизненный цикл команды**

Процесс превращения нескольких индивидов, выполняющих взаимосвязанные рабочие задания, в единую команду предполагает прохождение определенных этапов. Концепция жизненного цикла команды не предполагает, что реальная группа последовательно проходит все эти этапы командообразования. Выраженность и продолжительность этапов проявляется по-разному в каждой команде.

Обычно выделяют следующие этапы развития команды

- **Формирование.** Члены команды обмениваются информацией, узнают и принимают друг друга, формулируют задачи группы. Преобладает аура вежливости, взаимоотношения членов группы отличаются осторожностью. Все члены будущей команды «размахивают визитками», то есть стараются подчеркнуть свои прошлые мнимые и реальные заслуги перед человечеством.

- **Смятение.** Наступает момент, когда большинству становится «ясно», кто есть кто, и они начинают самоопределяться в команде. Члены группы конкурируют за обладание более высоким статусом, за относительное влияние, дискутируют о направлениях развития. Группа испытывает внешнее давление, между ее участниками складываются достаточно напряженные отношения. На сцену выходят лидеры «первой волны». Они уверены в себе, опытные, настойчивы, громко говорят и всегда знают «точно», что надо делать.

- **Нормирование.** Сформированная команда начинает совместное движение к общим целям, устанавливаются равновесие конкурирующих сил и групповые нормы, определяющие поведение ее членов, сотрудничество членов команды становится все более эффективным. В это время может произойти смена лидеров, на сцену могут выйти лидеры «второй волны». Они внешне

менее эффективны, но люди чувствуют себя с ними более уверенными и раскованными.

- **Выполнение работы.** Команда вступает в стадию зрелости, она способна решать самые сложные задачи, каждый ее член исполняет несколько функциональных ролей. На этом этапе команде присущи все те качества, которые мы сформулировали в виде списка тринадцати характеристик.

- **Расформирование.** Рано или поздно расформируются (или трансформируются) самые успешные команды, интенсивные социальные отношения их участников постепенно сходят на нет. Но это скорее оптимистичное наблюдение, нежели пессимистичное. Люди устают друг от друга, поэтому возникающие новые крупные проекты и идеи (если это подлинно инновационная организация), собирают людей под новое знамя, предлагая иные конфигурации отношений и новые вызовы времени.

Несколько иная классификация этапов формирования команды представлена ниже:

1. Адаптация, члены команды еще не знакомы и не уверены друг в друге, поэтому ирезультативность команды на данном этапе низка.

2. Группирование, то есть создание и объединение (подгрупп) по симпатиям и интересам.

3. Кооперация, на этом этапе появляются элементы групповой солидарности, ноотсутствуют выраженные психологические связи.

4. Нормирование деятельности, на этом этапе разрабатываются принципывзаимодействия, личные взаимоотношения становятся более близкими.

5. Функционирование - стадия образования ролевой структуры команды,отличается высоким уровнем подготовленности, организационным и психологическимединством.

При построении команды следует ориентироваться на то, что люди объединяются в команду на основе общих намерений. Такие намерениями становятся стремления совершать совместные действия, возникшие в результате осознания их значимости и подкрепленные сформировавшейся готовностью к их волевой поддержке.

Формирование общности намерений также сочетается с ориентацией на обеспечение:

- роста эффективности работы и команды в целом, и ее отдельных членов;
- увеличение скорости и результативности действий команды в кризисных ситуациях;
- культивирования ответственного отношения членов команды к своей работе, осознания своей роли в общем деле, понимания смысла своей работы и работы всей команды, заботы об общем успехе;
- выбора членами команды оптимальных путей развития всей команды в целом.

Обычно цели и задачи, стоящие перед командой, не могут быть достигнуты отдельными ее членами в силу ограниченности по времени и ресурсам, а также невозможности овладеть одному необходимыми знаниями и квалификацией.

Групповой тренинг, предложенный в нашем учебно-методическом комплексе, позволяет существенным образом расширить опыт каждого участника за счет интеллектуальной поддержки его работы по разрешению своей проблемы другими членами группы. Обсуждение в группе различных составляющих намечаемого плана действий позволяет сделать его более реалистичным. Изложение одним участником плана своих действий оказывает стимулирующее влияние на поиск решения другими участниками не только его, но и своих собственных проблем.

Группа также оказывает эмоциональную поддержку. Можно варьировать степень этой поддержки от сопереживания и сочувствия до активного содействия.

Группа выступает для ее участников и в роли внешнего орудия воли. Нередко они воспринимают оглашенный во время групповой работы план как публичное обязательство. Наряду с мотивацией достижения возникает мотивация одобрения, также помогающая преодолевать трудности на пути к намеченной цели.

Каждая команда имеет свое лицо, не совпадающее с индивидуальными качествами ее членов, и ее всегда можно отличить от других команд. В устойчивых командах возникает даже некоторое подобие субкультуры, делающее ее облик легко узнаваемым.

Когда возникает «командный дух», это легко обнаруживается любым человеком, столкнувшимся с той или иной командой. У сложившейся команды обнаруживается свой (неповторимый) сленг, непонятный непосвященному, складываются нормы внутрикомандного поведения, принятия решений и взаимодействия с внешним окружением, присущие только этой команде. Даже юмор, который «циркулирует» в конкретной команде, не воспринимается посторонними. Чужому человеку зачастую бывает сложно определить даже лидера команды, поскольку «пальма первенства» в реальной деятельности может переходить от одного активного члена команды к другому в зависимости от характера конкретной задачи (или отдельного этапа работы), которую в данный момент времени она выполняет.

Формирование индивидуального «лица команды» может иметь как положительные, так и негативные стороны. Положительная сторона состоит в том, что сложившаяся команда «защищена от чужаков», которые не понимают контекстов, связанных с работой команды и на этом «прокалываются». Негативные проявления выражаются в так называемом «огруппленном» мышлении, которое сказывается на эффективности работы и с которым должен уметь справляться руководитель команды.

Суть его в следующем. Чем более близки члены команды между собой по своим данным (квалификации, ценностям и т.п.), тем больше удовлетворение

и сплоченность они будут демонстрировать. В результате команда может превратиться в элитарное и скрепленное круговой порукой сообщество, которое начнет требовать конформизма от своих членов. Консенсус и гармония проявляются в такой степени, что нежелательные идеи, данные или информация умышленно игнорируются данной командой.

Существует ряд признаков, позволяющих идентифицировать наличие «огруппленного мышления»:

- Иллюзия неуязвимости. Будучи разделяемой большинством или всеми членами команды, она может вселять в членов команды чрезмерный оптимизм. Такое состояние команды с одной стороны снижает творческое напряжение, а с другой – поощряет неоправданный риск в принятии решений.

- Коллективное стремление к приукрашиванию действительности с тем, чтобы игнорировать факты, способные поколебать взгляды членов команды. Это происходит часто тогда, когда команда уже имела в прошлом хорошие результаты и ее собственная репутация является теперь предметом забот членов команды.

- Гипертрофированная приверженность нормам команды, вплоть до прямого давления на ее членов и появление самозванных «блюстителей нравов». Лидеры иногда сталкиваются с такой проблемой, как необходимость усиления личной ответственности в противовес стремлению к командному консенсусу и решению проблем в условиях взаимозависимой нечеткой ответственности. Граница между сплоченностью и конформизмом достаточно условна. Сплоченность может незаметно выродиться в конформизм. К сожалению, команда может превратиться в элитарное и скрепленное круговой порукой сообщество, которое будет требовать конформизма от своих членов и действовать по принципу «Мы, все правильно оценивающие и понимающие и они, не понимающие нас».

- Представления о лидерах противной стороны (например, в период политических выборов) как ослишком порочных или не умных. Синдром любой сложной закрытой системы, которая непременно будет деградировать. Этот синдром – прямая противоположность установке: «в своем отечестве пророка нет». Известно положение системного подхода о том, что развиваются только открытые системы (открытые для критики, для оппонирования, для новых идей, для сотрудничества и т.д.). Когда команда перестает учиться у окружения, это уже тяжелая болезнь.

- Снижение порога ответственности за последствия от принимаемых решений. Недостатком командного подхода является то, что команды могут выработать всех устраивающие, а не новаторские варианты решения проблем. Причины этого заложены в самом командном подходе, когда решение проблем является результатом группового обсуждения, нередко стремящегося к усредненной точке зрения и отбрасыванию крайних, в том числе, возможно, и нетривиальных, вариантов решения.

- Снижение порога индивидуальной критичности в оценке отклонений от показного группового консенсуса. Многие думающие лидеры отмечают как

тревожные ситуации всеобщего согласия по сложным вопросам. Эти ситуации могут возникать, когда личные сомнения участников мыслительной работы приглушаются мнимым или поверхностным общим согласием.

Очевидно, что в тех случаях, когда команда ведет себя так, как будто для нее не существует ни ограничений, ни законов, когда ее члены рассчитывают на поддержку любых своих действий, она больна, а «болезнь» надо лечить.

Одно из наиболее эффективных средств борьбы с огруппленным мышлением – введение в команде должностиконструктивного критика предлагаемых идей.

Это может быть привлечение в команду «свежих» членов или просто приглашение на совещание «продвинутых зрителей», которые ничего не связывает с этой командой. Иногда помогает введение принципа отложенного решения, когда принятие окончательного решения происходит только после того, как участники группы получили достаточное время для его анализа.

Командная работа может оказаться неприемлемой в случаях, когда требуется найти быстрое решение. В некоторых ситуациях на получение решения командой требуется больше времени, чем на принятие решения отдельным лицом, так как в случае командной работы предполагаются взаимные контакты и нахождение консенсуса по принимаемому решению.

Безусловно, подход, базирующийся на построении команды, не является универсальной панацеей от всех организационных бед. Для него также характерны неизбежные политические противоречия, сложности в реализации и дилеммы.

Если человек по каким-то причинам не оценил позитивно перспективу командной работы, он будет предпринимать скрытые и явные действия, мешающие зародиться командному духу. Среди таких действий можно отметить:

- создание препятствия или трудности на пути предложений или идей других, без выдвижения альтернативных предложений или разумных аргументов.
- сосуществование уходу дискуссии от вопросов, в которых позиция такого человека уязвима.
- монополизация дискуссии в команде, использование групповых процессов для удовлетворения личных властных амбиций.
- стремление «переиграть по очкам» других участников работы для укрепления собственного статуса.
- заострение внимания на несущественных деталях и недостатках в работе.

Это список, естественно, открыт.

Кроме того, нам часто приходится иметь дело с унаследованной, уже сложившейся, а не созданной с нашим участием командой. Все эти противоречия и дилеммы необходимо иметь в виду при создании команд.

Эффективность работы команды растет медленно, годами, но «обрушиться» она может практически мгновенно. Например, весьма

отрицательно влияют на показатели производительности команд необоснованные изменения в ее составе, переводы сотрудников и т.п.

Реальный опыт функционирования организаций, история их развития, а также ряд исследований, выполненных в рамках теории нововведений, позволяют наметить несколько возможных путей дальнейшего развития команд и организационных структур, образованных на основе и по инициативе команды.

В случае если процесс командообразования развертывается в нужном направлении, синтез нового дела выступает как исходная точка создания организации. Далее следуют поиск способов реализации деятельности, поиск и привлечение сторонников ее выполнения, преодоление внешних и внутренних препятствий на пути легализации новой формальной структуры, обеспечивающей масштабную деятельность.

Успешная работа в команде, выступившей инициатором создания организации, может привести ее членов к попытке «трансляции» принципов и норм командной работы на всю создаваемую организацию. Это, однако, оправдано не всегда. С ростом организации и приобретением опыта многие виды работы становятся рутинными и могут быть разумно определены в виде набора функциональных обязанностей, которые способны эффективно выполнять рядовые члены организации. В этой ситуации хорошо «скоординированные» рабочие группы с четким функционалом могут оказаться правильным шагом в строительстве организации. Невозможно распространить командный дух ядра организации на сотни рядовых ее членов. Это, однако, не исключает того, что отдельные члены сложившейся команды воспроизведут командный стиль работы, возглавив ответственный участок работы. Другими словами, наряду с ядром организации, представляющим собой зрелую команду, в недрах организации возникнут вторичные команды, воспроизводящие опыт центрального ядра. При этом надо понимать, что прямое (механическое) перенесение командного духа организационного ядра в низовые звенья организации маловероятно. Формирование команды, возглавляющей любое звено организационной работы, подчиняется тем же принципам и проходит те же этапы, которые имели место при формировании ядра организации.

В заключение отметим еще несколько важных аспектов управления организацией в целом.

Организация – это многоуровневая структура с уровнями руководства и подчинения. Такая структура эффективно функционирует только при существовании хорошо налаженной связи между всеми уровнями, так называемыми каналами коммуникации. Выделяют вертикальные (нисходящие и восходящие) и горизонтальные каналы коммуникации.

Вертикальные каналы коммуникации позволяют обеспечить связь всех уровней управления.

Нисходящие организационные коммуникации – это поток информации от высших уровней руководства к нижним. Примером таких коммуникаций может быть оценка деятельности подчиненных, инструктаж, новости и т.п.

Руководство должно понимать, воспринимается ли эта информация подчиненными и как она воспринимается (положительно или негативно).

Восходящие организационные коммуникации – это поток информации от подчиненных к руководству. Примером таких коммуникаций являются отчеты о работе, докладные записки и т.п. Если руководство испытывает нехватку информации, утрачивает представление о потребностях своих сотрудников – значит, необходимо наладить восходящую коммуникацию.

Горизонтальные каналы коммуникации в организации представляют собой поток информации между сотрудниками на одном иерархическом уровне. Примером таких коммуникаций является обмен информацией на совещаниях топ-менеджмента, разговор между специалистами из разных отделов и т.п.

Нами замечено, что горизонтальные коммуникации активизируются, по меньшей мере, в двух случаях:

- когда зарождается командный стиль работы в организации;
- когда разваливается иерархия и возникают «тромбы» в нисходящей и восходящей коммуникации.

Итак, когда несколько индивидов, организованные в виде команды и возглавляемые ее лидером, перерастают в организацию, необходимо позаботиться о том, чтобы эта новая организация в целом имела ясные и грамотно сформулированные цели и ясную структуру.

Эта структура может сочетать в себе рабочие группы, организованные по функциональному принципу, либо по направлениям работ, а также отдельные команды, отвечающие за ответственные и инновационные проекты.

### **Эффективность работы группы. Факторы, влияющие на эффективность работы группы**

Существуют факторы, которые обеспечивают эффективную работу коллектива.

Наличие сильного лидера, заинтересованного в успехе. Морально-психологический климат в команде. Состав команды, то есть единство непохожих людей. Оптимальные размеры в зависимости от цели. Четкость целей, то есть каждый должен понимать и разделять цели коллектива. Соответствующие нормы и стандарты. Энергия человека – это наиболее важный ресурс. Создание и поддержание в коллективе творческой атмосферы, свобода организации собственной работы основа эффективности команды.

Эффективной можно назвать такую команду, в которой преобладает неформальная и расслабленная атмосфера; задача хорошо понята и принимается; члены прислушиваются друг к другу; обсуждают задачи; выражают свои идеи и чувства; конфликты и разногласия присутствуют, но по поводу идей и методов, а не личностей; решение основывается на согласии, а не на голосовании большинства.

Для оценки эффективности команды используют мониторинг личной эффективности члена команды. Используется мониторинг эффективности команды в целом. Критерием для оценки командной эффективности являются

уровень эффективности межличностных взаимодействий; уровень согласованности действий на общий результат; уровень результативности продуктивности команды.

Основные факторы, влияющие на эффективность работы группы:

- 1) организационные: - статус, размер и состав группы;
- 2) среда, состояние коммуникаций и конкретное место, где группа работает;
- 3) важность и характер задач, стоящих перед людьми;
- 4) свобода организации собственной работы, позволяющая людям на деле трудиться более слаженно и заинтересованно.

Пути, которые обеспечивают эффективную работу коллектива:

1. Наличие сильного лидера, как у формального, так и у неформального коллектива, заинтересованного в его успехах. Каждая группа, как правило, имеет собственный способ работы и свои конкретные традиции, которые управляют ее каждодневным поведением. Влияние на сообщество людей означает, что установившиеся в них образцы поведения должны измениться, а этого легче всего добиться, вступая во взаимодействие с теми, кто обладает властью внутри таких групп.

2. Нормальный морально-психологический климат в нем. О его наличии свидетельствует взаимная поддержка людей, открытое обсуждение разногласий, нежелание переходить на новое место. Лучше, чтобы коллектив был разнообразным, состоял из непохожих людей, что сулит большую эффективность работы.

Психологи подметили, что сплоченность заразительна и может благоприятно влиять на окружающих, поэтому советуют ее целеустремленно укреплять, в том числе и с помощью формальных и неформальных коллективных мероприятий от собраний и совещаний до вылазок на природу и устройства торжественных обедов.

Наука об управленческом поведении придает важнейшее значение развитию контакта, консультаций и личных связей между руководителем и подчиненными. Такой упор на человеческие отношения служит противовесом против эксплуататорских и механистических взглядов на обыденную управленческую деятельность.

Руководитель коллектива берет на себя личную ответственность относительно других членов прямо и честно. Вряд ли какая-то другая профессия в обществе столь же полно раскрывает суть личности, как руководство. Руководителей, использующих свою власть для того, чтобы манипулировать людьми и унижать их, очень скоро выявляют и награждают презрением и недоверием. Доверие - вот ключ к становлению здорового и производительного коллектива. Доверие рождается, когда люди говорят то, что думают, а области неопределенности и профессиональной слабости ликвидируются.

3. Работоспособный коллектив должен иметь оптимальные размеры.

4. Важная черта здорового коллектива - четкость целей. Каждый должен представлять себе, к каким результатам стремиться, ясно понимать и разделять цели коллектива. И тогда люди скорее будут искать оптимальный компромисс между личными и коллективными интересами.

5. Энергия человека - это наиболее важный ресурс, находящийся в распоряжении управления. Люди способны посвящать свою энергию тому, чтобы удовлетворять свои нужды или нести ответственность за свое дело. Ведь когда человек понуждаем к работе против своего желания, он теряет способность выразить скрытую в нем энергию и одушевленность. Задача обладающего интуицией менеджера состоит в том, чтобы высвободить энергию подчиненных и направить ее на достижение целей организации: Это показывает на языке науки управления заботу менеджера о мотивации подчиненных.

6. Соответствующие нормы и стандарты, которые показывают, какое поведение ожидается от членов коллектива. Только при соблюдении этих норм отдельная личность может рассчитывать на поддержку и признание других, а также на соответствующее стимулирование своего вклада в общее дело.

7. Постоянное пребывание в состоянии поиска новых знаний, идей, перспективных методов работы. Поиск становится в таком коллективе внутренней потребностью людей, стимулируя развитие индивидуальных творческих способностей каждого работника.

Эффективность управления зависит от того, насколько руководитель сумеет создать и поддерживать в коллективе творческую атмосферу.

Итак, общие закономерности становления жизнеспособного и эффективно функционирующего коллектива таковы:

- коллектив является продуктом развития группы в целом и всех ее членов в отдельности в контексте общей социально значимой деятельности;
- условием формирования коллектива является наличие в группе нормальных межличностных связей и гармонии между формальными и неформальными отношениями;
- последнее должно выражаться в успешном взаимодействии в процессе управления руководителя и неформального лидера группы.

Необходимо правильное использование социально-психологических методов

руководства коллективом. Прямые способы руководства предполагают непосредственный

контакт; они не продолжительны, не требуют специальных условий. Это убеждение, принуждение, внушение, указание на образец поведения. Косвенные методы не требуют прямого контакта менеджера с исполнителем, значительно более продолжительны во времени, требуют создания специальных условий для воздействия. Это метод ориентирующей ситуации, метод символической регуляции, метод изменения элементов исполнительской роли, метод формирующего стимулирования. Создание благоприятного

социально-психологического климата коллектива важнейшая цель руководителя.

Эффективной можно назвать такую команду, в которой:

- неформальная и расслабленная атмосфера;
- задача хорошо понята и принимается;
- члены прислушиваются друг к другу;
- обсуждают задачи, в которых участвуют все члены;
- выражают как свои идеи, так и чувства;
- конфликты и разногласия присутствуют, но выражаются и центрируются вокруг идей и методов, а не личностей;
- группа осознает, что делает, решение основывается на согласии, а не на голосовании большинства.

При удовлетворении таких условий команда не только успешно выполняет свою миссию, но и удовлетворяет личные и межличностные потребности своих членов.

## **Тема 8. Ролевое взаимодействие членов команды**

1. Поведение человека в организации
2. Типы сотрудников
3. Роли в команде

### **Поведение человека в организации**

Любая организация заинтересована в том, чтобы ее сотрудники вели себя определенным образом.

Поведение человека - совокупность осознанных, социально значимых действий, обусловленных занимаемой позицией, т. е. пониманием собственных функций.

Эффективное для организации поведение ее сотрудников проявляется в том, что они надежно и добросовестно исполняют свои трудовые обязанности, готовы во имя интересов дела в условиях меняющейся ситуации выходить за пределы своих непосредственных обязанностей, прилагая дополнительные усилия, проявляя активность, находят возможности для сотрудничества.

Первый подход к решению данной проблемы - подбор людей с определенными качествами, которые могут гарантировать желаемое для организации поведение ее членов.

Второй подход, в принципе не исключающий первого, состоит в том, что организация влияет на человека, заставляя его модифицировать свое поведение в нужном для нее направлении.

Человек способен менять свое поведение на основе осознания предыдущего поведенческого опыта и требований, предъявляемых к его поведению. Поведение человека в организации детерминируется принятыми

служебными нормами, правилами и проявляется, прежде всего, следующими качествами:

- объективность индивидуума;
- его склонность к доминированию-послушанию;
- честолюбие;
- импульсивность;
- социальность.

1. Под объективностью понимается принцип поведения, когда оно управляется ситуацией.

Когда начальник «кричит» на сотрудника - это психологически неверный подход к решению методов общения начальника и подчиненного. «Объективный» человек способен вести себя рационально и объективно в любой ситуации.

Неадаптивное или необъективное поведение часто является результатом фрустрации. Люди, находящиеся в состоянии фрустрации из-за того, что столкнулись с препятствием или дилеммой, могут реагировать любым из нескольких иррациональных способов:

- стать агрессивными вплоть до физического насилия;
- опуститься до инфантильной реакции;
- упрямо держаться привычного образа действий, отказываясь воспринимать разумные предложения;
- «опустить руки», потеряв все признаки инициативности и присутствия духа.

2. Под склонностью к доминированию понимается стремление брать на себя инициативу в межличностных отношениях или устанавливать контроль над ними.

Склонность к доминированию может варьировать в зависимости от ситуации, равно как и в зависимости от свойств человека. Администратор может быть склонен к доминированию в своих отношениях с подчиненными, но покорен в присутствии вышестоящих руководителей.

Крайние проявления доминирования или покорности служат обычно показателями фрустрации или других служебных личностных патологий.

3.. Честолюбивый человек постоянно озабочен своим статусом и продвижением в организации. В своем реальном поведении он может быть или не быть склонным к доминированию, но крайне чувствителен к изменениям ранга, жалованья или других признаков своего статуса.

4. Люди существенно отличаются друг от друга по степени импульсивности и твердости характера, то есть склонности быстро приходить к решениям и твердо стоять на однажды принятых решениях. Склонность всячески оттягивать принятие необходимого, но неприятного решения присуща почти всем администраторам.

5. Под социальностью понимается восприимчивость индивидуума к взглядам и желаниям тех, с кем он непосредственно общается.

Эта восприимчивость является одним из главных средств приспособления к групповым нормам.

На служащих с низкой степенью социальности стимулы, обращенные к человеку как к отдельному индивидууму, действуют вполне эффективно. Такие служащие могут усердно работать, чтобы добиться премии или обеспечить себе быстрое продвижение, даже сталкиваясь с неодобрением коллег.

Для служащих с высокой степенью социальности такие стимулы скорее всего окажутся сравнительно «неэффективными», пока они не будут обращены ко всей рабочей группе в целом. Для таких служащих их сродство с рабочей средой или разделяемое всей группой чувство важности работы и необходимости ее сделать могут оказаться ключевым фактором мотивации.

В основе трудового поведения лежат мотивы, внутренние устремления, определяющие направленность трудового поведения человека и ее формы. Одно и то же поведение может иметь разную мотивационную основу. Мотивация - ключ к пониманию поведения человека и возможностей воздействия на него. Различное поведение людей в организации позволяет выделять типы темперамента, характеры, - учитывая их в управлении. Определив психологический тип партнера, руководитель может выбрать правильные действия.

Можно выделить четыре типа поведения человека в организации.

Первый тип поведения (преданный и дисциплинированный член организации) характеризуется тем, что человек полностью принимает ценности и нормы поведения, старается вести себя таким образом, чтобы своими действиями никак не входило в противоречие с интересами организации. Он искренне старается быть дисциплинированным, выполнять свою роль в соответствии с принятыми в организации нормами и формой поведения. Результаты действий такого человека в основном зависят от его личных возможностей и способностей и от того, насколько верно определено содержание его роли. Для этих людей руководство и подчинение представляют собой осознанную необходимость, в том числе вытекающую из чувства долга.

Второй тип поведения («приспособленец») характеризуется тем, что человек не приемлет ценностей организации, однако старается вести себя, следуя нормам и формам поведения, принятым в организации. Он делает все по правилам, но его нельзя считать надежным членом организации, так как он, хотя и является хорошим и исполнительным работником, может в любой момент покинуть организацию или совершить действия, противоречащие ее интересам, но соответствующие его собственным. Для этих людей руководство или подчинение внутренне желательны, приносят определенное удовлетворение (у руководителей это обусловлено возможностью проявить себя, продемонстрировать собственную власть, получить наслаждение от этого (ощущения; подчиненные освобождаются от необходимости думать, принимать самостоятельные решения).

Третий тип поведения («оригинал») характеризуется тем, что человек приемлет ценности организации, но не приемлет существующие в ней нормы поведения. В данном случае у него может быть много трудностей во взаимоотношениях с коллегами и руководством. В том случае, когда организация может отказаться от устоявшихся норм поведения по отношению к таким ее членам и обеспечить им свободу выбора форм поведения, они могут найти свое место в организации, успешно приспособиться к организационному окружению.

Четвертый тип поведения («бунтарь») характеризуется тем, что человек не приемлет ни норм поведения, ни ценностей организации, все время входит в противоречие с организационным окружением и создает конфликтные ситуации.

Необходимость определенного типа поведения для таких людей является вынужденной, внешне навязанной, что обусловлено как непониманием важности, необходимости ценностей и норм поведения в организации, так и отсутствием соответствующих навыков и привычек.

Основные правила индивидуального и группового поведения задает сама организация, устанавливая круг обязанностей, соответствующие права и полномочия, меру ответственности, стандарты делового общения.

### Типы сотрудников

Каким должен быть сотрудник?

Развитый сотрудник должен быть энергичным, уметь управлять своими эмоциями, быть готовым открыто излагать свое мнение, обладать способностью изменять свою точку зрения под воздействием аргументов, а не силы, добросовестно и квалифицированно выполнять свои профессиональные обязанности, стремиться повышать свой уровень профессиональной компетентности.

Иной перечень личностных качеств хорошего работника предложил профессор Токийского университета К. Исикава.

В их число он включил устремленность к сотрудничеству, чувство ответственности, желание трудиться, хорошее состояние здоровья, общительность, дух соперничества, удовлетворенность трудом.

Интересную классификацию сотрудников предложил российский ученый В. М. Шепель:

- коллективисты - общительные работники, активно поддерживающие общественные начинания;
- индивидуалисты - тяготеющие к персональной ответственности, самостоятельности;
- претензионисты - работники, которым присущи тщеславие, обидчивость, желание находиться в центре внимания;
- подражатели - сотрудники, ими копируемые чужие манеры и избегающие осложнений;
- пассивные - слабовольные работники, не проявляющие инициативы;

- изолированные - работники с несносным характером.

Любому руководителю и сотруднику наверняка приходилось сталкиваться с так называемыми «трудными служащими». В книге «Общение с трудными людьми» Р. Брэмсон выделяет следующие типы трудных людей, с которыми ему пришлось работать в различных фирмах:

- агрессист - говорящий грубые и бесцеремонные, задирающие других колкости и раздражающийся, если его не слушают. Как правило, за его агрессивностью скрывается боязнь раскрытия его некомпетентности;
- жалобщик - человек, охваченный какой-то идеей и обвиняющий других (кого-то конкретно или весь мир в целом) во всех грехах, но сам ничего не делающий для решения проблемы;
- «разгневанный ребенок» - человек, относящийся к этому типу, по своей природе не зол, а взрыв эмоций отражает его желание взять ситуацию под свой контроль.

Например, начальник может вспылить, чувствуя, что его подчиненные потеряли к нему уважение;

- максималист - человек, желающий чего-то без промедления, даже если в этот нет необходимости;
- молчун - держит все в себе, не говорит о своих обидах, а потом внезапно срывает зло на ком-то;
- «тайный мститель» - человек, причиняющий неприятности с помощью каких-то махинаций, считая, что кто-то поступил неправильно, а он восстанавливает справедливость;
- «ложный альтруист» - якобы делающий вам добро, но в глубине души сожалеющий об этом, что может проявиться в виде саботажа, требования компенсации и т. п.

Конечно, подобные характеристики работников - это абстракция, ибо в каждом типе зафиксирована только одна черта характера. Зато такая, которая в глазах окружающих перевешивает все остальные и способна отравить любую благожелательную атмосферу. Такие работники, как правило, плохо управляемы. Но не пытайтесь изменить таких людей. Без специальных психологических методик коррекции поведения ничего не получится. Но и не льстите себя надеждой, что, уволив подобных работников, вы решите проблему. Новые, скорее всего, будут такими же.

Исполнительская деятельность, отвлекаясь от ее предметных и профессиональных качеств, описывается семью психологическими характеристиками (шкалами):

- целенаправленность - бесцельность;
- мотивированность - незаинтересованность;

- самостоятельность - зависимость;
- организованность - стихийность;
- ответственность - безответственность;
- компетентность - некомпетентность;
- творчество - рутинность.

По этим шкалам можно составить психологические «профили» исполнителей и путем качественного анализа выделить наиболее типичные. Основными из них являются:

- 1) творческий тип исполнителя, самостоятельный, компетентный, ищущий;
  - 2) сверхнормативный - целенаправленный, заинтересованный, организованный;
  - 3) регламентированный (наиболее распространенный);
  - 4) пассивный;
  - 5) «преобразовывающий» указания руководителя;
  - 6) низкомотивированный;
  - 7) уклоняющийся тип исполнителя;
  - 8) трудноуправляемые исполнители - подчиненные.
- Среди трудноуправляемых служащих выделяют разновидности:

- ленивые: просто работают недостаточно;
- «злые»: «загрязняют» свои отношения с людьми раздражительностью и вызывающим поведением;
- беспомощные: так стремятся не потерпеть неудачи, что обязательно терпят неудачу;
- эмоциональные: слишком купаются в своих чувствах;
- аморальные: ради собственного удовольствия используют людей и системы и наносят им ущерб;
- занимающие оборонительную позицию: воздвигающие барьеры при малейшем намеке на перемены;
- «ожесточенные»: «носятся» со старыми обидами;
- уклоняющиеся: активно избегают света;
- бесчувственные: их не трогают окружающие;
- неумные: делают неверные или ограниченные умозаключения;
- самоуверенные: близки к тому, чтобы счесть себя непогрешимыми;
- запуганные: ограничивают свои потенциальные возможности, опасаясь неизвестно чего.

## Роли в команде

Р. Дафт выделяет следующие роли среди членов команд.

1. Специалисты по решению задач. Их роль состоит в том, чтобы достигать целей, стоящих перед командой. Дафт выделяет следующие черты, характерные для членов команды, играющих эту роль:

- Инициатива: предлагают новый взгляд на проблемы, новые способы решения проблем.
- Обмен мнениями: организуют дискуссию среди членов команд по поводу решения проблем, оценивают полученные идеи.
- Поиск информации: отбирают материалы и факты, имеющие отношение к проблеме.
- Подведение итогов: из возможных идей по решению проблем, возможностей и ограничений выстраивают целостную картину.
- Энергия: побуждают членов команды к активности.

2. Члены команды, осуществляющие социально-эмоциональную поддержку. Их роль состоит в удовлетворении эмоциональных потребностей членов команды. Дафт выделяет следующие черты, характерные для членов команды, играющих эту роль:

- воодушевляют: напоминают о прошлых успехах, высказывают комплименты и похвалы.
- создают гармонию: сглаживают споры и конфликты.
- снижают напряженность: шутят, рассказывают анекдоты и т.п.
- готовы к компромиссам: способны поступиться собственным мнением ради поддержания гармонии в команде.

Здесь необходимо отметить, что если большинство членов команды склонны к исполнению этой роли, то члены команды получают высокое индивидуальное удовлетворение, но, как правило, за счет снижения эффективности действия.

Если же большинство членов команды склонны к исполнению роли «специалистов по решению задач», то такая команда оказывается очень эффективна, но только в течение короткого отрезка времени, однако в долгосрочной перспективе у членов таких команд снижается степень удовлетворения от работы, и, следовательно, снижается эффективность.

3. Члены команды, играющие двойную роль. Такие люди совмещают в себе две вышеописанные роли: выполняют поставленную перед командой задачу и удовлетворяют эмоциональные потребности членов команды. Обычно люди, способные играть двойную роль, становятся лидерами команд.

4. Члены команды, играющие роль стороннего наблюдателя. Такие люди обычно держатся отстраненно от повседневной жизни команды, активно не участвуют ни в решении задач, ни в создании положительного эмоционального климата. Однако такие люди очень полезны в критический момент, поскольку видят проблемы команды как бы «со стороны» и часто дают нетривиальную «обратную связь».

Руководители не должны забывать, что команда должна быть хорошо сбалансирована, в ней должен присутствовать весь «спектр» ролей.

Согласно другой классификации, предложенной Белбиным, помимо содержательных оснований (конкретные специальности, опыт, квалификация и т.п.), в команде должны быть представлены определенные типы людей: мыслитель, исследователь ресурсов, оценивающий, коллективист, доводящий до конца, действующий, председатель.

Ниже приводятся краткие выдержки из работы Белбина, в которой описываются эти роли.

**Доводящий до конца.** Как правило, об успехе команды судят по окончательным результатам ее работы. При этом многие люди почти патологически не могут довести начатое ими до конца. Доводящие до конца - это люди, обладающие этим даром в полной мере. Они завершают все, что начинают и неохотно предпринимая что-либо там, где есть сомнения по поводу того, что удастся довести дела до завершения. Они заботятся о завершении намеченного и настаивают на этом даже тогда, когда энтузиазм всех остальных членов команды уже исчерпан. Их присутствие не дает команде тратить время впустую на проекты, которые не могут быть доведены до конца.

Их отличает внимание к деталям, поскольку маленькая ошибка может привести к большим неприятностям. Они предпочитают постоянные усилия, согласованность и последовательность действий «кавалеристским атакам». Они ориентированы на выполнение обязательств и меньше интересуются эффектным и громким успехом.

Результаты тестирования (существует специально разработанный тест) свидетельствуют о склонности Доводящих до конца к беспокойству, но одновременно и о высоком самоконтроле и дисциплине. Коллегам редко удается увидеть их потерявшими самообладание и даже тогда, когда приходится полностью менять направление действий, они остаются спокойными и невозмутимыми. По складу своему Доводящие до конца скорее интроверты, чем экстраверты. К их слабым сторонам следует отнести недостаточную гибкость, в результате чего они порой тратят слишком много сил на достижение поставленных целей, которые при изменившихся обстоятельствах оказываются недостижимыми.

Их стиль управления близок стилю Действующего и Коллективиста и часто недооценивается, поскольку существует предубеждение по поводу его нетипичности для успешных менеджеров.

**Возмутитель спокойствия.** Возмутители спокойствия всегда выступают как побудители к действию, и если команда склонна к бездействию или самодовольству, то присутствие Возбудителя спокойствия выведет ее из этого состояния.

В хорошо сбалансированной команде, особенно руководимой человеком с типичными качествами Председателя, Возмутители спокойствия – это обычно разрушительная сила, способная разладить работу всей команды. Как правило, Возмутитель спокойствия и Председатель не могут комфортно действовать в одной команде, если только один из них не будет успешно подавлять себя или не переключиться на другую роль.

Представители этой роли по многим параметрам являются антиподами Коллективистов: они бросают вызов команде, противоречат, не соглашаются.

Согласно результатам тестирования, Возмутители спокойствия характеризуются высокой самооценкой, общительностью и подозрительным отношением к людям. Это экстраверты, побуждаемые к действиям требованиями внешней среды.

Как менеджеры Возмутители спокойствия процветают в ситуациях, характеризующих «политической сложностью», сдерживающей движение вперед. Это ситуации, в которых проблемы требуют согласованных действий на разных уровнях, а правила процедуры и интересы отдельных людей противоречат друг другу, что в конце концов неизбежно приводит к инерции и застою.

К их сильным сторонам можно также отнести настойчивость и напористость при ведении переговоров.

Как лидеры они хороши для уже сработанной команды, которая в своей работе столкнулась со сложным препятствием.

Действующий. Основным качеством Действующих, отражающим их установки и характер, является дисциплинированность.

Будучи дисциплинированными по своей сути, они упорядочено подходят к любой поручаемой им работе. Среди их отличительных качеств также следует назвать: организованность, сознательность, приверженность обязательствам, серьезное отношение к любому делу, надежность, практичность, терпимость к окружающим.

Результаты тестирования помимо этого свидетельствуют об их внутренней стабильности и низком уровне беспокойства.

Действующие, как правило, принимают существующие ограничения и, не задавая вопросов, делают то, что требуется. Это не просто человек, который делает или организует что-либо, а человек, действительно работающий на команду и в меньшей мере преследующий свои личные интересы. Они принимают поставленные перед ним цели, которые становятся частью их морального кодекса, и придерживаются их при выполнении работы. У них никогда не возникает вопросов в связи с тем, что работа не может быть выполнена потому, что она им не нравится или не вызывает интереса.

Им присущ практичный и реалистичный подход к выполнению работы. Действующие – очень эффективные организаторы и администраторы.

Успех и признание приходят к Действующим со временем в результате того, что они систематически делают ту работу, которую необходимо делать, даже если она не отвечает их внутренним интересам.

Коллективист. Представители этой роли оказывают «смягчающее» воздействие на команду: их присутствие улучшает моральный климат и повышает степень сотрудничества между членами команды.

Такое воздействие Коллективистов на обстановку в команде объясняется тем, что они ставят интересы команды превыше своих собственных, умеют

слушать других, находить общий язык со сложными людьми и выстраивать доверительные отношения со всеми окружающими.

Согласно результатам тестирования им присущи: общительность, характерная для экстравертов, но без склонности к доминированию, большой интерес к людям и особенно к человеческим взаимоотношениям. Они хорошо чувствуют людей и доверяют им.

Для них характерны консультативный стиль руководства и склонность к неформальному общению с коллегами и подчиненными. Из них получаются отличные наставники молодых сотрудников.

**Мыслитель.** Основное назначение Мыслителя в команде – привнесение новых и оригинальных идей. Как правило, Мыслители действуют в одиночку, обдумывая различные варианты. Им свойственен самоуглубленный, аналитический подход к решению проблем.

Результаты тестирования свидетельствуют о высоком интеллектуальном уровне Мыслителей, очень высоких показателях креативности и явной интровертированности.

Их мышление характеризуется высокой критичностью, а идеи отличаются оригинальностью и «интеллектуальным качеством».

Они часто воспринимаются другими членами команды как не слишком коммуникабельные. Им свойственна прямота и честность в общении. Чем более успешно Мыслители осуществляют свою роль в команде, тем меньше их поведение похоже на привычную модель поведения руководителя.

В мире организаций Мыслители не слишком процветают, и их карьера руководителя редко бывает блестящей. В давно существующих, устойчивых организациях вы редко встретите Мыслителей среди высшего руководства, кроме тех случаев, когда непредвиденные обстоятельства поставили организацию в сложное положение, угрожающее ее выживанию.

**Оценивающий.** Представители этой роли ярко не проявляют себя в команде до тех пор, пока не приходит время принятия важных решений.

По результатам тестирования представители этой роли в команде обладают высоким интеллектуальным уровнем, высокими показателями критичности мышления, особенно это касается их способности выдвигать контраргументы.

Оценивающие могут гордиться тем, что практически никогда не ошибаются, однако, не могут похвастаться оригинальностью мышления или воображением. Им свойственны низкая ориентация на достижения и несклонность увлекаться чем-либо. Отсутствие энтузиазма и увлеченности для команды также оборачивается важным достоинством Оценивающего, поскольку истинная беспристрастность возможна лишь при отсутствии приверженности чему-либо. В идеале Оценивающий скорее, чем Председатель, должен выступать в роли арбитра при принятии решений в команде. При этом, чем больше звучит предложений в команде и чем сложнее процесс принятия решений, тем важнее роль Оценивающего как человека, способного восстановить консенсус в команде.

Окружающими они могут восприниматься как сухие, несколько занудные и порой чересчур критичные люди.

Оценивающие не склонны принимать множество решений в единицу времени, но принимаемые ими решения почти всегда оптимальны с точки зрения риска и последующих результатов.

Председатель. Основной залог успеха Председателя – его личностные качества. Прежде всего, по своей натуре он склонен доверять людям и принимать их такими, какие они есть, без проявлений ревности или подозрительности. В качестве противовеса этому качеству он должен уметь доминировать в команде и быть приверженным целям и задачам команды, что усиливает и морально обосновывает его доминирующую позицию. Его кредо – практический реализм.

По своей природе Председатель – энтузиаст с присущей экстравертам способностью воодушевлять и мотивировать окружающих.

Успешный Председатель – это человек, думающий преимущественно в позитивных категориях. Он использует словесные конструкции, демонстрирующие одобрение членов команды, которые признают и поддерживают цели команды и стремятся внести свой вклад в ее работу. Он ориентирован на эффективное использование потенциала команды и поэтому признает и поощряет все таланты и качества людей, которые способствуют достижению ее целей. Он интегрирует и координирует усилия команды с помощью своей способности найти каждому ее члену соответствующую роль для достижения общей цели.

Председатель – это хороший лидер для сбалансированной команды, перед которой стоят сложные и многогранные проблемы, требующие эффективного распределения ролей в команде.

Исследователь ресурсов. Это еще один член команды, ориентированный на предложение новых идей. Однако, способ генерации идей Исследователями ресурсов и сам характер предлагаемых ими идей отличны от Мыслителей. Они склонны не столько сами предлагать оригинальные идеи, сколько «подбирать» фрагменты идей окружающих и развивать их. Исследователи ресурсов особо искусны в изучении ресурсов за пределами команды.

Исследователи ресурсов обычно не препятствуют своему желанию что-либо узнать, и их общение с людьми умело направляется на поиск интересующих их ответов.

При этом их предложения, как правило, не слишком оригинальны и не отличаются особым интеллектуальным блеском. К достоинствам их идей можно скорее отнести гибкость и многосторонность.

Результаты тестирования Исследователей ресурсов демонстрируют их отличие от Мыслителей. Им свойственны средние показатели интеллектуального уровня и креативности, а также экстравертированность, общительность, любознательность и социальная ориентация. Благодаря этим качествам и умению использовать ресурсы Исследователи ресурсов легче, чем Мыслители интегрируются в команду.

Исследователи ресурсов, как правило, успешно ведут различные переговоры и добиваются успехов как при организации нового дела, так и при управлении уже устоявшимся.

Одна из основных задач лидера организации состоит в том, чтобы удерживать членов команды всегда на «марше», ведущем к достижению общей цели. Перед командой должна стоять сверхзадача, стремление к которой объединяет усилия всех ее членов, и которая может быть достигнута только в том случае, когда свою «ношу» несут и команда, и руководитель организации.

Руководитель команды должен уметь выполнять так называемые комплиментарные функции лидера команды. Другими словами, он должен уметь обнаруживать недостающие в команде роли и замещать их лично, для того, чтобы команда эффективно работала. В долгосрочной перспективе он должен заботиться о том, чтобы в команде присутствовали все роли и управлять так, чтобы эти роли эффективно реализовывались.

Еще одна забота лежит на плечах лидера, он должен найти баланс между поощрением инициативы каждого сотрудника и стимулированием увеличения его вклада в успех команды. Материальное и моральное вознаграждение должно иметь ценность для членов команды, восприниматься как заслуженное и побуждать ее членов к выполнению общих задач.

При создании эффективно действующей команды важной составляющей в структуре профессионализма руководителей различного уровня выступает способность оптимально формировать свое ближайшее окружение в организации, на основе как реальной оценки личностных качеств персонала, их творческого потенциала, так и рефлексивной оценки собственных индивидуально-психологических и личностных характеристик.

## **Тема 9. Особенности взаимодействия людей в группе**

1. Психологические механизмы взаимодействия
2. Феномены групповой жизнедеятельности
3. Социально-психологический климат в команде

### **Психологические механизмы взаимодействия**

Вступая в общение, люди оказывают влияние друг на друга, которое имеет глубинные психологические механизмы, которые можно выстроить в определенный ряд.

Свойство заражения - эффект многократного взаимного усиления эмоциональных состояний общающихся между собой людей. Заражение происходит на бессознательном уровне и особенно сильно проявляется в толпе, в очереди, в публике, но заражение происходит и на уровне небольших групп людей. Есть выражение - заразительный смех, также может быть заразительной злость и другие эмоции.

Внушение, или суггестия, может быть также индивидуальным или групповым и происходит на сознательном или несознательном уровне в зависимости от цели общения.

Каждый человек обладает способностью так воспринимать передаваемые ему в общении идеи, действия, чувства, что они непроизвольно становятся как бы его собственными.

Подражание - сложное динамическое свойство. Его возможные проявления – от слепого копирования поведения, жестов, интонации до сознательного, мотивированного подражания.

Соревнование - свойство людей сравнивать себя с другим человеком, желание быть «не хуже других», не «ударить лицом в грязь». Соревнование вызывает напряжение умственных, эмоциональных и физических сил. Хорошо, когда соревнование является стимулом развития, плохо, когда оно перерастает в соперничество: у мужчин - в деловой сфере, у женщин – в личной (кто лучше выглядит, одет и имеет больший успех у мужчин).

Убеждение это аргументированное, сознательное, словесное доказательство своих идей, мнений, поступков, третий уровень взаимодействия людей. Убеждение лишь тогда действительно, когда опирается не только на слова, но и на дела, эмоции, эффекты заражения, внушения и подражания. И те руководители, которые умело пользуются при общении с людьми всем набором психологических механизмов, добиваются большего успеха в своей деятельности.

Понимание может быть разной глубины проникновения в сущность личности, индивидуальности другого.

Нижнему, поверхностному уровню понимания свойственно восприятие лишь внешнего «рисунка» поступка человека без проникновения в мотивы и цели, в личностные особенности, оценка в черно-белых тонах: хорошо или плохо.

На втором уровне, средней глубины, анализируются отдельные качества человека: ум, черты характера, темперамент, оценка идет большей частью по интеллектуальным особенностям: умный или глупый; по характеру: жесткий или мягкий, вспыльчивый или уравновешенный.

Самый высокий, третий уровень глубокого понимания человека включает выявление системы ведущих целей и мотивы поведения, выделение связей между отдельными поступками и личностью в целом, умение проникнуть в скрытые резервы и способности человека, способность прогнозировать поведение человека на основе понимания его индивидуальности.

Степень руководства сотрудником и его эмоциональной поддержки самым тесным образом связана с уровнем профессиональной зрелости сотрудника, т. е. по мере роста его профессионализма руководитель все меньше управляет и все больше поддерживает сотрудника, вселяя в него уверенность в своих силах. Вместе с тем с достижением среднего уровня зрелости и выше руководитель не только меньше руководит, но и меньше эмоционально поддерживает его, поскольку такой подчиненный уже в состоянии сам

контролировать себя, и в этой ситуации сокращение опеки расценивается как доверие со стороны шефа.

Такой подход к проблеме позволяет использовать четыре вида отношений в системе «руководитель - подчиненный»: приказание, внушение, участие и делегирование.

Приказание оптимально в случае низкого профессионализма, когда исполнитель не готов к самостоятельному выполнению задачи и не хочет брать на себя ответственность.

Задача руководителя - инструктировать сотрудника, много руководить и мало доверять.

Внушение рекомендуется использовать на уровнях зрелости от сотрудника среднего до высокого: подчиненные еще неспособны, но уже готовы взять на себя ответственность. Здесь особенно важны как руководство, так и поддержка, которые помогут добиться выполнения поставленной задачи.

Участие наиболее эффективно на уровне зрелости от среднего до высокого.

Сотрудник уже способен к самостоятельному выполнению задания и в такой ситуации требуется не столько руководство, сколько психологическая поддержка, совместное обсуждение проблемы и совместное принятие решения.

Высокий уровень профессиональной зрелости предполагает передачу полномочий исполнителю - делегирование, что означает слабое управление и малую степень эмоциональной поддержки.

Межличностные отношения в группе очень важны для взаимодействия руководителя и подчиненных, а также членов группы одного статуса. Они включают в себя как восприятие, так и понимание людьми друг друга. Существуют две формы познания – эмпатия - способность эмоционально воспринять другого человека, проникнуть в его внутренний мир, принять его со всеми его мыслями и чувствами.

Способность к эмоциональному отражению у разных людей неодинакова. Выделяют три уровня развития: первый уровень - низший, общаясь с собеседником, человек проявляет своеобразную слепоту к состоянию, переживаниям, намерениям собеседника; второй уровень - по ходу общения у человека возникают отрывочные представления о переживаниях другого человека; третий уровень - отличает умение сразу войти в состояние другого человека не только в отдельных ситуациях, но и на протяжении всего процесса взаимодействия с ним.

Логическая форма познания личностных особенностей себя и других людей - рефлексия. Для рефлексии свойственна усиленная подверженность определенным тенденциям искаженного понимания особенностей других людей на основе стереотипизации, когда по одной-двум чертам относят человека к определенному стереотипу и приписывают ему набор качеств, присущих этому стереотипу.

Приведем примеры нескольких искажений.

Эффект «ореола» - влияние общего впечатления о человеке на восприятие и оценку частных свойств его личности. Если в группе или у руководителя сложилось мнение о человеке, что он очень хороший, то его плохой поступок расценивается как случайность.

И, наоборот, если все считают человека плохим, то хороший поступок этого человека также оценивается как случайность. Этот эффект очень часто мешает адекватно воспринимать людей и создает условия, при которых способные и яркие индивидуальности совершенно не могут работать в данной группе, ибо хорошее не замечается, а плохое утрируется.

Эффект «последовательности» - на суждение о человеке наибольшее влияние оказывают сведения, предъявленные о нем в первую очередь. Обычно тот, кто хочет навредить человеку, узнав о нем что-то недостойное и даже не проверив информацию, бежит рассказать начальнику и его ближайшему окружению. Оправдываться и доказывать, что все было не так, на таком неблагоприятном фоне значительно труднее и бесперспективнее.

Очень распространенным является эффект «авансирования» - человеку приписывают несуществующие положительные качества, а, сталкиваясь с его неадекватным представлению поведением, разочаровываются, огорчаются.

Еще один эффект - «проецирование на других людей собственных свойств», что вызывает ожидание соответствующего поведения по нашей модели. Этот эффект очень часто встречается и проявляется в неумении людей встать на точку зрения другого человека.

### **Феномены групповой жизнедеятельности**

Жизнь любой организации - это море, в котором представлены разнообразные поведенческие проявления и эффекты каждого сотрудника; море, имеющее свои отливы и приливы, штормы и штиль; море, имеющее свои теплые и холодные течения. От руководителя организации в наибольшей степени зависит, каким путем он поведет управленческий корабль, путешествуя по этому морю человеческих эмоций и страстей.

В группах протекают динамические процессы:

- давление на членов группы, способствующее их конформизму и внушаемости;
- формирование социальных ролей, распределение групповых ролей;
- изменение активности членов: возможны феномен фасилитации – усиление энергии человека в присутствии других людей; феномен ингибиции - затормаживание поведения и деятельности под влиянием других людей, ухудшение самочувствия и результатов деятельности человека в ситуации, когда за ним наблюдают другие люди;
- изменение мнений, оценок, норм поведения членов группы: феномен «групповая нормализация» - формирование усредненного группового стандарта-нормы;
- феномен «групповой поляризации, экстремизация» - приближение общегруппового мнения к какому-то полюсу континуума всех групповых

мнений, часто «сдвиг к риску», когда групповое решение является более рискованным, чем решение, принимаемое индивидуально;

- феномен подчинения авторитету, в сочетании с феноменом «атрибуции ответственности», когда человек приписывает ответственность за все происходящее другим лицам, лидеру, начальству, а не себе.

Психолог Д. Майерс все многообразие человеческих проявлений в группе свел к шести основным групповым феноменам.

Феномен социальной фасилитации (от англ. *facility* - легкость, благоприятные условия) или закономерность Зайенса: присутствие других всегда действует возбуждающе и благотворно сказывается на решении простых и привычных задач (в которых доминирует правильный ответ); мешает решению сложных новых задач (в которых доминирует неправильный ответ либо ответа нет вовсе).

Почему же нас возбуждает присутствие других? Во-первых, из-за боязни оценки окружающих. Другими словами, мы обеспокоены тем, как нас оценивают другие.

Во-вторых, из-за отвлечения внимания, конфликта между вниманием к другим и вниманием к задаче.

В-третьих, из-за присутствия других, как такового.

Феномен социальной лени или закономерность Латане, Вильямса и Харкинса: люди прилагают меньше усилий в том случае, когда они объединяют свои анонимные усилия ради общей цели, нежели в случае индивидуальной ответственности, когда виден вклад каждого отдельно в общее дело.

Почему это происходит? В многочисленных экспериментах выяснилось: люди обычно уверены, что их оценивают только тогда, когда они действуют в одиночку.

Групповая ситуация уменьшает боязнь оценки. Когда люди не отвечают за конечный результат и не могут оценивать свой собственный вклад, их личная ответственность распределяется между всеми членами группы.

Леньность проявляется гораздо меньше:

- когда совместная деятельность вызывающе трудна, притягательна и увлекательна;
- когда работники считают других членов своей группы ненадежными или неспособными к продуктивной деятельности;
- когда члены группы - друзья «сплоченность усиливает старания»;
- когда трудятся работники, принадлежащие к так называемым коллективистским (преимущественно азиатским) культурам;
- когда группа состоит преимущественно из женщин.

Феномен деиндивидуализации или почему вместе мы делаем то, чего не стали бы делать в одиночку.

Когда возбуждение и размывание ответственности комбинируется, нормативное сдерживание иногда ослабевает. Результатом могут быть действия, варьирующие от легкого нарушения запретов (выкрики во время собраний, совещаний) до импульсивного самовыражения (групповой вандализм, оргии) и даже до разрушительных социальных взрывов (уличные беспорядки, стихия толпы).

В определенных групповых ситуациях люди склонны к тому, чтобы отбросить нормативное ограничение, утратить чувство индивидуальной ответственности. Таким образом, под феноменом деиндивидуализации понимается утрата самосознания и боязни оценки, когда нормативное сдерживание значительно ослабевает.

Условия, определяющие вероятность и интенсивность проявления деиндивидуализации.

Во-первых, размер группы. Чем больше группа, тем больше ее члены утрачивают чувство самоосознания и тем с большей готовностью соглашаются пойти на нарушение нормативного поведения.

Во-вторых, физическая анонимность и обезличенность. Психолог Ф. Зимбардо предположил, что обезличенность в больших городах сама по себе означает анонимности и предусматривает нормы поведения, разрешающие вандализм.

В-третьих, возбуждающие и отвлекающие действия группы, подготавливающие почву для деиндивидуализации (аплодисменты и хлопки, пение хором, различные ритуальные мероприятия и церемонии и др.).

Иной раз мы сами ищем возможности деиндивидуализироваться в группе, потому что можем предаться сильным позитивным эмоциям и ощутить нашу общность сокружающими.

В-четвертых, ослабленное самоосознание. Групповое бытие, ослабляющее самоосознание, имеет тенденцию рассогласовывать поведение и установки личности. Неосознающие себя менее заторможены, меньше себя контролируют, более склонны действовать, не задумываясь о своих ценностях, более восприимчивы к ситуации.

Фактором, повышающим деиндивидуализацию, является алкогольное опьянение.

Напротив, деиндивидуализация снижается в обстоятельствах, повышающих самоосознание: перед зеркалами, фотоаппаратами, кино- и видеокамерами, в маленьких поселках, на ярком свете, при ношении именных табличек или нестандартной одежды, внеобычной обстановке.

Феномен групповой поляризации впервые описанный С. Московичи и М. Заваллони. Сущность его проявляется в том, что обсуждение актуальных проблем в группе зачастую усиливает изначальные установки ее членов, как положительные, так и отрицательные; смещение средней тенденции к своему полюсу вместо раскола мнений внутри группы.

Почему это происходит? Во-первых, из-за информационного влияния. Во время группового обсуждения складывается банк идей, большая часть из

которых согласуется с доминирующей точкой зрения. Идеи, входящие в базовый запас знаний членов группы, часто будут высказываться во время обсуждения, или, даже не будучи упомянуты, повлияют в целом на его результат.

Во-вторых, из-за нормативного влияния. В соответствии с теорией социального сравнения Л. Фестингера, в человеческой природе заложено желание оценивать свои мнения и способности, а это мы можем делать, только сравнивая свои мнения с чужими.

Наибольшее влияние на нас при этом оказывают представители той группы, с которой мы себя идентифицируем. Более того, желая понравиться другим, мы можем начать выражать более жесткие мнения, когда обнаруживаем, что другие разделяют наши взгляды.

Феномен огруппления мышления, описанный И. Джанисом, заключается в том, что для группы интересы групповой гармонии часто важнее принятия реалистических решений. Действие этого феномена особенно часто проявляется в деятельности группы, принимающей управленческие решения.

Группа всегда стремится к внутренней гармонии даже вопреки требованиям принципа реализма. Особенно это верно тогда, когда:

- у группы сильна потребность в единстве;
- группа изолирована от альтернативных идей;
- лидер дает понять, чего он хочет от группы.

Феномен влияния меньшинства, описанный С. Московичи и заключающийся в том, что меньшинство группы наиболее влиятельно при условиях последовательности в своих взглядах, уверенности в своей правоте и способности привлекать сторонников из числа большинства. Даже если все эти факторы не убедят большинство принять взгляды меньшинства, они пробудят у большинства сомнения в себе и склонят его к рассмотрению других альтернатив, часто приводящих к лучшему, более творческому решению.

Природа влияния меньшинства все еще остается предметом споров. Вместе с тем подлежит сомнению, что меньшинство, твердо стоящее на своих позициях, более влиятельно, чем меньшинство колеблющееся. Последовательное меньшинство является влиятельным, пусть и не популярным, частично из-за того, что вскоре именно оно становится центром спора. Всеобщее внимание позволяет человеку высказать непропорционально большее количество аргументов. А позиция, в пользу которой высказано больше аргументов, обычно побеждает. Красноречивые члены группы, как правило, более влиятельны.

Последовательность и настойчивость говорят об уверенности в себе. Более того, эксперименты свидетельствуют, что любое действие меньшинства, выражающее уверенность, склонно порождать у большинства сомнения в себе. Ощущение сильной и непоколебимой убежденности меньшинства подталкивает большинство к тому, чтобы пересмотреть свою позицию.

Когда меньшинство постоянно сомневается в мудрости большинства, те члены большинства, которые в противном случае подвергали бы имеющиеся у них сомнения самоцензуре, теперь не стесняются их высказывать и могут даже перейти на позиции меньшинства. Упрямое меньшинство разрушает всякую иллюзию единомыслия. Причем отступники со стороны большинства гораздо более убедительны, чем непоколебимые представители меньшинства. В ряде экспериментов было выявлено, что как только появляются перебежчики, зачастую за ними сразу тянутся все остальные, вызывая эффект снежной лавины.

Воздействие меньшинства зачастую парадоксально и нелогично. Доказано, что гонения со стороны лидеров большинства по отношению к меньшинству далеко не всегда укрепляет позиции первых. Наоборот, эти действия зачастую ведут к росту сомнений в стане большинства, к симпатиям относительно гонимого меньшинства. Мировая история знает немало примеров, когда ореол мученика помог утвердиться лидерам меньшинства.

Рассмотренные феномены показывают сложность, противоречивость, пульсирующий характер групповой жизнедеятельности. Знание руководителем закономерностей действия этих феноменов позволяет не только прогнозировать развитие групповых процессов, но и управлять ими.

### **Социально-психологический климат в команде**

На сегодняшний день существует более сотни определений социально-психологического климата. Будем исходить из того, что социально-психологический климат есть состояние группового настроения и качественная сторона межличностных отношений в группе, проявляющихся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в организации.

Климат - это одна из сторон жизнедеятельности и взаимоотношений людей. Он неодинаков в разных коллективах и по-разному оказывает влияние на членов коллектива.

Его влияние сказывается, прежде всего, на психологическом самочувствии людей.

Климат проявляется, главным образом, в таких групповых эффектах:

- сплоченность как степень единства действий (поведения) членов организации в условиях свободного выбора вида этих действий из нескольких возможных вариантов;
- взаимная совместимость (взаимная приемлемость) как возможность бесконфликтного общения и согласованности действий членов организации в условиях их совместной деятельности;
- состояние уровня идентификации, понимаемого как сознательное, внутренне мотивированное принятие членом группы (в отличие от пассивной адаптации) целей, ценностей и норм групповой жизни и др.

Признаками благоприятного социально-психологического климата являются:

- высокая требовательность и доверие членов организации друг к другу;
- доброжелательная и деловая критика;
- свободное выражение собственного мнения членами организации при обсуждении всех вопросов групповой жизни;
- удовлетворенность, принадлежностью к организации;
- высокая степень взаимопомощи;
- достаточная информированность членов организации обо всех аспектах ее внутренней жизни.

Несколько слов об управлении социально-психологическим климатом. Оно включает в себя осуществление следующих мероприятий:

- управление процессом формирования содержательных психологических компонентов климата (норм, ожиданий, ценностей, установок, традиций, группового мнения, и настроения);
- оптимальный подбор, расстановка, обучение и периодическая аттестация руководящих кадров;
- комплектование первичных коллективов с учетом фактора психологической совместимости;
- опора на наиболее авторитетных, активных членов коллектива;
- предупреждение и разрешение межличностных конфликтов.

## **Тема 10. Конфликты в команде и управление ими**

1. Понятие конфликта, его сущность
2. Динамика протекания конфликта
3. Переговоры как основной инструмент разрешения конфликтов

### **Понятие конфликта, его сущность**

Конфликты – одно из неизбежных следствий человеческой активности. Но, как показывают исследования, далеко не всегда конфликты - это безусловное зло. Без них вряд ли было бы возможно развитие человека, совершенствование его отношений с другими людьми, качественное преобразование создаваемых им организаций.

Конфликт неприятен сам по себе и опасен своими разрушительными последствиями. Но нередко разрушительные последствия – результат неумелого поведения в конфликте. Существует немало примеров того, как умело используя энергетику конфликта, люди успешно разрешали серьезные проблемы, добивались радикальных позитивных перемен. Существует большое множество определений конфликтов, которые в общем виде объединяет, констатация противоречия между чьими-то потребностями, интересами и

какими-то факторами, которые мешают такую потребность удовлетворить, препятствуют этим интересам. В зависимости от того, чьи интересы оказываются под угрозой и от чего или кого эта угроза исходит, обычно выделяют следующие разновидности конфликтов:

- конфликты внутриличностные, при которых человек испытывает угрозу по отношению к одним своим потребностям, интересам, стремлениям в результате актуализации других потребностей;
- конфликты межличностные, в которых интересы одного человека оказываются под угрозой в результате действий другого человека;
- конфликты между личностью и группой, когда возникает противоречие между групповыми интересами, соответствующими им действиями и интересами отдельной личности, ее действиями;
- конфликты межгрупповые, когда указанные противоречия возникают между группами.

В любом конфликте есть его объективная сторона – объективно существующая угроза чьим-либо интересам, и субъективная сторона – восприятие одной из сторон поведения другой стороны как препятствия, угрозы для ее интересов. Если есть и объективная, и субъективная составляющие, то конфликт считается полным. Если есть только субъективная составляющая, а объективная отсутствует, то конфликт считается мнимым. Если есть объективная составляющая, но нет субъективной, то такой конфликт называют потенциальным.

Основной путь разрешения мнимого конфликта – это деликатное разъяснение лежащего в его основе недоразумения. В случае потенциального конфликта в первую очередь его предотвращением должен заняться тот руководитель, в чьем подразделении складывается потенциально конфликтная ситуация. При этом целесообразно разрядить такую ситуацию без вовлечения, активизации оказавшихся в ней сторон. И лишь при возникновении полного конфликта приходится проводить развернутую работу по его разрешению, используя необходимые процедуры подробной диагностики затронутых интересов, организацию и ведение переговоров и т.д.

Что важно учитывать при анализе системы межличностных отношений, возникающих в социальной группе в связи с совместной деятельностью?

- Саму совместную деятельность как системообразующее основание;
- отношения каждого члена группы к совместной деятельности – прежде всего к её мотивам и целям;
- межличностные отношения, возникающие между членами группы в результате согласования совместной деятельности;
- межличностные отношения, непосредственно с совместной деятельностью не связанные.

Приведенные уровни анализа отражают первоочередность соответствующего слоя отношений – их значимость, как для отдельной группы, так и для организации в целом. Именно результат совместной деятельности группы – то основание, по которому оценивает её значимость социум. Конечно,

для членов группы небезразлично и то, с кем они работают, как их товарищи к ним относятся. Однако это то, что способствует или мешает совместной деятельности группы, но не то, ради чего группа была создана.

Наиболее значимыми являются конфликты, возникающие в связи с основной деятельностью организации. Именно эти конфликты напрямую связаны с самим существованием организации. По мере удаления от ядерных слоев отношений (здесь ядром является основная деятельность организации) значимость конфликта для выживания организации в целом снижается.

### **Динамика протекания конфликта**

С точки зрения динамики протекания конфликты бывают

- игровыми,
- взрывными,
- лавинообразными.

В игровых конфликтах участники следуют фиксированным правилам поведения, причем существует определенная система санкций за их нарушение. Типичным примером протекания конфликта по игровому сценарию является суд. В суде у всех его участников есть своя роль, в которой закреплена определенная система допустимых поведенческих актов. Существует система санкций, применяемых к нарушителю того или иного ролевого сценария. В результате возможные последствия поддаются прогнозированию, а сам конфликт становится вполне управляемым процессом.

Взрывные конфликты отличаются скачкообразными, радикальными изменениями ситуации. Эти изменения происходят настолько стремительно, что участники межличностного взаимодействия не способны предпринимать адекватных шагов по управлению происходящим. Часто в межличностном общении такие конфликты приобретают характер аффектов – бурно протекающих эмоциональных реакций. В ходе аффекта, как своеобразного эмоционального взрыва, резко снижается прогностическая функция мышления: человек перестает отдавать себе отчет в том, к чему могут привести те или иные его действия. Поэтому оптимальным вариантом поведения в таких конфликтах является стремление не давать повода для новых аффективных взрывов. Продуктивное взаимодействие здесь возможно только после выхода из состояния аффекта и после завершения следующего за ним состояния пониженной активности, некоторой подавленности.

Лавинообразные конфликты характеризуются тем, что по мере их развития в зону конфликтного взаимодействия втягиваются все новые и новые участники, а под угрозой оказываются все новые и новые интересы и стоящие за ними потребности. Первый шаг на пути разрешения таких конфликтов – локализация зоны конфликтного взаимодействия. В ходе такой работы необходимо ограничить предмет обсуждения, добиться оптимального числа его участников непосредственного взаимодействия и преобразовать конфликт в игровой. Разрешение всего конфликта в целом должно идти поэтапно. Следует позаботиться о том, чтобы на каждом этапе были четко определены правила взаимодействия, позволяющие сделать процесс управляемым.

К. Томасом были выделены следующие варианты поведения в конфликте:

- 1) соревнование (конкуренция) как стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому;
- 2) приспособление, означающее, в противоположность соперничеству, принесение в жертву собственных интересов ради другого;
- 3) компромисс, для которого характерно сочетание взаимных уступок конфликтующих сторон и частичного удовлетворения ими интересов друг друга;
- 4) избегание, при котором вместо кооперации или достижения собственных целей человек стремится просто выйти из взаимодействия;
- 5) сотрудничество, когда участники относятся к интересам другой стороны как к своим собственным, причем такое отношение носит взаимный характер.

Разумеется, самый конструктивный вариант межличностного взаимодействия – сотрудничество. Но он и самый сложный: требуется взаимное отношение партнёров к нуждам друг друга как к своим собственным, глубокое понимание сути общения.

Поэтому чаще реализуется другой вариант конструктивного взаимодействия - компромисс.

Компромисс предполагает такое взаимодействие, при котором участники готовы мириться с некоторыми неудобствами, готовы идти на частичные уступки в надежде на то, что действия другой стороны позволят реализовать хотя бы часть актуальных потребностей.

Наиболее деструктивные последствия чаще всего бывают результатом соперничества. Это такой вариант взаимодействия, при котором партнёры стремятся добиться своего, невзирая на интересы друг друга, или даже вопреки им. Этот вариант оправдан лишь в тех случаях, когда вам навязывается исключительно конфронтационное взаимодействие и при этом под угрозой оказываются жизненно важные потребности, основополагающие ценности.

Если ситуация чревата жестким столкновением, а ресурсов для борьбы нет, то вполне разумны попытки человека избежать неминуемого провала или такой победы, которая хуже поражения. Но не каждый может видеть за таким шагом проявление силы интеллекта, а не демонстрацию слабости.

Возможен и такой вариант, при котором один из участников взаимодействия подчиняется, приспособливается к требованиям другого, отказываясь от своих первоначальных намерений. И это вполне оправданно, если такие требования открывают для обеих сторон более выгодные перспективы. Но случается, что приспособление – это результат жесткого диктата одного партнёра, заставившего другого подстраиваться, подчиняться силе. Чаще всего это не решение проблемы, а оттягивание решения на более поздний срок. Ущемленные интересы рано или поздно дают знать о себе. И нередко взаимодействие в этом случае приобретает характер жёсткой конфронтации.

Основным ориентиром при выборе стратегии взаимодействия должен быть итог соотнесения получаемых результатов и понесенных затрат. При этом следует помнить, что строго разграничить описанные варианты стратегий на «плохие» и «хорошие» в общем виде невозможно. Основным критерием для выбора в пользу того или иного варианта должны служить его целесообразность, подтверждаемая эффективностью.

### **Переговоры как основной инструмент разрешения конфликтов**

Основной инструмент разрешения межличностных конфликтов – это переговоры. Поэтому знание основ их организации и ведения – обязательная составляющая компетенций лидера организации.

Анализируя и обобщая различные подходы к организации и ведению переговоров, можно выделить следующие ориентиры для их участников.

1. Стратегия переговоров, которая содержит основные целевые ориентиры и принципиальную основу для поведения.

2. Тактика переговоров, которая включает готовые сценарии действий, правила их отбора и сочетания.

3. Техника переговоров, в которой относятся конкретные приемы, поведенческие акты, позволяющие достигать с высокой степенью вероятности вполне определенных результатов в заданных условиях.

Первоосновой при проектировании переговорного процесса для лидера должны быть актуальные потребности участников, затрагиваемые в данной конфликтной ситуации. При этом и сам руководитель, и все остальные участники переговоров должны четко разделять свое отношение к обсуждаемым проблемам и отношение к людям, с которыми они вступают в переговоры.

В ходе такого проектирования обязательно должны быть определены объективные критерии, которые позволяют оценивать степень справедливости как предлагаемых решений, так и процедуры взаимодействия.

Для упорядочения своих действий по разрешению конфликта можно использовать следующий алгоритм проектирования переговорного процесса.

1. Краткое описание конфликтной ситуации.

Описание проводится на поведенческом уровне. Для этого нужно получить краткие ответы на вопросы о том, что, где, когда и с кем произошло все то, из чего складывается данный конфликт. В случае необходимости, значимости для конструктивного разрешения конфликта кратко описывается его предыстория.

2. Социально-психологический анализ конфликтной ситуации.

В ходе социально-психологического анализа конфликтной ситуации:

- проводится ее аттестация с точки зрения субъективных и объективных факторов (соответственно указывается, является ли в этом смысле конфликт полным, потенциальным или мнимым);

- определяются социально – ролевые позиции, в которых находятся участники конфликта и производится соотнесение возникших межличностных отношений с основной деятельностью организации;

- оценивается тип динамики протекания конфликта (игровой, взрывной, лавинообразный);
- определяются выбранные участниками стратегии конфликтного взаимодействия (сотрудничество, соперничество, компромисс, избегание, приспособление) и оценивается степень их эффективности в данной ситуации;
- формулируются аргументированные гипотезы о причинах конфликта (т.е. об актуальных потребностях, угроза которым составляет ядро конфликта).

3. Социально-психологические характеристики личностей участников конфликта.

При составлении социально-психологических характеристик участников конфликта основное внимание уделяется качествам, учет которых наиболее значим для конструктивного разрешения возникших противоречий.

4. Описание возможных вариантов разрешения конфликта.

Кратко излагаются, по меньшей мере, три различных варианта разрешения конфликта. Каждый из них анализируется с учетом возможных последствий для каждого участника конфликта (социальных, психологических, экономических, юридических, политических и т.д.). После этого для дальнейшей более глубокой проработки выбирается наилучший из вариантов.

5. Проектирование переговорного процесса.

В ходе проектирования самого переговорного процесса, прежде всего, четко формулируются основные принципы его организации. В качестве таких принципов должны выступать основные ориентиры для собственного поведения во время переговоров, для оценки выдвигаемых предложений, действий других сторон, определения значимости получаемых результатов. Важно, чтобы такие принципы непротиворечивым образом согласовались с базовыми личностными ценностями участников переговоров.

На основе указанных принципов должны быть четко сформулированы критерии оценки хода и результатов переговоров. Эти критерии требуются для получения однозначных ответов на вопросы о справедливости, правомочности, продуктивности, эффективности совершаемых действий.

Следует позаботиться о согласовании таких составляющих организации переговорного процесса как место, время, продолжительность, круг участников.

6. Оценка целесообразности использования посредников.

При положительном ответе необходимо наметить возможные кандидатуры на роль посредников.

7. Составление плана действий в случае провала переговоров.

Следует выработать не менее трех вариантов своего реагирования на провал переговоров и предложить не менее трех возможных вариантов реагирования других сторон. Из этих вариантов выбирается по одному наилучшему и проводится их детальный анализ для ответа на вопросы:

- Кому провал более выгоден?
- Как уменьшить свои возможные потери в этом случае?

- Что, почему, с какой целью, и в какой последовательности делать, если переговоры будут сорваны?

В целом, как в процессе подготовки, так и в ходе самих переговоров, внутренними ориентирами для создания установки на конструктивный характер взаимодействия могут быть следующие девять правил «искусного собеседника».

1. Придерживайтесь одобрительной установки по отношению к собеседнику. Это создает благоприятную атмосферу для общения, позволяет собеседнику без опаски и, следовательно, более точно, формулировать свои мысли, что уменьшает вероятность возникновения у него неуверенности, настороженности, агрессивных реакций.

2. Не уходите от ответственности за общение. Каждый из участников общения обязан стремиться быть понятым собеседником и помогать собеседнику высказать то, что он хочет.

3. Когда собеседник говорит, будьте внимательны к его словам, используйте сознательную концентрацию внимания и стремитесь свести к минимуму помехи для его речи и Вашего слушания (телевизор, телефон, радио и т.п.).

4. Старайтесь понять не только значение слов, но и воспринять эмоциональное состояние собеседника, его чувства.

5. Наблюдайте за невербальными сигналами говорящего. Следите за выражением его лица, за его глазами, тоном голоса, темпом и ритмом речи, движениями тела, позами, расстоянием между вами. Часто через эти каналы происходит основной обмен информации.

6. Старайтесь уточнять то, что Вы поняли, и то, как поняли Вас. Используйте для этого приемы рефлексивного слушания, парафраз (передачу сказанного своими словами).

7. Слушайте самого себя. Если Вам мешают говорить какие-то чувства, то лучше выразить их собеседнику – это прояснит ситуацию и для Вас, и для него, позволит Вам избежать путаной речи, а собеседнику – излишних домыслов.

8. Не давайте совета, пока Вас об этом не попросят. Прежде чем на такую просьбу ответить, убедитесь, верно ли Вы поняли ее суть.

9. На просьбы отвечайте соответствующими действиями, не пускаясь в излишние объяснения.

Конфликты, по-видимому, неизбежны. Но, как было показано выше, во-первых, существует целый арсенал средств по их предотвращению. Во-вторых, существует множество подходов к их сравнительно мирному разрешению. В-третьих, в ряде случаев получаемые результаты конструктивного разрешения конфликтов могут резко повышать эффективность работы и отдельных людей, и целых организаций. Поэтому следует заключить, что бороться надо не с конфликтами вообще (что скорее всего бессмысленно), а с такими вариантами их развития, при которых ни одна из сторон не получает для себя ничего, кроме неприятностей.

## Рекомендуемая литература

### Основная литература

1. Авдеев, В.В. Работа с командой: психологические возможности. Практикум / В.В. Авдеев. - Москва: ООО "КУРС"; Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2013. - 152 с.

2. Зубанова, Л.Б. Социология лидерства: методические основы исследования личностного влияния: учебное пособие / Л.Б. Зубанова. - Челябинск: ЧГАКИ, 2011. - 65 с.

3. Лидерство и управление командой: учебное пособие / сост. Фадеева В.Н. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2014. – 188 с.

4. Чанько, А.Д. Команды в современных организациях: учебник / А.Д. Чанько. - Санкт-Петербург: Высшая школа менеджмента, 2011. - 408 с.

### Дополнительная литература

1. Галкина, Т. П. Социология управления: от группы к команде: учебное пособие / Т. П. Галкина. - М.: Финансы и статистика, 2004. - 224 с.

2. Дрогобыцкий, И.Н. Комплементарная команда менеджеров: стилевые особенности, пути преодоления конфликтов / И.Н. Дрогобыцкий. - Москва: НОУ ВПО Университет менеджмента и бизнес-администрирования, 2011. - 21 с.

3. Жуков, Б.М. Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений: Учебное пособие / Б.М. Жуков, А.А. Романов, В.П. Басенко. – М.: Издательство Дашков и К, 2012.

4. Кулинцева, Ю. С. Формирование лидерских устремлений у студентов вуза : автореферат дис. ... кандидата психологических наук : 19.00.07 / Ю.С. Кулинцева. - Сочи: Ин-т образоват. технологий, 2011. - 25 с.

5. Миронова Т.Л. К вопросу о руководстве и лидерстве / Т.Л. Миронова // Вестник Бурятского государственного университета. - 2013. - № 5. - С. 32-43.

6. Нежелченко, Е. В. Теория организации и организационное поведение: учебное пособие / Е. В. Нежелченко, С. Н. Ясенюк. - Майский: Изд-во БелГСХА им. В.Я. Горина, 2012. - 151 с.

7. Почебут Л.Г. Социальные представления о лидерстве / Л.Г. Почебут, Е.Н. Газогарева // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. - 2014. - Т. 5. - № 1. С. 125-135.

8. Худобина Г.И. Менеджмент: Учеб. Пособие / Г.И. Худобина. — Белгород.: БелГСХА, 2010. — 208 с.

9. Чеглов, В. П. Инновационный ритейл. Организационное лидерство и эффективные технологии: Монография / В.П. Чеглов. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2014. - 272 с.

10. Шагиахметова, А. Х. Лидерство как управленческий капитал: опыт социологической диагностики: Автореферат / А. Х. Шагиахметова. - Казань : КГТУ, 2010. - 24 с.

## Глоссарий

<b>Ассоциация</b>	группа, в которой взаимоотношения опосредуются только лично значимыми целями (группа друзей, приятелей).
<b>Биоритм</b>	равномерное чередование во времени функциональных состояний организма, физиологической деятельности его органов и клеток.
<b>Власть</b>	форма социальных отношений, отличающаяся способностью влиять на характер и направление деятельности и поведения людей, социальных групп и классов посредством экономических, идеологических и организационно-правовых механизмов, а также с помощью авторитета, традиций, насилия.
<b>Вторичные группы</b>	образуются из людей, между которыми почти отсутствуют эмоциональные отношения, их взаимодействие обусловлено стремлением к достижению определенных целей, их социальные роли, деловые отношения и способы коммуникации четко определены.
<b>Группа</b>	совокупность людей, которые определенным образом взаимодействуют друг с другом, осознают свою принадлежность к данной группе и воспринимаются ее членами с точки зрения других людей.
<b>Групповая динамика</b>	совокупность внутригрупповых социально-психологических процессов и явлений, характеризующих весь цикл жизнедеятельности малой группы (образование, функционирование, развитие, стагнацию, регресс, распад); к процессам групповой динамики относятся руководство и лидерство, принятие групповых решений, выработка групповых мнений, правил и ценностей, сплочение, конфликты и т. д.
<b>Демократическое лидерство</b>	стиль лидерства, при котором лидер структурирует группу, но позволяет ее членам самим принимать решения. В отличие от авторитарного и попустительского стилей, демократический стиль лидерства позволяет достигать высочайшего уровня удовлетворенности и общей продуктивности (и качество, и количество).
<b>Имидж</b>	целенаправленно формируемый образ какого-либо лица, явления, предмета, призванный оказать эмоционально-психологическое воздействие на кого-либо в целях популяризации, рекламы и т. п.
<b>Имиджмейкер</b>	специалист по вопросам создания имиджа
<b>Имплицитная теория лидерства</b>	теория, согласно которой каждый человек имеет свой собственный эталон лидерского поведения, и, руководствуясь этими эталонами, мы определяем, кому быть лидером, и оцениваем действия лидера.
<b>Индивид</b>	человек как единичный представитель, отдельно от других индивидов
<b>Индивидуальность</b>	человек как неповторимый и уникальный комплекс качеств и действий.
<b>Коллектив</b>	устойчивая во времени организационная группа

	взаимодействующих людей со специфическими органами управления, объединенных общими целями совместной общественно-полезной деятельности и сложной динамикой формальных (деловых) и неформальных взаимоотношений между членами группы.
<b>Команда</b>	группа людей, взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения общих результатов, которые используют особую форму организации совместной деятельности. Команда основана на продуктивном взаимодействии участников, имеющих согласованное видение ситуации и стратегических целей команды и владеющих отработанными процедурами взаимодействия.
<b>Компетенция</b>	единство знаний, профессионального опыта, способностей действовать и навыков поведения индивида, определяемых целью, заданностью ситуации и должностью. К. относится к данной конкретной ситуации, комбинирует и соединяет динамичным образом составляющие ее элементы для адаптации к требованию должности. Для определения содержания К. необходим детальный анализ всех видов деятельности, осуществляемых на данной должности, а также выявление различных видов требуемых знаний, навыков: построение иерархии К. с учетом развития всех ее составляющих; определение составляющих К., общих для различных направлений деятельности на данной должности.
<b>Конфликтное поведение</b>	действие, направленное на то, чтобы прямо или косвенно заблокировать достижение целей противостоящей стороны, ее намерений или интересов
<b>Контроль</b>	количественная и качественная оценка и учет результатов труда путем проверки и анализа всех сторон деятельности и их анализа.
<b>Кооперация</b>	группа, отличающаяся реально действующей организационной структурой. Межличностные отношения носят деловой характер, подчиненный достижению требуемого результата в выполнении конкретной задачи в определенном виде деятельности.
<b>Координация и регулирование</b>	обеспечение согласованности в работе всех звеньев системы управления (подразделений, руководителей, управленческого персонала), поддержание стабильной работы производства.
<b>Корпорация</b>	группа, объединенная только внутренними целями, не выходящими за ее рамки, стремящаяся осуществить свои групповые цели любой ценой, в том числе и за счет других групп. Иногда корпоративный дух может иметь место в трудовых или учебных группах, когда группа приобретает черты группового эгоизма.
<b>Лидерство</b>	отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений. Применительно к организации — это тип управленческого взаимодействия (между лидером и последователями), основанный на наиболее рациональном для конкретной ситуации сочетании источников власти для достижения поставленной цели.

<b>Личность</b>	человек как социализированная индивидуальность.
<b>Мотивация</b>	активизация работающих с целью побуждения их трудиться для выполнения целей, поставленных в планах, создание условий для творческой работы и поддержания постоянной заинтересованности персонала в результатах труда.
<b>Неорганизованные (номинальные группы, конгломераты) или случайно организованные группы</b>	характеризуются добровольным временным объединением людей на основе сходства интересов или общности пространства.
<b>Организация</b>	формирование структуры управления, обеспечение связи (коммуникации) между объектом и субъектом управления.
<b>Отчуждение</b>	философская категория для обозначения общественного процесса, в границах которого происходит превращение результатов и продуктов деятельности людей в независимую силу, становящуюся выше своих творцов и подавляющую их.
<b>Первичные группы</b>	состоят из небольшого числа людей, между которыми устанавливаются устойчивые эмоциональные отношения, личные взаимосвязи, основанные на их индивидуальных особенностях.
<b>Поведенческий подход к лидерству</b>	стиль лидерства, при котором основной акцент делается на продуктивность работы группы, а не на чувства и потребности ее участников.
<b>Подход к лидерству с точки зрения теории черт</b>	давно опровергнутая теория о том, будто лидеры - это люди, обладающие одними определенными чертами и лишённые других.
<b>Прогнозирование и планирование</b>	определение целей деятельности, средств и методов их достижения, составление планов-прогнозов, стратегического плана, планов экономического, научно-технического и социального развития.
<b>Реальное «Я»</b>	отражает то, кем на самом деле является данный человек, какие внутренние психологические особенности, желания, мысли, чувства ему присущи.
<b>Руководство (лидерство)</b>	процесс влияния и поддержки индивидом направленных на достижение поставленных целей, вдохновенных действий других людей.
<b>Стиль лидерства (стиль руководства)</b>	типичная для лидера (руководителя) система приемов воздействия на ведомых (подчиненных).
<b>Стрессоустойчивость</b>	способность сохранять высокие показатели психической деятельности при возрастающей стрессовой нагрузке.
<b>Структура отношений</b>	образцы поведения, с помощью которых лидер организует взаимодействие в группе
<b>Теория лидерства «Путь-цель»</b>	Теория лидерства, сформулированная Хаусом, согласно которой оптимальный тип лидерства определяется не только особенностями ситуации, но и характеристиками участников группы. Модификация ситуационной теории лидерства.
<b>Целеполагание</b>	выбор цели деятельности организации и ее конкретизация.
<b>Целостность</b>	коллектив выступает как некоторая система деятельности с присущей ей организацией, распределением функций, определенной структурой руководства и управления.

<b><i>Человек</i></b>	субъект общественно-исторического процесса, развития материальной и духовной культуры на Земле, биосоциальное существо, генетически связанное с другими формами жизни, но выделившееся из них благодаря способности производить орудия труда, обладающее членораздельной речью, сознанием и нравственными качествами.
<b><i>Человеческое «Я»</i></b>	результат выделения индивидом само го себя из окружающей среды, из сообщества других людей.
<b><i>Эмоциональность</i></b>	способность заражать своим эмоциональным воздействием других людей.
<b><i>«Я»</i></b>	самосознание личности, формирующееся в процессе общения на основе языка и мышления.

**Нежельченко Елена Васильевна,  
Ясенок Светлана Николаевна,  
Здоровец Юлия Ивановна,  
Яковенко Наталья Юрьевна**

## **КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ И ЛИДЕРСТВО**

**Учебное пособие**

**Факультет  
Кафедра**

**экономический  
экономики**

Сдано в печать 06.10. 2021 г. Уч.-изд. л. 6,1

Тираж 10 экз.

Заказ № 285

ФГБОУ ВО «Белгородский государственный аграрный университет  
имени В.Я. Горина»

308503, Белгородская область, Белгородский район, пос. Майский  
ФГБОУ ВО «БелГАУ им. В.Я. Горина». Цех оперативной печати.