

## **Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям (семинарам)**

Студенты на семинарском занятии по дисциплине «Психология лидерства и командная работа» готовят доклады.

**Доклад** – это форма работы, предполагающее устное сообщение. Доклад задается студенту в ходе текущей учебной деятельности, чтобы он выступил с ним устно на одном из семинарских занятий. На подготовку отводится неделя.

Сдача письменного текста доклада не требуется, поэтому достаточно подготовки конспективного чернового текста без специального оформления.

При подготовке докладов по дисциплине «Психология лидерства и командная работа» используется метод коллективного творчества, а именно **метод докладчика и оппонента**. Одна и та же тема дается сразу двум студентам одной и той же группы. Основной докладчик выступает первым, оппонент по заданной теме задает ему проблемные вопросы. Подготовленные вопросы до начала практического занятия не должны обсуждаться с докладчиком. Правильность ответа докладчика на поставленные вопросы на его оценке за сообщение не отражается, т.к. цель оппонирования заключается не в «заваливании» основного докладчика, а в оптимизации умения вычленять проблему, правильно и корректно формулировать вопросы.

Студенты, которым темы докладов на семинарское занятие не были розданы, могут готовить дополнения, задавать вопросы докладчику и оппоненту. Такие студенты также получают дополнительные баллы в соответствии со своей учебной и научной активностью.

Необходимость устного сообщения в форме доклада предполагает соответствие некоторым **критериям**:

1. Текст доклада должен быть построен в соответствии с регламентом предстоящего выступления (10 – 15 минут). Уложится в регламент очень важно, иначе докладчик может быть остановлен преподавателем.

2. Текст доклада должен соответствовать заданной теме, т.е. основное внимание уделяется раскрытию проблемы, выделению основных моментов. Главные позиции рассматриваемого вопроса докладчик может дать студентам под запись. В конце доклада обязательно делаются выводы.

3. Эмоциональность изложения темы. Устное выступление на семинаре должно хорошо восприниматься на слух, поэтому не меньшее внимание, чем написанию доклада, следует уделить обработке его чтения. Иногда волнение во время чтения доклада перед аудиторией мешает контролировать темп речи, поэтому рекомендуется прочесть его вслух дома перед родными или близкими.

4. При устном выступлении студент должен продемонстрировать определенную культуру мышления и речи, т.к. особое внимание при оценке доклада уделяется самостоятельности изложения. Докладчик должен свободно владеть подготовленным текстом: не только зачитывать важные и сложные моменты, но и свободно излагать материал доклада.

5. Особенно ценно, если сложные идеи рассматриваемой темы, требующие напряженного внимания и серьезного осмысливания, будут перемежены формами нетривиальной подачи материала: интересными примерами, психологическими экспериментами, забавными притчами, шутками из разряда «научных». Все это позволит по-своему высветить смысл сказанного ранее.

6. Во время устного выступления докладчик может использовать заранее продуманные и подготовленные проблемные вопросы к аудитории. При оценке доклада особое внимание обращается на подготовку наглядного и раздаточного материала, компьютерной презентации, связанных с темой выступления.

Максимальная оценка, которую студент может получить за доклад, складывается из выше перечисленных требований и составляет **6 баллов**.

Работа на семинарском занятии в роли оппонента предполагает соответствие следующим **критериям**:

1. Оппонент подготавливает не менее 3-4 вопросов.
2. Сформулированные вопросы к докладчику должны быть проблемного характера, направленные на сравнение, обобщение чего-либо и т.п. Особое внимание оппонент должен уделить построению вопроса, его конкретизации.
3. Оппонент должен быть готов дать развернутый ответ на свой поставленный вопрос, исправить, дополнить докладчика.

Максимальная оценка, которую студент может получить за оппонирование, складывается из выше перечисленных требований и составляет **3 балла**.

## **Семинар 1. Ступени профессионализма лидера в сфере искусственного интеллекта в финансово-экономических системах**

1. Понятие карьеры: подходы к исследованию профессиональной карьеры.
2. Понятие о профпригодности. Виды профпригодности. Профессиональный потенциал развития лидера в сфере искусственного интеллекта в финансово-экономических системах, его составляющие.
3. Психологические особенности кризисов профессионального развития лидера в сфере искусственного интеллекта в финансово-экономических системах.
4. Синдром эмоционального (психического) выгорания лидера и руководителя, симптомы, факторы его вызывающие, способы предотвращения.

### **Список литературы**

1. Букатина, Екатерина Геннадьевна. Технологии публичного управления [Текст] : практикум : для обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 "Государственное и муниципальное управление" / Е. Г. Букатина, С. В. Краснова; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, ФГБОУ ВО "Поволжский государственный технологический университет". Йошкар-Ола: ПГТУ, 2020. - 121 с. [https://portal.volgatech.net/books/Bukatina\\_Tekhnologii\\_publichnogo\\_upravleniya\\_2020.pdf](https://portal.volgatech.net/books/Bukatina_Tekhnologii_publichnogo_upravleniya_2020.pdf)
2. Краснова, Светлана Витальевна. Управление персоналом [Текст] : практикум : по направлению подготовки 38.03.04 "Государственное и муниципальное управление" / С. В. Краснова, Е. Г. Букатина; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, ФГБОУ ВО "Поволжский государственный технологический университет". Йошкар-Ола: ПГТУ, 2020. - 89 с. [https://portal.volgatech.net/books/Krasnova\\_Upravleniye\\_personalom\\_2020.pdf](https://portal.volgatech.net/books/Krasnova_Upravleniye_personalom_2020.pdf)
3. Смирнова, Елена Евгеньевна. Управление персоналом [Текст] : учебно-методическое пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.03 "Управление персоналом" (магистратура) / Е. Е. Смирнова, Л. А. Черкасова; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, ФГБОУ ВО "Поволжский государственный технологический университет". Йошкар-Ола: ПГТУ, 2019. - 75 с. [https://portal.volgatech.net/books/Smirnova\\_Upravlenie\\_personalom\\_2019.pdf](https://portal.volgatech.net/books/Smirnova_Upravlenie_personalom_2019.pdf).
4. Канджеми, Дж.П. Психология современного лидерства / Дж. П. Канджеми. - М.: Когито-Центр, 2007. - 288 с.
5. Кричевский, Р.Л. Психология лидерства / Р.Л. Кричевский. - М.: Статут, 2007 - 542 с.
6. Хьелл, Л. Теории личности / Л. Хьелл, Д. Зиглер, - СПб.: Питер, 2008. - 607 с.
7. Юделович, Дж. Лидерство / Дж. Юделович [и др.]. - М.: ЭКСМО, 2007.- 176 с.

## Семинар 2. Организационное лидерство

1. Основы власти в организации.
2. Лидерство как фактор функционирования группы.
3. Формальные и неформальные группы в контексте лидерства.
4. Поведение руководителя группы.

### Список литературы

1. Букатина, Екатерина Геннадьевна. Технологии публичного управления [Текст] : практикум : для обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 "Государственное и муниципальное управление" / Е. Г. Букатина, С. В. Краснова; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, ФГБОУ ВО "Поволжский государственный технологический университет". Йошкар-Ола: ПГТУ, 2020. - 121 с. [https://portal.volgatech.net/books/Bukatina\\_Tekhnologii\\_publichnogo\\_upravleniya\\_2020.pdf](https://portal.volgatech.net/books/Bukatina_Tekhnologii_publichnogo_upravleniya_2020.pdf)
2. Краснова, Светлана Витальевна. Управление персоналом [Текст] : практикум : по направлению подготовки 38.03.04 "Государственное и муниципальное управление" / С. В. Краснова, Е. Г. Букатина; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, ФГБОУ ВО "Поволжский государственный технологический университет". Йошкар-Ола: ПГТУ, 2020. - 89 с. [https://portal.volgatech.net/books/Krasnova\\_Upravleniye\\_personalom\\_2020.pdf](https://portal.volgatech.net/books/Krasnova_Upravleniye_personalom_2020.pdf)
3. Смирнова, Елена Евгеньевна. Управление персоналом [Текст] : учебно-методическое пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.03 "Управление персоналом" (магистратура) / Е. Е. Смирнова, Л. А. Черкасова; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, ФГБОУ ВО "Поволжский государственный технологический университет". Йошкар-Ола: ПГТУ, 2019. - 75 с. [https://portal.volgatech.net/books/Smirnova\\_Upravlenie\\_personalom\\_2019.pdf](https://portal.volgatech.net/books/Smirnova_Upravlenie_personalom_2019.pdf).
4. Канджеми, Дж.П. Психология современного лидерства / Дж. П. Канджеми. - М.: Когито-Центр, 2007. - 288 с.
5. Кричевский, Р.Л. Психология лидерства / Р.Л. Кричевский. - М.: Статут, 2007 - 542 с.
6. Хьелл, Л. Теории личности / Л. Хьелл, Д. Зиглер, - СПб.: Питер, 2008. - 607 с.
7. Юделович, Дж. Лидерство / Дж. Юделович [и др.].- М.:ЭКСМО, 2007.- 176 с.

### Семинар 3. Проблемы управления коллективом

1. Концепции управления персоналом.
2. Принципы и методы управления персоналом. Критерии эффективной управленческой деятельности.
3. Мотивация трудовой деятельности. Классификация и структура мотивов. Виды поощрений и санкций.
4. Сбои в управлении коллективом.

### Список литературы

1. Букатина, Екатерина Геннадьевна. Технологии публичного управления [Текст] : практикум : для обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 "Государственное и муниципальное управление" / Е. Г. Букатина, С. В. Краснова; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, ФГБОУ ВО "Поволжский государственный технологический университет". Йошкар-Ола: ПГТУ, 2020. - 121 с. [https://portal.volgatech.net/books/Bukatina\\_Tekhnologii\\_publichnogo\\_upravleniya\\_2020.pdf](https://portal.volgatech.net/books/Bukatina_Tekhnologii_publichnogo_upravleniya_2020.pdf)
2. Краснова, Светлана Витальевна. Управление персоналом [Текст] : практикум : по направлению подготовки 38.03.04 "Государственное и муниципальное управление" / С. В. Краснова, Е. Г. Букатина; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, ФГБОУ ВО "Поволжский государственный технологический университет". Йошкар-Ола: ПГТУ, 2020. - 89 с. [https://portal.volgatech.net/books/Krasnova\\_Upravleniye\\_personalom\\_2020.pdf](https://portal.volgatech.net/books/Krasnova_Upravleniye_personalom_2020.pdf)
3. Смирнова, Елена Евгеньевна. Управление персоналом [Текст] : учебно-методическое пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.03 "Управление персоналом" (магистратура) / Е. Е. Смирнова, Л. А. Черкасова; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, ФГБОУ ВО "Поволжский государственный технологический университет". Йошкар-Ола: ПГТУ, 2019. - 75 с. [https://portal.volgatech.net/books/Smirnova\\_Upravlenie\\_personalom\\_2019.pdf](https://portal.volgatech.net/books/Smirnova_Upravlenie_personalom_2019.pdf).
4. Канджеми, Дж.П. Психология современного лидерства / Дж. П. Канджеми. - М.: Когито-Центр, 2007. - 288 с.
5. Кричевский, Р.Л. Психология лидерства / Р.Л. Кричевский. - М.: Статут, 2007 - 542 с.
6. Хьелл, Л. Теории личности / Л. Хьелл, Д. Зиглер, - СПб.: Питер, 2008. - 607 с.
7. Юделович, Дж. Лидерство / Дж. Юделович [и др.]. - М.: ЭКСМО, 2007. - 176 с.

#### Семинар 4. Факторы групповой сплоченности

1. Условия формирования сплоченной группы.
2. Этапы формирования сплоченности группы.
3. Инструменты развития групповой сплоченности.
4. Мероприятия для сплочения группы и развития корпоративной культуры.

#### Список литературы

1. Букатина, Екатерина Геннадьевна. Технологии публичного управления [Текст] : практикум : для обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 "Государственное и муниципальное управление" / Е. Г. Букатина, С. В. Краснова; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, ФГБОУ ВО "Поволжский государственный технологический университет". Йошкар-Ола: ПГТУ, 2020. - 121 с. [https://portal.volgatech.net/books/Bukatina\\_Tekhnologii\\_publichnogo\\_upravleniya\\_2020.pdf](https://portal.volgatech.net/books/Bukatina_Tekhnologii_publichnogo_upravleniya_2020.pdf)
2. Краснова, Светлана Витальевна. Управление персоналом [Текст] : практикум : по направлению подготовки 38.03.04 "Государственное и муниципальное управление" / С. В. Краснова, Е. Г. Букатина; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, ФГБОУ ВО "Поволжский государственный технологический университет". Йошкар-Ола: ПГТУ, 2020. - 89 с. [https://portal.volgatech.net/books/Krasnova\\_Upravleniye\\_personalom\\_2020.pdf](https://portal.volgatech.net/books/Krasnova_Upravleniye_personalom_2020.pdf)
3. Смирнова, Елена Евгеньевна. Управление персоналом [Текст] : учебно-методическое пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.03 "Управление персоналом" (магистратура) / Е. Е. Смирнова, Л. А. Черкасова; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, ФГБОУ ВО "Поволжский государственный технологический университет". Йошкар-Ола: ПГТУ, 2019. - 75 с. [https://portal.volgatech.net/books/Smirnova\\_Upravlenie\\_personalom\\_2019.pdf](https://portal.volgatech.net/books/Smirnova_Upravlenie_personalom_2019.pdf).
4. Канджеми, Дж.П. Психология современного лидерства / Дж. П. Канджеми. - М.: Когито-Центр, 2007. - 288 с.
5. Кричевский, Р.Л. Психология лидерства / Р.Л. Кричевский. - М.: Статут, 2007 - 542 с.
6. Хьелл, Л. Теории личности / Л. Хьелл, Д. Зиглер, - СПб.: Питер, 2008. - 607 с.
7. Юделович, Дж. Лидерство / Дж. Юделович [и др.]. - М.: ЭКСМО, 2007. - 176 с.

## Семинар 5. Ролевая структура и структура власти в группе

1. Характеристика формальной (функциональной) и неформальной структур трудового коллектива.
2. Социальная структура трудового коллектива.
3. Виды власти.
4. Структура социальной власти в малой группе

### Список литературы:

1. Букатина, Екатерина Геннадьевна. Технологии публичного управления [Текст] : практикум : для обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 "Государственное и муниципальное управление" / Е. Г. Букатина, С. В. Краснова; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, ФГБОУ ВО "Поволжский государственный технологический университет". Йошкар-Ола: ПГТУ, 2020. - 121 с. [https://portal.volgatech.net/books/Bukatina\\_Tekhnologii\\_publichnogo\\_upravleniya\\_2020.pdf](https://portal.volgatech.net/books/Bukatina_Tekhnologii_publichnogo_upravleniya_2020.pdf)
2. Краснова, Светлана Витальевна. Управление персоналом [Текст] : практикум : по направлению подготовки 38.03.04 "Государственное и муниципальное управление" / С. В. Краснова, Е. Г. Букатина; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, ФГБОУ ВО "Поволжский государственный технологический университет". Йошкар-Ола: ПГТУ, 2020. - 89 с. [https://portal.volgatech.net/books/Krasnova\\_Upravleniye\\_personalom\\_2020.pdf](https://portal.volgatech.net/books/Krasnova_Upravleniye_personalom_2020.pdf)
3. Смирнова, Елена Евгеньевна. Управление персоналом [Текст] : учебно-методическое пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.03 "Управление персоналом" (магистратура) / Е. Е. Смирнова, Л. А. Черкасова; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, ФГБОУ ВО "Поволжский государственный технологический университет". Йошкар-Ола: ПГТУ, 2019. - 75 с. [https://portal.volgatech.net/books/Smirnova\\_Upravlenie\\_personalom\\_2019.pdf](https://portal.volgatech.net/books/Smirnova_Upravlenie_personalom_2019.pdf).
3. Бендас, Т. В. Психология лидерства : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. В. Бендас. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 502 с.
4. Емельянов, С. М. Управление конфликтами в организации : учебник и практикум для академического бакалавриата / С. М. Емельянов. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 219 с.
5. Жернакова, М. Б. Деловое общение : учебник и практикум для СПО / М. Б. Жернакова, И. А. Румянцева. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 370 с.
6. Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 332 с.
7. Лавриненко, В. Н. Деловая культура : учебник и практикум для СПО / В. Н. Лавриненко, Л. И. Чернышова, В. В. Кафтан ; под ред. В. Н. Лавриненко, Л. И. Чернышовой. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 118 с.

## Семинар 6. Коммуникативные процессы в группе

1. Особенности делового общения.
2. Психологическая характеристика служебного поведения руководителя.
3. Этика деловых отношений в работе персонала.
4. Техника ведения деловой дискуссии. Правила убеждения собеседника.

### Список литературы:

1. Букатина, Екатерина Геннадьевна. Технологии публичного управления [Текст] : практикум : для обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 "Государственное и муниципальное управление" / Е. Г. Букатина, С. В. Краснова; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, ФГБОУ ВО "Поволжский государственный технологический университет". Йошкар-Ола: ПГТУ, 2020. - 121 с. [https://portal.volgatech.net/books/Bukatina\\_Tekhnologii\\_publichnogo\\_upravleniya\\_2020.pdf](https://portal.volgatech.net/books/Bukatina_Tekhnologii_publichnogo_upravleniya_2020.pdf)
2. Краснова, Светлана Витальевна. Управление персоналом [Текст] : практикум : по направлению подготовки 38.03.04 "Государственное и муниципальное управление" / С. В. Краснова, Е. Г. Букатина; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, ФГБОУ ВО "Поволжский государственный технологический университет". Йошкар-Ола: ПГТУ, 2020. - 89 с. [https://portal.volgatech.net/books/Krasnova\\_Upravleniye\\_personalom\\_2020.pdf](https://portal.volgatech.net/books/Krasnova_Upravleniye_personalom_2020.pdf)
3. Смирнова, Елена Евгеньевна. Управление персоналом [Текст] : учебно-методическое пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.03 "Управление персоналом" (магистратура) / Е. Е. Смирнова, Л. А. Черкасова; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, ФГБОУ ВО "Поволжский государственный технологический университет". Йошкар-Ола: ПГТУ, 2019. - 75 с. [https://portal.volgatech.net/books/Smirnova\\_Upravlenie\\_personalom\\_2019.pdf](https://portal.volgatech.net/books/Smirnova_Upravlenie_personalom_2019.pdf).
3. Бендас, Т. В. Психология лидерства : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. В. Бендас. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 502 с.
4. Емельянов, С. М. Управление конфликтами в организации : учебник и практикум для академического бакалавриата / С. М. Емельянов. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 219 с.
5. Жернакова, М. Б. Деловое общение : учебник и практикум для СПО / М. Б. Жернакова, И. А. Румянцева. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 370 с.
6. Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 332 с.
7. Лавриненко, В. Н. Деловая культура : учебник и практикум для СПО / В. Н. Лавриненко, Л. И. Чернышова, В. В. Кафтан ; под ред. В. Н. Лавриненко, Л. И. Чернышовой. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 118 с.

## Семинар 7. Принятие групповых решений

1. Социально-психологические аспекты принятия управленческих решений.
2. Организационные решения: компромиссы, интуитивные решения, решения, основанные на суждении.
3. Содержание, механизм и стадии процесса принятия управленческих решений.
4. Разработка и выбор управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
5. Реализация и контроль выполнения управленческих решений.

### Список литературы:

1. Букатина, Екатерина Геннадьевна. Технологии публичного управления [Текст] : практикум : для обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 "Государственное и муниципальное управление" / Е. Г. Букатина, С. В. Краснова; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, ФГБОУ ВО "Поволжский государственный технологический университет". Йошкар-Ола: ПГТУ, 2020. - 121 с. [https://portal.volgatech.net/books/Bukatina\\_Tekhnologii\\_publichnogo\\_upravleniya\\_2020.pdf](https://portal.volgatech.net/books/Bukatina_Tekhnologii_publichnogo_upravleniya_2020.pdf)
2. Краснова, Светлана Витальевна. Управление персоналом [Текст] : практикум : по направлению подготовки 38.03.04 "Государственное и муниципальное управление" / С. В. Краснова, Е. Г. Букатина; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, ФГБОУ ВО "Поволжский государственный технологический университет". Йошкар-Ола: ПГТУ, 2020. - 89 с. [https://portal.volgatech.net/books/Krasnova\\_Upravleniye\\_personalom\\_2020.pdf](https://portal.volgatech.net/books/Krasnova_Upravleniye_personalom_2020.pdf)
3. Смирнова, Елена Евгеньевна. Управление персоналом [Текст] : учебно-методическое пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.03 "Управление персоналом" (магистратура) / Е. Е. Смирнова, Л. А. Черкасова; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, ФГБОУ ВО "Поволжский государственный технологический университет". Йошкар-Ола: ПГТУ, 2019. - 75 с. [https://portal.volgatech.net/books/Smirnova\\_Upravlenie\\_personalom\\_2019.pdf](https://portal.volgatech.net/books/Smirnova_Upravlenie_personalom_2019.pdf).
3. Бендас, Т. В. Психология лидерства : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. В. Бендас. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 502 с.
4. Емельянов, С. М. Управление конфликтами в организации : учебник и практикум для академического бакалавриата / С. М. Емельянов. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 219 с.
5. Жернакова, М. Б. Деловое общение : учебник и практикум для СПО / М. Б. Жернакова, И. А. Румянцева. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 370 с.
6. Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 332 с.
7. Лавриненко, В. Н. Деловая культура : учебник и практикум для СПО / В. Н. Лавриненко, Л. И. Чернышова, В. В. Кафтан ; под ред. В. Н. Лавриненко, Л. И. Чернышовой. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 118 с.

## Семинар 8. Эмоционально-психологический климат в коллективе

1. Социально психологические характеристики коллектива: информированность, дисциплинированность, активность, организованность, сплоченность.
2. Морально-психологический климат в коллективе.
3. Факторы формирования климата в коллективе.
4. Показатели морально-психологического климата.
5. Компоненты совместимости людей в коллективах и группах.

### Список литературы:

1. Букатина, Екатерина Геннадьевна. Технологии публичного управления [Текст] : практикум : для обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 "Государственное и муниципальное управление" / Е. Г. Букатина, С. В. Краснова; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, ФГБОУ ВО "Поволжский государственный технологический университет". Йошкар-Ола: ПГТУ, 2020. - 121 с. [https://portal.volgatech.net/books/Bukatina\\_Tekhnologii\\_publichnogo\\_upravleniya\\_2020.pdf](https://portal.volgatech.net/books/Bukatina_Tekhnologii_publichnogo_upravleniya_2020.pdf)
2. Краснова, Светлана Витальевна. Управление персоналом [Текст] : практикум : по направлению подготовки 38.03.04 "Государственное и муниципальное управление" / С. В. Краснова, Е. Г. Букатина; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, ФГБОУ ВО "Поволжский государственный технологический университет". Йошкар-Ола: ПГТУ, 2020. - 89 с. [https://portal.volgatech.net/books/Krasnova\\_Upravleniye\\_personalom\\_2020.pdf](https://portal.volgatech.net/books/Krasnova_Upravleniye_personalom_2020.pdf)
3. Смирнова, Елена Евгеньевна. Управление персоналом [Текст] : учебно-методическое пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.03 "Управление персоналом" (магистратура) / Е. Е. Смирнова, Л. А. Черкасова; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, ФГБОУ ВО "Поволжский государственный технологический университет". Йошкар-Ола: ПГТУ, 2019. - 75 с. [https://portal.volgatech.net/books/Smirnova\\_Upravlenie\\_personalom\\_2019.pdf](https://portal.volgatech.net/books/Smirnova_Upravlenie_personalom_2019.pdf).
3. Бендас, Т. В. Психология лидерства : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. В. Бендас. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 502 с.
4. Емельянов, С. М. Управление конфликтами в организации : учебник и практикум для академического бакалавриата / С. М. Емельянов. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 219 с.
5. Жернакова, М. Б. Деловое общение : учебник и практикум для СПО / М. Б. Жернакова, И. А. Румянцева. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 370 с.
6. Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 332 с.
7. Лавриненко, В. Н. Деловая культура : учебник и практикум для СПО / В. Н. Лавриненко, Л. И. Чернышова, В. В. Кафтан ; под ред. В. Н. Лавриненко, Л. И. Чернышовой. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 118 с.

## **ТЕМА 1. ИСТОРИЯ ЗАРОЖДЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПСИХОЛОГИИ ЛИДЕРСТВА**

### **План:**

1. Предвоенные теории лидерства.
2. История зарождения и развития психологии лидерства. Послевоенные годы.
3. Лидерство в отечественной литературе.

### **Ключевые слова**

Имплицитный, лидерство, лидерские качества, лидерское поведение, психологический обмен, руководство, управленческая деятельность, эффективность лидера, харизма.

### **1. Предвоенные теории лидерства.**

С наступлением XX века были предприняты первые попытки научного исследования лидерства. Первые публикации датируются самым началом века. Их авторами были А. Бине, С. Дей, Ч. Кули, Е. Мамфорд, Д. Паффер, Л. Термен. Хронологически концепции, описывающие феномен лидерства можно условно разделить Второй мировой войной. Прежде чем психология лидерства обратилась непосредственно к лидерской проблематике, существовали исследования психологов и социологов, которые заложили основы психологии лидерства.

К такого рода исследованиям относятся исследования Бине Альфред (1857-1911), которого волновали следующие проблемы человеческих способностей: патологии сознания, умственного утомления, индивидуальных различий процессов памяти, внушения, графологии и др. Бине А. стал основателем тестологии. Кули Чарльз Хортон (1864-1929) о изучаю природу социальных процессов пишет такие труды как "Человеческая природа и социальный порядок" (1902), "Социальная организация" (1909), "Социальный процесс" (1918), "Социологическая теория и социальное исследование" (1930). В основе социологической теории К.Ч. Хортона социальный органицизм и признание основополагающей роли сознания в формировании социальных процессов. Общество, социальные группы и индивид рассматриваются им как единый живой организм. Согласно литературным данным в США в период между 1990 и 1995гг. было опубликовано 2624 книги, в заголовке которых значилось слово «лидер» или «менеджер». За тот же период появилось 592 340 названий всевозможных биографических и автобиографических очерков, посвященных лидерам в бизнесе и политике.

Предвоенные годы включают в себя теории, посвященные анализу лидерских качеств это теории лидерских качеств, теория X и теория Y Дугласа МакГрегора, начинается изучение стилей лидерства. Послевоенные теории обращают внимание на роль ситуации в деятельности лидера. Следующим этапом становится теория перцептивной активности последователей или причинно-следственный подход, или, как ее еще называют, атрибутивная теория. К концу XX в. исследователи лидерской проблематики обращают внимание на харизматического лидера. Более современный подход это концепции лидера-преобразователя или трансформационная.

### **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 исследования 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. Липпигт, Р. Уайт и др.) были проведены эксперименты, позволившие выделить три стиля лидера: авторитарный, демократический и попустительский (или либеральный).

### **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 взаимодействию с ними.

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 заменителей лидерства С. Керр и Дж. Джермейер основывается на том, что определенные обстоятельства могут выступать заменителями 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.

## **2. История зарождения и развития психологии лидерства. Послевоенные годы.**

**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.

Ситуационный подход к лидерству 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 введомой. 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. Стил 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 стили 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) или перцептивная активность последователей 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 атрибуциям 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. Трансакционистская 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 не связывалась 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 харизматичного 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.

### **Трансформационное лидерство.**

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. Механизмы выдвижения в позицию лидера психологический обмен и имплицитная теория.

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 взаимодействие 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 «идиосинкразического кредита»;

ценностный обмен.

### **1. 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 в членах группы.

### **2. 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» - признанное 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.

### **3. 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 не сложилась как целое); Групповой (соответствует периоду жизни сложившейся группы).

### **Имплицитная теория.**

Имплицитный, [фр. *implicite* < лат. *implicāre* сплестать, переплестать]. спец. подразумеваемый, неявный. В основе имплицитной 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 «имплицитную 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).

### **3. 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, выходивших 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. Одним из первых в отечественной литературе развернутый анализ феноменов лидерства и руководства провел Б. Д. Парыгин [1973], обративший внимание на различия между ними.

После Второй мировой войны, география исследований лидерства и руководства расширилась, включив и работы российских психологов. 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» отношения «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 становятся 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.

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Дайте определение лидерства.
2. Что понимается под лидерством в отечественной психологии.
3. Какие подходы с точки зрения лидерства более всего и менее всего соответствуют вашей личности? Поясните свой ответ.
4. Чем отличаются друг от друга теории личностных качеств и теории поведения?
5. Перечислите основные теории возникновения лидерства: авторы, суть и характеристика.

### **Задание на самостоятельную работу**

1. Составить рекомендации для лидера по эффективному общению с подчиненными.
2. Провести измерение внутригрупповых отношений методом социометрии в учебной группе.
3. Подготовить доклад на тему: «Особое положение символа в человеческом обществе и культуре».

### **Список литературы**

1. Букатина, Екатерина Геннадьевна. Технологии публичного управления [Текст] : практикум : для обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 "Государственное и муниципальное управление" / Е. Г. Букатина, С. В. Краснова; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, ФГБОУ ВО "Поволжский государственный технологический университет". Йошкар-Ола: ПГТУ, 2020. - 121 с. [https://portal.volgatech.net/books/Bukatina\\_Tekhnologii\\_publichnogo\\_upravleniya\\_2020.pdf](https://portal.volgatech.net/books/Bukatina_Tekhnologii_publichnogo_upravleniya_2020.pdf)
2. Краснова, Светлана Витальевна. Управление персоналом [Текст] : практикум : по направлению подготовки 38.03.04 "Государственное и муниципальное управление" / С. В. Краснова, Е. Г. Букатина; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, ФГБОУ ВО "Поволжский государственный технологический университет". Йошкар-Ола: ПГТУ, 2020. - 89 с. [https://portal.volgatech.net/books/Krasnova\\_Upravleniye\\_personalom\\_2020.pdf](https://portal.volgatech.net/books/Krasnova_Upravleniye_personalom_2020.pdf)
3. Смирнова, Елена Евгеньевна. Управление персоналом [Текст] : учебно-методическое пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.03 "Управление персоналом" (магистратура) / Е. Е. Смирнова, Л. А. Черкасова; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, ФГБОУ ВО "Поволжский государственный технологический университет". Йошкар-Ола: ПГТУ, 2019. - 75 с. [https://portal.volgatech.net/books/Smirnova\\_Upravlenie\\_personalom\\_2019.pdf](https://portal.volgatech.net/books/Smirnova_Upravlenie_personalom_2019.pdf).
4. Бендас, Т.В. Психология лидерства: Учебное пособие / Т.В. Бендас. — СПб.: Питер, 2009. — 448с.

5. Гибсон, Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы / Дж. Л. Гибсон, Д.М. Иванцевиц, Д.Х. Доннелли — М.: ИНФРА-М, 2000. — 662 с.

## **Тема 2. Личностные характеристики лидера в сфере искусственный интеллект в финансово-экономических системах**

### **План:**

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

### **Ключевые слова:**

Интеллектуально-когнитивные качества, коммуникативно-поведенческие качества, компетенции лидера, личность, менеджер, мотивационно-ценностные качества, потребности, социальная ответственность, ценности, эмоциональные качества, «Я»-образ.

### **1. 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.

## 2. 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 чертой. Мотив избегания неудачи – 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.

### **3. 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.*

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 начальством 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).

#### 4. 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 взаимосодействия 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.

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Каковы ваши сильные и слабые стороны, которые соответственно помогают или мешают вам быть лидером? Обсудите ваш ответ с однокурсниками или коллегами.
2. Опишите самого эффективного лидера из известных вам. Каким образом этот человек приобрел навыки лидера?
3. Почему, по вашему мнению, лишь немногим людям с успехом удается сочетать функции менеджера и лидера? Можно ли утверждать, что человек способен одновременно играть обе эти роли?
4. Укажите некоторые личностные качества известных вам лидеров. Какие из этих качеств кажутся вам наиболее значимыми? Почему?
5. Как вы относитесь к тому утверждению, что лидер должен налаживать индивидуальные отношения с каждым подчиненным? Каковы преимущества и недостатки этого подхода?

### **Задание на самостоятельную работу**

1. Подготовить доклад на тему: «Рекомендации руководителю по профилактике стрессовых состояний».
2. Подготовить презентацию о молодежных лидерах России.
3. Составить эссе. Как стать лидером?

### **Список литературы**

1. Букатина, Екатерина Геннадьевна. Технологии публичного управления [Текст] : практикум : для обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 "Государственное и муниципальное управление" / Е. Г. Букатина, С. В. Краснова; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, ФГБОУ ВО "Поволжский государственный технологический университет". Йошкар-Ола: ПГТУ, 2020. - 121 с. [https://portal.volgatech.net/books/Bukatina\\_Tekhnologii\\_publichnogo\\_upravleniya\\_2020.pdf](https://portal.volgatech.net/books/Bukatina_Tekhnologii_publichnogo_upravleniya_2020.pdf)
2. Краснова, Светлана Витальевна. Управление персоналом [Текст] : практикум : по направлению подготовки 38.03.04 "Государственное и муниципальное управление" / С. В. Краснова, Е. Г. Букатина; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, ФГБОУ ВО "Поволжский государственный технологический университет". Йошкар-Ола: ПГТУ, 2020. - 89 с. [https://portal.volgatech.net/books/Krasnova\\_Upravleniye\\_personalom\\_2020.pdf](https://portal.volgatech.net/books/Krasnova_Upravleniye_personalom_2020.pdf)

3. Смирнова, Елена Евгеньевна. Управление персоналом [Текст] : учебно-методическое пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.03 "Управление персоналом" (магистратура) / Е. Е. Смирнова, Л. А. Черкасова; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, ФГБОУ ВО "Поволжский государственный технологический университет". Йошкар-Ола: ПГТУ, 2019. - 75 с. [https://portal.volgatech.net/books/Smirnova\\_Upravlenie\\_personalom\\_2019.pdf](https://portal.volgatech.net/books/Smirnova_Upravlenie_personalom_2019.pdf).
4. Канджеми, Дж.П. Психология современного лидерства / Дж. П. Канджеми. - М.: Когито-Центр, 2007. - 288 с.
5. Кричевский, Р.Л. Психология лидерства / Р.Л. Кричевский. - М.: Статут, 2007 - 542 с.
6. Хьелл, Л. Теории личности / Л. Хьелл, Д. Зиглер, - СПб.: Питер, 2008. - 607 с.
7. Юделович, Дж. Лидерство / Дж. Юделович [и др.]. - М.: ЭКСМО, 2007. - 176 с.

### Тема 3. Модели и стратегии лидерства

#### План:

1. Традиционная классификация стилей управления.
2. Альтернативные классификации стилей управления.
3. Стратегия лидерства.

#### Ключевые слова:

Авторитарный, бизнес-стратегии, демократический, либеральный, попустительский, стиль руководства, стратегия лидерства.

#### 1. Традиционная классификация стилей управления.

**Стиль руководства** — это стабильные особенности взаимодействия руководителя с коллективом, формирующиеся под влиянием как объективных, так и субъективных условий управления, личных особенностей руководителя (А. А. Русалинова).

*Осуществляться эти функции разными руководителями могут по-разному, в связи с чем и говорят о стилях руководства.*

Стиль управления зависит от:

- активности—пассивности,
- единоначалия—коллегиальности в принятии решений,
- директивного—попустительского характера воздействий,
- ориентации на позитивную—негативную стимуляцию,
- дистантных—контактных отношений с подчиненными,
- централизации-децентрализации информационных потоков,
- наличия—отсутствия обратной связи с коллективом.

*Эти характеристики стиля руководства не исключают друг друга, а могут сочетаться в разных комбинациях, обуславливая степень выраженности того или иного стиля.*

Основаниями для описания стилей руководства могут быть:

- комплекс систематических методов принятия решения;
- совокупность устойчивых методов и приемов воздействия руководителей на подчиненных, т. е. стиль общения;
- личностные качества руководителя;
- совокупность норм и правил, которых придерживается руководитель по отношению к подчиненным;
- ориентация на производственные задачи либо на человеческие отношения в коллективе;
- стили мышления и основные мыслительные стратегии руководителя.

*Существует несколько подходов к выделению стилей руководства, но наиболее распространенной является классификация, выделяющая авторитарный (авторитарный), демократический и либеральный (попустительский) стили, которые различаются по степени сосредоточенности у руководителя функций руководства.*

##### **I. Авторитарный (авторитарный) стиль:**

- жесткое руководство с помощью распоряжений, инструкций, требующих от группы выполнения;
- руководитель определяет всю деятельность группы, прописывает все технические приемы и действия;

- отличается четкой постановкой целей, энергичной формой отдачи распоряжений, приказаний, нетерпимостью ко всему, что идет вразрез с мнением руководителя;

- члены группы постоянно находятся в состоянии неопределенности относительно своих будущих действий, знают только свои частные задачи. *Связи между ними сводятся руководителем до минимума и проходят только через него или под его наблюдением. Руководитель при необходимости разбивает подчиненных на группы, не считаясь с их мнением. В похвалах и критике придерживается только своего мнения. По характеристике К. Левина, авторитарный стиль руководства — это обезличенность и отчужденность, но не откровенная враждебность.*

- эффективен, когда деятельность подчиненных идет по заданной системе правил.

В авторитарном стиле выделяется **три подтипа** (польский психолог Е. Старостяк):

1. *Жесткий:*

- руководитель строг, но справедлив, поддерживает уже сложившиеся взаимоотношения в коллективе даже при изменении ситуации;
- приверженец субординации, хорошо относится к подчиненным, которые “знают свое место”.

*Многие принимают этот тип руководства, так как оно уменьшает их личную ответственность за неудачу коллектива.*

2. *Хозяйский:*

- руководитель навязывает свою позицию отеческой заботы о подчиненных,
- уделяет внимание повышению их материального благополучия, вмешивается в их дела, даже личные.

*Особенно часто этот подстиль руководства встречается у тренеров спортивных команд. Преувеличенная защита и опека подчиненных может вызвать у них ответную агрессивную реакцию. Они будут оказывать руководителю, который, по их словам, не позволяет им “даже дышать”, серьезное сопротивление. Другие же могут привыкнуть к такой системе руководства и будут даже стремиться к ее сохранению. В результате такой подстиль руководства снижает деловую активность подчиненных и в ряде случаев лишает их умения вести самостоятельную жизнь.*

3. *Непоследовательный:* это неумелый, несобранный, как правило, деспотичный руководитель.

*Он проявляет видимость могущества, но неуверен в себе. Предпочитает выдвигать более слабого, но покорного работника, чем более знающего, но самостоятельного. Мелочно придирчив, но готов идти на компромисс, который поможет ему уйти от ответственности в случае неудачи.*

**II. Демократический стиль руководства:**

- группа в той или иной мере подключается к организации деятельности;
- руководитель распределяет между подчиненными ответственность, поощряет и развивает отношения между ними, создает атмосферу товарищества и делового сотрудничества;
- однако отсутствие жесткости и агрессивности при этом стиле руководитель должен компенсировать большей, чем обычно, включенностью в работу;
- эффективен при решении творческих задач.

*Все члены группы в общем виде знают все основные этапы деятельности. Когда члены группы просят совета, руководитель дает на выбор не один, а несколько способов достижения цели. Руководитель старается быть объективным в своей похвале и критике членов группы. Позицию руководителя с демократическим стилем можно*

охарактеризовать как “первого среди равных”. Его власть является необходимостью для рационального выполнения стоящих перед коллективом задач и не основывается на приказах и репрессиях. Такой руководитель более доступен для подчиненных, которые чувствуют себя с ним свободно и охотно общаются.

### **III. Попустительский (либеральный) стиль:**

- руководитель вмешивается, участвует в организации деятельности группы только при обращении к нему ее членов, причем его вмешательство носит характер совета и объяснения;
- членам группы дается полная свобода принимать свои собственные решения;
- материалы и информация предоставляется им только тогда, когда об этом они просят сами.
- замечания руководителями с таким стилем делаются редко;
- эффективен в ситуациях поиска продуктивных направлений групповой деятельности.

Он практически устраняется от активного управления группой, ведет себя, как рядовой участник, предоставляет участникам группы полную свободу. Участники группы ведут себя в соответствии со своими желаниями, их активность носит спонтанный характер.

### **Основные параметры трех стилей управления**

| Параметры стилей управления                        | Виды стилей управления                         |                                                                           |                                                                    |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
|                                                    | Авторитарный                                   | Демократический                                                           | Либеральный                                                        |
| 1. Принятие решения                                | Лично руководителем                            | С учетом предложений подчиненных                                          | Одобрение и согласие с мнением подчиненных                         |
| 2. Способ доведения решения                        | Приказ, категоричное требование                | Совет, рекомендация, намек                                                | Просьба, упрощивание                                               |
| 3. Общение руководителя с подчиненными             | Короткое, деловое                              | Более продолжительное, не только деловое, но и личностное                 | Может не вступать в общение, если подчиненные не обращаются к нему |
| 4. Регуляция поведения подчиненных                 | Делает упор на взыскания                       | Делает упор на поощрения                                                  | Воздерживается от регуляции поведения и деятельности подчиненных   |
| 5. Мнение руководителя о подчиненных               | Категоричность, разделение на плохих и хороших | Считает всех подчиненных изначально хорошими, гибкость в изменении оценок | Оценок подчиненным практически не дает                             |
| 6. Отношение руководителя к инициативе подчиненных | Недоверчивое, негативное                       | Поощрение проявления инициативы                                           | Переоценка возможностей инициативы подчиненных                     |
| 7. Морально-психологический климат в организации   | Напряженный                                    | Оптимальный                                                               | Крайне изменчив                                                    |

|                                                                   |            |         |             |
|-------------------------------------------------------------------|------------|---------|-------------|
| 8. Контроль<br>руководителя<br>за<br>деятельностью<br>подчиненных | Повышенный | Средний | Отсутствует |
|-------------------------------------------------------------------|------------|---------|-------------|

Таким образом:

1. в чистом виде стили руководства встречаются крайне редко. Наблюдается совмещение различных стилей, но преобладают все же признаки какого-то одного стиля;

2. среди стилей управления нет универсального, годного на все случаи жизни, нет плохого или хорошего.

3. эффективность руководства зависит от гибкости в использовании положительных сторон того или иного стиля и умения нейтрализовать его слабые стороны.

*Таким образом, речь может идти лишь об адекватном или неадекватном конкретной ситуации, конкретным условиям, конкретным потребностям использования того или иного стиля управления. Например, в экстремальных условиях жизненно необходим авторитарный стиль руководства. В условиях же повседневной жизнедеятельности, когда имеется дружный и подготовленный коллектив, удачен демократический стиль руководства. Условия творческого поиска диктует целесообразность использования элементов либерального стиля.*

## 2. Альтернативные классификации стилей управления.

*Имеются и другие классификации стилей руководства, в которых так или иначе находят себе место и вышеприведенные стили.*

Л. Д. Кудряшова выделяет следующие типы руководителей:

- «регламентатор», идеал которого — полная регламентация деятельности подчиненных в должностных инструкциях и приказах;
- «коллегиал» — видит залог успешности деятельности в коллективных формах принятия решений;
- «спринтер» — хорошо реагирует на быстро меняющиеся управленческие ситуации, своевременно принимает решения;
- «объективист» — главный упор делает на объективные факторы, влиянием которых объясняет успехи и неудачи;
- «волочитчик» — старается всячески оттягивать решение проблем и выполнение указаний;
- «максималист» — неудовлетворен, если подчиненный выполнил задание просто на хорошем уровне, а всегда стремится и требует максимально достижимого;
- «организатор» — считает главным решение ключевых проблем, разработку эффективного и реально выполнимого плана;
- «хлопотун» — держит в голове множество мелких дел, пунктуален, дисциплинирован, исполнитель, однако тонет в текущих делах, не может отличить главное от второстепенного.

Немецкий исследователь И. С. Ниномия предложил следующую классификацию стилей руководства:

- «патриарх» старается обеспечить полный контроль за всеми аспектами деятельности подчиненных, от которых требуется безоговорочная исполнительность, подчиненных не привлекают к подготовке решений;
- «птица страус» ориентируется на свой статус, стремится избежать конфликтов, боится различий во мнениях; для такого руководителя характерен высокий

уровень компетенции, однако он больше подходит для роли ассистента, поскольку ему не хватает инициативы и гибкости;

- «индивидуалист» стремится все сделать сам, подчиненные у такого руководителя обычно лишены всякой инициативы, быстро теряют интерес к делу;
- «педант» все желает знать в самых подробных деталях, выступает против коллективного принятия решений, часто не доверяет никому;
- «политик» не показывает наличия собственного мнения;
- «посредник» хорошо знает людей, коммуникабелен, сторонник группового принятия решений и совместного творчества; склонен к компромиссам в любой момент, неспособен проявить волю, когда этого требует обстановка;
- «прилежный бобер» сам готовит план деятельности для себя и для подчиненных, успех своей деятельности оценивает по чисто формальным показателям: числу написанных или исполненных деловых бумаг; не ориентирован на высокий конечный результат, главное для него — сам процесс работы.

*И. С. Ниномия считает, что эти стили руководства встречаются не изолированно друг от друга, а в различных комбинациях.*

Р. Блейк и Дж. Мутон выделяют пять стилей руководства.

1. *Управление в духе загородного дома:* уделяется большое внимание удовлетворению потребностей людей, что создает благоприятную почву к созданию в коллективе комфортной и дружелюбной атмосферы.

2. *Обедненное управление:* прилагается минимум усилий для достижения необходимых производственных результатов.

3. *Власть—подчинение:* человеческие аспекты присутствуют в минимальной степени, главное — это производственный результат.

4. *Организационное управление:* балансирование между необходимостью в достижении производственных результатов и поддержанием на удовлетворительном уровне морального настроения рабочих.

5. *Групповое управление:* производственные успехи определяются преданными своей работе людьми, взаимоотношения между которыми основаны на доверии, уважении и взаимозависимости.

### ***Отрицательные типы руководителей (М. Джеймс):***

1. *Критически настроенный руководитель* - добивается положительных результатов работы подчиненных посредством постоянного высказывания недовольства ими. Такая манера поведения руководителя отрицательно сказывается на эффективности работы подчиненных, поскольку избыточной критикой подрывается вера в свои возможности, нарушаются взаимоотношения, подрывается доверие и возникает протест против руководителя.

2. *«Патерналистски» настроенный руководитель* - оберегает подчиненных от всяких затруднений. Такой руководитель подавляет развитие деловых качеств подчиненных тем, что освобождает их от ответственности.

3. *Непоследовательный руководитель* - в течение коротких промежутков времени с легкостью меняет свои требования к подчиненным или заставляет их отчитываться за такие результаты работы, достижение которых не предусматривалось.

4. *Уклоняющийся от непосредственного руководства* - стремится переложить полномочия и ответственность на подчиненных.

5. *«Сверхорганизованный» руководитель* — единственная его ценность - выполнение подчиненными работы в соответствии с установленными им требованиями. Такие руководители все силы отдают тщательному регламентированию работы, ее планированию, поэтому у них не остается времени на реализацию задуманного. Этот стиль руководства формирует у подчиненных индифферентное отношение к работе,

*хотя сами руководители относятся к подчиненным дружественно и оказывают им поддержку.*

6. *Руководитель, стремящийся охватить все вопросы.* Он создает вокруг себя атмосферу беспокойства, порождает у подчиненных чувство неуверенности и напряженности, вызванное постоянной готовностью к неожиданным требованиям.

7. *Руководитель, конфликтующий с другими руководителями,* создает множество затруднений для подчиненных, так как они опасаются установления хороших отношений с любым из руководителей, боясь вызвать недовольство одного из них. *Надо отметить, что этот случай вряд ли может рассматриваться как стиль руководства.*

### 3. Стратегия лидерства.

Чтобы понять, что такое стратегия лидерства, нужно сначала прояснить, что мы понимаем под словом лидерство. **СCL Компания СCL была основана в 1970 г как некоммерческая организация. Она помогает уже более 40 лет своим клиентам по всему миру в развитии творческого лидерства.** занимается изучением руководителей и организации управления вот уже в течение сорока лет. Один из выводов, к которому мы пришли в результате исследований: лидерство начинается с личности, находящейся на позиции руководителя, но не заканчивается на этом.

Способность организации к достижению поставленных целей зависит не только от силы воли выдающегося лидера, и даже не от эффективности выстроенной организационной цепочки управления. Всё это важно, но само по себе не поможет нам понять, почему некоторые организации преуспевают, а другие терпят поражение. Исследования показывают, что в первую очередь мы должны понимать культуру лидерства, определяемую коллективными действиями формальных и неформальных лидеров, действующих совместно с целью оказания влияния на организационный успех.

Определяет организационный успех не количество и не качество отдельных лидеров, а способность формальных и неформальных лидеров объединить усилия на пути к решению организационных задач - именно это в конечном итоге является решающим. Таким образом, когда мы говорим о лидерстве, имеются в виду как непосредственно лидеры, так и отношения между ними. В различные периоды положение о том, что лидерство в целом важнее, чем отдельный лидер, выдвигалась в отношении взаимозависимого, неограниченного, коллективного или взаимосвязанного лидерства. Более конкретно лидерство включает в себя как формальных, так и неформальных лидеров.

Наблюдения за реальными организациями в действии редко совпадают с тем, что отображено в официальных организационных схемах. Коммуникации, влияние и сотрудничество имеют место по вертикали, горизонтали и на трансграничном уровне, «сквозь» организационную структуру - практически на таком уровне, как будто упомянутая организационная схема не существует вовсе, что выяснилось в исследованиях работы различных людей при определении неформальных отношений внутри организации. Игнорировать эту реальность в любой дискуссии - значит пропустить важный аспект, который действительно имеет место быть и должен быть осознан и управляем, если мы хотим, чтобы стратегии внедрялись успешно.

Таким образом, описывая систему лидерства в организации, мы должны принимать в расчет как минимум следующее:

А. Необходимое количество лидеров, что должно находить отражение в текущих и планируемых лидерских должностях в официальной структуре организации (количество, уровень, географическое местонахождение, функции, бизнес-подразделение, подчиненность и т.п.);

В. Качества, учитываемые при отборе (демография, разнообразие, уровень образования, опыт);

С. Навыки и поведение, которые требуются для внедрения бизнес-стратегии и создания желаемой культуры (навыки, компетенции, база знаний);

Д. Способности лидеров к совместной деятельности в группах и сквозь существующую структуру для внедрения стратегий, решения проблем, ответной реакции на угрозы, адаптации к изменениям, поддержки инноваций и пр.;

Е. Предпочтительная культура руководства, включая лидерские практики в действии, такие как сотрудничество на различных уровнях, вовлечение сотрудников, принятие на себя ответственности за результат, создание возможностей для других проявить их лидерские качества, подготовка и развитие новых лидеров, обучение эффективному обучению и пр.

В значительной части работы над талантом и развитием лидерства, упор делается в первую очередь на первые два пути описания корпоративного лидерства. Отложив в сторону взаимосвязанное лидерство и культуру руководства, мы проследили за тем, что разрешает проявляться лидерству в организациях и за факторами, которые часто определяют, будут ли достигнуты те или иные планы или стратегии. Хорошая стратегия лидерства принимает во внимание все эти факторы. Если мы просто заполним все вакантные руководящие должности в организационной структуре, это не даст нам того лидерства, которое требуется для внедрения стратегий, адаптации к изменениям, поддержки инноваций или других важных организационных вопросов, стоящих на повестке дня. Дело не столько в том, чтобы иметь нужное число внутрикорпоративных структур, а в том, чем занимаются эти структуры и как они соотносятся друг с другом. Стратегия лидерства показывает, сколько руководителей нам нужно, какого типа должны быть эти руководители, где, с какими навыками, с каким стилем индивидуального и командного поведения, чтобы достичь того успеха, к которому мы стремимся. Четкая стратегия лидерства существует у очень немногих организаций. Удивительно ли, что в отсутствие таковой, руководители высших рангов приходят к выводу об отсутствии в себе управленческого таланта?

Так же как и бизнес-стратегии, стратегии лидерства основаны на тщательном анализе текущей ситуации и информированности в отношении будущего. Тогда стратегия предоставляет серии рекомендаций, которые призваны заполнить пространство, отделяющее настоящее положение от желаемого будущего. Когда стратегия лидерства уже известна, может быть сформулирована стратегия развития лидерства на пути к этому будущему и определены условия для внедрения процессов по управлению талантами. Когда стратегия внедрена, бизнес-результаты покажут, насколько хорошо работает стратегия лидерства, и помогут сформировать понимание, какие именно бизнес-стратегии могут рассматриваться с тем потенциалом управленческого таланта, который был достигнут.



Стратегию лидерства должна направлять и двигать вперед бизнес-стратегия, стратегия лидерства должна определять следующее:

- · Количество: сколько лидеров понадобится в течение последующих 5 - 10 лет, принимая во внимания рост потребностей и планируемый оборот

- - Когда
- - Где
- - На каком уровне

- · Качества: Характеристики, которыми должны обладать отдельные руководители и руководители в целом при их подборе или утверждении в должности, а именно:

- - Демография
- - Возраст
- - Пол
- - Раса
- - Культура страны происхождения
- - Образование
- - Опыт
- 2. Внутрикорпоративное продвижение в соотношении с подбором извне
- 3. Разнообразие, целевое разнообразие

- - уровень
- - расположение
- · Навыки/поведение: определенные навыки, поведение, знания, компетенции

или способности, которые требуются лидерам в соответствии с функцией, уровнем, расположением или подразделением, в котором внедряется бизнес-стратегия

- - базовые поведенческие компетенции, которые относятся ко всем лидерам в организации

- - особые поведенческие компетенции в соответствии с уровнем и функциональными обязанностями

- - базовые навыки и знания, требуемые от всех руководителей в организации

- - навыки или знания, требуемые в соответствии с уровнем и функциональными обязанностями

- - навыки, знания и возможности, требуемые в отдельных географиях
- - знание языков
- • Коллективные характеристики: требования, предъявляемые к руководителям в совместной работе, а именно:
  - - выбор направления, демонстрация единства и создание вовлеченности команды
  - - решение проблем или эффективное внедрение усовершенствований, при которых требуется сотрудничество на разных уровнях организационной структуры
  - - вовлечение сотрудников в процесс принятия решений, завоевание их активной поддержки во внедрении запланированной кросс-функциональной деятельности
    - - совместное формулирование стратегий и их выполнение в скоординированном режиме
    - - внедрение успешных инноваций, при которых требуется кросс-функциональное
    - - адаптация к изменениям во взаимосвязанном режиме
    - - совместная работа, направленная на рост и развитие бизнеса на новых рынках
    - - обеспечение соответствия/прозрачности, что требует четкого набора ценностей, убеждений и действий во всем предприятии
    - - реагирование на потребности заказчиков с привлечением трансграничной координации
    - - развитие талантов от лица и в интересах всего предприятия, а не его отдельных подразделений
    - - Культура руководства: Ключевые атрибуты культуры, созданные лидерами в процессе руководства
      - - степень зависимости, независимости или взаимозависимости между лидерами
      - - ключевые ценности, действие которых усиливается коллективными моделями поведения и действиями лидеров
      - - лидерский стиль, демонстрируемый большинством руководителей (ориентация на контроль, принципы свободной конкуренции, вовлеченность)
      - - лидерские практики, которые разделяются на всех уровнях предприятия (вовлеченность персонала, принятие ответственности, поиск возможностей для внедрения усовершенствований, ориентация на клиента и пр.)

Когда стратегия лидерства сформулирована, можно приступить к проектированию стратегии развития лидерства. Стратегия развития лидерства объясняет, как успешно внедрить стратегию лидерства, исследует условия и предпосылки для систем и процессов управления талантами и выдвигает подход к развитию лидерства.

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Что такое стиль руководства?
2. Опишите основные стили руководства.
3. Сравните различные подходы к выделению стилей лидеров.
4. Перечислите основные функции лидера. В чем их отличие от функций менеджера.
5. Назовите основные составляющие стратегии лидерства.

### **Задание на самостоятельную работу**

1. Самостоятельно проработать разделы литературных источников по теориям лидерства.
2. Составить эссе. Сущность и виды власти.
3. Составить эссе. Влияние как глубинное основание власти лидера.

### **Список литературы:**

1. Букатина, Екатерина Геннадьевна. Технологии публичного управления [Текст] : практикум : для обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 "Государственное и муниципальное управление" / Е. Г. Букатина, С. В. Краснова; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, ФГБОУ ВО "Поволжский государственный технологический университет". Йошкар-Ола: ПГТУ, 2020. - 121 с.  
[https://portal.volgatech.net/books/Bukatina\\_Tekhnologii\\_publichnogo\\_upravleniya\\_2020.pdf](https://portal.volgatech.net/books/Bukatina_Tekhnologii_publichnogo_upravleniya_2020.pdf)
2. Краснова, Светлана Витальевна. Управление персоналом [Текст] : практикум : по направлению подготовки 38.03.04 "Государственное и муниципальное управление" / С. В. Краснова, Е. Г. Букатина; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, ФГБОУ ВО "Поволжский государственный технологический университет". Йошкар-Ола: ПГТУ, 2020. - 89 с.  
[https://portal.volgatech.net/books/Krasnova\\_Upravleniye\\_personalom\\_2020.pdf](https://portal.volgatech.net/books/Krasnova_Upravleniye_personalom_2020.pdf)
3. Смирнова, Елена Евгеньевна. Управление персоналом [Текст] : учебно-методическое пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.03 "Управление персоналом" (магистратура) / Е. Е. Смирнова, Л. А. Черкасова; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, ФГБОУ ВО "Поволжский государственный технологический университет". Йошкар-Ола: ПГТУ, 2019. - 75 с. [https://portal.volgatech.net/books/Smirnova\\_Upravlenie\\_personalom\\_2019.pdf](https://portal.volgatech.net/books/Smirnova_Upravlenie_personalom_2019.pdf).
4. Бендас, Т.В. Психология лидерства / Т.В. Бендас. - СПб: Питер, 2009. - 448 с.
5. Хьелл, Л. Теории личности / Л. Хьелл, Д. Зиглер, - СПб.: Питер, 2008. - 607 с.
6. Юделович, Дж. Лидерство / Дж. Юделович [и др.].- М.:ЭКСМО, 2007.- 176 с.

## **Тема 4. Лидерство в системе управления и руководства**

### **План:**

1. Природа лидерства и его основа.
2. Баланс власти и ее формы.
3. Эффективный стиль лидерства: подход с позиций личных качеств; поведенческий и ситуационный подходы.
4. Классификация стилей руководства в поведенческом подходе. Управленческая решетка Р. Блэйка.
5. Ситуационные теории лидерства Фидлера, Херси-Бланшарда, Реддина, Врума-Йеттона.
6. Лидерство женщин.

### **Ключевые слова:**

Власть, влияние, должностные полномочия, женщины-лидеры, контроль, лидерство, принуждение, стили лидерства.

### **1. Природа лидерства и его основа.**

Любая организация может рассматриваться с двух сторон: как формальная и неформальная. В них возникают два типа отношений: формальные – должностные, функциональные и неформальные – эмоциональные, психологические. Руководство – это феномен формальных, официальных отношений, а лидерство – феномен, порожденный системой неформальных отношений. Руководитель назначается извне, вышестоящим руководством, получает соответствующие властные полномочия. Лидер выдвигается из числа окружающих его людей, равных ему по статусу.

Лидерство – тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к общей цели. Лидерство характеризует отношения, в основе которых лежит доверие, признание высокого уровня квалификации, готовность поддерживать во всех начинаниях, личные симпатии, стремление перенимать положительный опыт.

Согласно Дж. Терри лидерство – это воздействие на группы людей, побуждающее их к достижению общей цели. Р. Танненбаум, И. Вэшлер и Ф. Массарик определяли лидерство как межличностное взаимодействие, проявляемое в определенной ситуации с помощью коммуникативного процесса и направляемое на достижение специфической цели. П. Друкер отмечал, что лидерство – это способность поднять человеческое видение на уровень более широкого кругозора, на уровень более высоких стандартов, а также способность формировать личность. Большинство авторов признает, что лидерство означает способность оказывать влияние на людей, группы, направляя их усилия на достижение общих целей.

Влияние – это целенаправленное воздействие одного человека на другого, которое изменяет поведение, отношения этого другого человека.

### **2. Баланс власти и ее формы.**

Для того чтобы оказывать эффективное влияние на людей, руководитель должен обладать властью. Власть – это возможность влиять на других людей, возможность осуществлять свою деятельность по собственному усмотрению.

Власть и влияние являются основой лидерства, необходимым условием изменения поведения людей и достижения целей организации. Власть – это взаимоотношения, взаимозависимость между участниками управленческого процесса. Чем больше

зависимость от другого человека, тем больше власть данного человека. Политолог Роберт Дол объясняет эти взаимоотношения следующим образом: «А имеет власть над В до такой степени, при которой он может заставить его делать то, что В не сделал бы в других случаях».[5] Обладание властью – это возможность влияния на удовлетворение чьих-то потребностей, желаний.

В современных организациях должен существовать баланс власти, так как подчиненные тоже обладают властью над руководителями. Руководители зависят от подчиненных в таких вопросах, как предоставление достоверной и своевременной информации, качественное выполнение заданий, поддержание благоприятного психологического климата в коллективе, неформальные контакты с людьми в других подразделениях, чья поддержка необходима руководителю, способность влиять на своих коллег, сотрудничество. Поскольку подчиненные тоже обладают властью, руководители не должны злоупотреблять своей властью, ибо подчиненные могут в ответ продемонстрировать свою власть. Подчиненные не должны переживать чувство безысходности, ненужности, полной зависимости от воли руководителя: это ведет к сопротивлению, непокорности, разрушает благоприятный климат в коллективе, снижает эффективность организации.

Эффективный руководитель старается поддерживать баланс власти, а свою власть никогда не будет осуществлять в жесткой, приказной, ожидающей подчинения манере. Лидер может влиять на поведение других людей без опоры на силу, принуждение.

Власть может принимать разнообразные формы. В управленческой литературе выделяют восемь основных форм власти.

Власть, основанная на принуждении, предполагает влияние через страх, через угрозу удовлетворению потребностей человека. При этом менеджер использует различные формы наказания: намек на увольнение, лишение каких-то полномочий, блокирование продвижения по службе, понижение в должности, выговор, штраф. Есть и более изощренные формы использования страха и принуждения: вскользь брошенное замечание, которое ранит самолюбие, предоставление отпуска в неудобное время, сравнение с другими сотрудниками, которые лучше справляются с заданиями. Это подчеркивает низкую оценку работника, неуважение его со стороны руководителя и необходимость работать более напряженно.

Но принуждение, страх редко приводят к желаемым результатам, хотя могут приносить временные улучшения. Страх ограничивает инициативу, творчество, снижает удовлетворенность работой, порождает отчуждение, сопротивление, месть.

Власть вознаграждения основана на возможности руководителя обеспечить то, что люди хотели бы иметь. Это один из самых древних и широко используемых способов влияния на людей. Если работники согласны принять вознаграждение (благодарность, признание, премию, повышение заработной платы, назначение на хорошую должность, дополнительный отпуск, отдельный кабинет и т. д.), то они будут подчиняться приказам, требованиям и указаниям. Трудность в том, чтобы верно определить вознаграждение для каждого сотрудника. Деньги и более престижная должность производят впечатление не на каждого человека и могут не повлиять на его поведение.

Легитимная (законная, традиционная) власть основана на готовности подчиненными признать власть руководителя в силу занимаемой им должности. Люди реагируют не на человека, а на должность, служебное положение руководителя. Они осознают необходимость подчинения начальству, поддержания дисциплины, соблюдения норм, правил, традиций организации. Это повышает ее стабильность, предсказуемость, так как она не зависит от способностей конкретного человека.

Подчиненные играют главную роль в реализации легитимной власти. Они подчиняются в том случае, если убеждены в законности приказов. Пределы легитимной власти ограничиваются такими факторами, как культура, обычаи и система ценностей, характерными для организации. Взамен подчиненные получают ощущение

принадлежности к социальной группе, защищенности. Влияние через традиции, должностные полномочия может значительно упростить процесс принятия решений. В организации, где традиции очень сильны, а часто прописаны в форме «заповедей», принципов, точно определено, «что такое хорошо и что такое плохо».

Опасность влияния через традиции связана с возможностью не заметить новое, а порой – сопротивления переменам, что приводит к тому, что организация не успевает вписаться в меняющееся окружение. Кроме того, традиции лучше влияют на людей, мотивированных защищенностью и принадлежностью. А у современного персонала на первый план выходят потребности в уважении, успехе, самореализации.

Власть информации базируется на возможности доступа к нужной и важной информации и умении использовать ее для влияния на других людей. Координация информационных потоков и контроль за коммуникационной сетью делают человека властным. Такой властью обладают не только люди, занимающие определенные должности, но и их помощники, секретари.

Власть примера, референтная власть основана на харизме, свойственной личным качествам или стилю поведения человека. «Харизма» – термин, используемый для описания притягательных черт характера некоторых людей. Многие люди попадают под влияние определенного лица в силу его особенных личностных качеств. Обаяние этого лица (харизма) является основой референтной власти. Человек, обладающий харизмой, вызывает восхищение, желание подражать ему, он служит примером для других, идеалом, кумиром, непререкаемым авторитетом.

Власть эксперта осуществляется через влияние на поведение подчиненных посредством специализированных знаний руководителя, высокого образовательного уровня, опыта, таланта, навыков. Экспертная власть не связана жестко с должностью. Ее уровень определяется уровнем компетентности руководителя, специалиста, а может быть, и исполнителя. Принимая на веру мнение подчиненного, которого руководитель считает экспертом в своей области, руководитель экономит время, а также, что более важно, формирует благоприятную деловую атмосферу.

Но надо иметь в виду, что формирование разумной веры потребует определенного времени, она менее устойчива, чем вера слепая (основанная на харизме), и в некоторых случаях разумная вера может привести к принятию менее эффективных решений. Такое возможно, когда подчиненные, считая руководителя экспертом, не высказывают своего мнения, не делятся информацией, сомнениями и идеями.

Во многих современных организациях, где подчиненные имеют высокий образовательный уровень, ликвидирован интеллектуальный разрыв между ними и руководителями. В этих условиях становится трудно осуществлять влияние в перечисленных формах власти. Возникает необходимость сотрудничества со стороны подчиненных.

К такому сотрудничеству побуждают две современные формы влияния – убеждение и участие.

Власть, основанная на убеждении – это влияние через активную передачу своей точки зрения. Оно может быть основано на примере, харизме, власти эксперта. Но здесь исполнитель понимает, что он делает и почему.

Власть построена на признании руководителем зависимости от исполнителя, его компетентности, на передаче ему части власти. Причем руководитель увеличивает свою власть, передавая ее подчиненному.

Слабыми сторонами убеждения являются медленное воздействие, неопределенность, однородность действия.

Власть, основанная на участии в принятии решений, предполагает еще большее, чем в случае убеждения, признание власти исполнителей.

Современная практика управления фактически исключает принятие решений одним человеком, поэтому на конкретное решение могут влиять не только руководители.

Они не навязывают своей точки зрения, а создают условия для свободного обмена информацией. Эта форма влияния предполагает готовность руководителя поступиться своими полномочиями и наличие у подчиненных потребностей высшего уровня: в успехе, уважении, росте, самовыражении, власти.

### **3. Эффективный стиль лидерства: подход с позиций личных качеств; поведенческий и ситуационный подходы.**

Эффективный руководитель знает и использует в зависимости от ситуации все формы власти. Кроме того, очень важен стиль его поведения с подчиненными.

Стиль руководителя – это совокупность определенных принципов, наиболее характерных и устойчивых методов решения задач и проблем, возникающих в процессе реализации функций управления.

Существует три подхода к определению эффективного лидерства. Первый – подход с позиций личных качеств – предполагает, что лидер должен обладать определенным набором достаточно устойчивых качеств, в том числе врожденных. Разные исследователи выделяли разные группы лидерских качеств. Их можно объединить в пять групп: физиологические, психологические (эмоциональные), интеллектуальные, личностно-деловые и моральные.

Назовем необходимые качества эффективного лидера: настойчиво стремится к управлению людьми; образован, обладает нетрадиционным мышлением; признает, что не все знает сам; ставит в известность подчиненных о характере работы; скучный труд превращает в творческий; уверен в себе; инициативен; умеет ценить время подчиненных; требователен и строг; умеет поощрять и наказывать; уравновешен, вежлив и приветлив; обладает чувством юмора; умеет говорить и слушать; умеет радоваться чужим успехам; честен и неподкупен; самостоятелен и независим; способен взять на себя риск и ответственность.

Конечно, лидер должен обладать определенным набором личностных качеств. Однако этот набор не может быть постоянным, пригодным ко всем управленческим ситуациям и присущим всем руководителям. В разных ситуациях руководители обнаруживают разные личностные качества. Это приводит к тому, что список потенциально важных характерных личностных черт не может быть окончательным. Добавляются все новые и новые характеристики (знак зодиака, под которым рожден тот или иной руководитель, почерк, происхождение и т. д.), необходимые для эффективного лидерства.

Второй подход к определению эффективного лидерства – поведенческий, основан на изучении поведения лидера и средствах его воздействия на подчиненных. Данный подход, как и первый, тоже пытается найти один, наилучший тип эффективного лидерства. Но критерий для отбора здесь другой – лидерское поведение. Если первая концепция основывается во многом на врожденных качествах лидера, то вторая предполагает возможность подготовки лидеров по специальным программам. Главное – найти ответ на вопрос, что и как лидеры делают, а не на вопрос, кто является лидером.

Наиболее известны следующие концепции:

- 1) три стиля руководства;
- 2) исследования Университета штата Мичиган: лидерство, ориентированное на работу, и лидерство, ориентированное на работников;
- 3) исследования Университета штата Огайо: формирование структуры и внимание к подчиненным;
- 4) управленческая решетка Роберта Блэйка и Джейн Моутон;
- 5) заменители лидерства.

#### **4. Классификация стилей руководства в поведенческом подходе. Управленческая решетка Р. Блэйка.**

Первые исследования трех лидерских стилей были проведены Куртом Левиным и его коллегами в Университете штата Айова. Выделялись автократический, демократический и либеральный стили руководства.

Автократический стиль характеризуется сосредоточением власти в руках руководителя, который определяет цели и средства их достижения. Сильные стороны данного стиля составляют точность и быстрота выполнения задания, возможность предсказания результата. Слабой стороной является возможность сдерживания инициативы подчиненных.

Демократический стиль отличается разделением власти и участием работников в управлении, предоставлением подчиненным возможности проявлять инициативу. Однако данный стиль руководства требует много времени на обсуждение и согласование разных точек зрения на решение проблемы.

Либеральный стиль означает невмешательство, «свободу рук» (от фр. *laissez faire* – «не трогайте»; пусть идет, как идет; пусть идет само собой). Либеральный руководитель поступает именно так, он редко использует власть. Подчиненным дается почти полная свобода в определении своих целей и контроле за своей деятельностью. Слабой стороной такого стиля является возможность потери работником скорости и направления движения без вмешательства лидера.

В своем исследовании К. Левин обнаружил, что автократический руководитель добивался выполнения большего объема работы, чем демократический. Однако на другой чаше весов были низкая мотивация, меньшая оригинальность, меньшее дружелюбие в группах, большая агрессивность, проявляемая как к руководителю, так и к другим членам группы, большая тревога и одновременно – более зависимое и покорное поведение. По сравнению с демократическим руководством при либеральном руководстве объем работы уменьшается, качество работы снижается, и в опросах выражается предпочтение демократическому руководителю.

Более поздние исследования частично подтвердили выводы о том, что автократичное руководство обеспечивало более высокую продуктивность, но более низкую степень удовлетворенности, чем демократическое. Тем не менее исследование К. Левина дало основу для дальнейших поисков стиля поведения, способного привести к высокой производительности труда и высокой удовлетворенности подчиненных.

#### **5. Ситуационные теории лидерства Фидлера, Херси-Бланшарда, Реддина, Врума-Йеттона.**

Наибольшую популярность среди концепций поведенческих стилей лидера в последнее время получила управленческая сетка Р. Блэйка и Д. Моутон (рис. 2). В основу этой двухмерной теории лидерства легли результаты исследований в университетах штатов Огайо и Мичиган. Р. Блэйк пришел к выводу, что любой результат достигается в «силовом поле» между производством и человеком. Первая «силовая линия» ведет к максимальному объему производства, выражающемуся в разнообразных товарах и услугах. Постоянными целями здесь являются: максимизация прибыли, снижение издержек производства, рост производительности труда, улучшение качества продукции и т. д.

Вторая «силовая линия» направлена на человека. Она нацелена на то, чтобы условия труда отвечали его потребностям и желаниям. Хорошее самочувствие и удовлетворение работой – вот вторая группа целей. Между этими «силовыми линиями» есть противоречие. При этом образуется некое «поле», которое разграфлено. Блэйк и Моутон выделили по девять градаций на каждой силовой линии, что позволило

определить пять основных типов лидерского поведения, каждый из которых обозначен цифрами. Например, код 9.1 означает стиль управления, ориентированный на производство и уделяющий минимум внимания конкретным работникам. Это «жесткий» администратор, для него главное – высокий производственный результат, а человек—в лучшем случае исполнитель, а по существу никто.

Естественно, при таких условиях работа никому не приносит удовлетворения, поэтому каждый пытается уйти из-под постоянного давления. Ответ администратора – повсеместный контроль. Большую часть его времени поглощают функции надзора. Все происходит по правилу: «Кошка за дверь, мыши – на стол». Реакция сотрудников на подобное руководство состоит в отказе от участия в поисках решений стоящих проблем, от готовности разделить ответственность. Эта позиция в свою очередь укрепляет «жесткого администратора» в его пренебрежительном отношении к сотрудникам. Сам он постоянно оказывается в стрессовых ситуациях. В результате «руководящее давление» все более усиливается. Текучесть кадров нарастает, уходят лучшие, многие заболевают. Управляющий типа 9.1 – плохой управляющий.



Рис. 2. Управленческая сетка Р. Блэйка и Д. Моутон

Противоположный тип руководителя обозначен кодом 1.9. Этот стиль управления ставит во главу угла внимательное отношение к потребностям людей в целях установления отношений удовлетворенности, ведущих к созданию дружеской атмосферы и темпа работы в организации. Производительность – на втором плане. Сотрудники, не имея стимулов, становятся малоинициативными и теряют интерес к творчеству. Это тоже неподходящий тип управляющего, хотя, не исключено, что многие сотрудники будут прославлять созданную им атмосферу в коллективе, пока им самим не станет очевиден допущенный перекося.

В центре сетки находится стиль 5.5. Управляющие, соответствующие этому положению, стремятся к надежному среднему уровню, их удовлетворяет и средний результат. Их девиз: «Не хватать звезд с неба». И «жесткие», и «мягкие» руководители, по их мнению, перегибают палку: нужна золотая середина. Но результаты такого управления – 50 % возможного при половинной же заинтересованности в труде.

В левый угол решетки помещены те, кто ни к чему не стремится – ни к производственным результатам, ни к установлению гуманных условий производства. Это стиль 1.1. Видимо, невозможно, чтобы такие люди долго занимали руководящие посты. Но подобное явление встречается со стороны обычных сотрудников: работать так, чтобы не быть уволенным, и ни о чем не заботиться. Оно чаще всего является реакцией на стиль управления 9.1, так как давление вызывает противодействие.

Теперь посмотрим в правый верхний угол сетки: наивысшие результаты при максимальном учете потребностей людей. Это идеал, к которому надо стремиться. Ключ к этому – в реальных человеческих потребностях и мотивациях. Успех, признание, перспектива роста – основные из возможных мотивов. Человек самореализуется в результатах своего труда. Стиль управления 9.9 состоит в умении так построить работу, чтобы работники видели в ней возможности самореализации и подтверждения собственной значимости.

Обследование значительного числа менеджеров подтвердило гипотезу авторов управленческой сетки о том, что независимо от ситуации стиль 9.9 является лучшим. Данная сетка обрела высокую популярность у менеджеров. Она используется ими для выработки лучшего лидерского поведения через участие в программах обучения, специально разработанных для выработки стиля 9.9. В случае преобладания у менеджеров стиля 9.1 ему следует уделять больше внимания обучению в области развития персонала, мотивации, коммуникации и т. п. Преобладание стиля 1.9 может потребовать обучения в таких областях, как принятие решений, планирование, организация, контроль, рабочие операции. При стиле 5.5. в определенной мере может потребоваться обучение по большинству из указанных направлений. Стиль 1.1 вызывает сомнение в возможности изменения поведения менеджера, в том числе и через обучение.

Ситуационный подход к определению эффективного лидерства исследует взаимодействие различных ситуационных факторов, для того чтобы обнаружить причинно-следственные связи в отношениях лидерства, позволяющие предсказать возможное поведение лидера и последствия этого поведения. Ситуационные факторы включают личные качества и потребности подчиненных, характер задания, характеристику окружающей среды, объем имеющейся информации и т. д. Поэтому современные теории лидерства пытаются определить стили поведения и личные качества руководителя, наиболее эффективные в определенных ситуациях. Это значит, что руководитель должен вести себя по-разному в разных ситуациях.

Таким образом, составными частями ситуационного подхода являются руководитель, группа и ситуация. Лидерство выступает в качестве функций личных качеств руководителя (ЛК), характеристик группы (ХГ) и ситуации (С):  $L = f(LK; XG; C)$ . Основное значение имеет переменный фактор «ситуация», так как она оказывает влияние на то, насколько руководитель сможет выполнить возложенные на него задачи.

Наибольшую популярность среди ситуационных теорий лидерства получили две из них: вероятностная теория Фреда Фидлера и теория жизненного цикла Пола Херси и Кеннета Бланшарда.

Теория руководства Ф. Фидлера определяет эффективность лидерства на основе взаимодействия между стилем лидерства и благоприятностью ситуации. Фидлера интересовал вопрос, насколько возможно оценить задатки человека стать лидером. Для этого он составил шкалу наименее предпочитаемого сотрудника (НПС). В соответствии с этой шкалой респонденты, отмечая баллы по каждой из позиций шкалы, должны описать гипотетическую личность, с которой они могли бы работать наименее успешно.

Для описания ситуации Ф. Фидлер вводит три ситуационных фактора: взаимоотношения руководитель—подчиненные; структура задачи и должностные полномочия менеджера.

Взаимоотношения руководитель—подчиненные оценивают атмосферу в коллективе, отношение подчиненных к менеджеру. Если работники доверяют лидеру, уважают его, уверены в нем и готовы с ним сотрудничать, данные взаимоотношения оцениваются как хорошие.

Структура задачи отражает качество формулировки поставленной перед работником задачи, необходимость выполнения специфических процедур, наличие ясных и четких целей, а также обратной связи об успешном выполнении задания. Четко определенные задачи из разряда стоящих перед рабочими сборочного конвейера имеют

высокий уровень структурированности. Новые творческие задачи сотрудников отдела стратегического планирования характеризуются низким уровнем структурированности. Ситуация с высокой структурированностью задач рассматривается как благоприятная для руководителя и наоборот.

Должностные полномочия – это уровень формальной власти руководителя над подчиненными. Сильные должностные полномочия предполагают, что менеджер имеет право планировать работу сотрудников и управлять ею, оценивать их труд, поощрять и наказывать сотрудников, влиять на их продвижение по служебной лестнице. Слабые должностные полномочия лидера означают, что он не имеет права оценивать работу подчиненных, поощрять или увольнять их и т. д. Как благоприятная оценивается ситуация, когда менеджер обладает сильными должностными полномочиями.

Стили, ориентированные на человека, наиболее эффективны в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях. В них у руководителя нет достаточной власти, чтобы обеспечить полное сотрудничество с подчиненными. Проявление заботы улучшает отношения с коллективом, стимулирует заинтересованность подчиненных в конкретной работе.

Практическое использование данной теории осуществляется по следующим направлениям. Теория позволяет подбирать руководителя в соответствии со сложившейся в организации или группе ситуацией. Теория также подсказывает путь изменения ситуации, если нельзя по каким-то причинам сменить руководителя. Кроме того, руководитель сам может что-нибудь сделать для изменения ситуации в свою пользу.

Согласно теории жизненного цикла Херси-Бланшарда самые эффективные стили лидерства зависят от «зрелости» исполнителей. Зрелость определяется не возрастом, а уровнем образования, опыта по отношению к задаче, которую надо выполнить, способностью нести ответственность за поведение, желанием работать для достижения целей организации, преданностью данной организации.

Зрелость человека или группы не является постоянным их качеством, а зависит от ситуации, задачи, опыта прошлой работы. Руководитель должен определить сравнительную зрелость человека или группы.

Авторами данной теории были выделены четыре степени зрелости подчиненных (рис. 3): М1 – работники не способны и не желают работать, они либо некомпетентны, либо не уверены в себе; М2 – работники не способны, но желают работать, у них есть мотивация, но нет навыков и умений; М3 – люди способны выполнить задачу, но не желают работать, их не привлекает то, что предлагает руководитель; М4 – люди умеют и желают делать то, что предлагает им лидер.



| Высокая | Умеренно-высокая | Умеренная | Низкая |
|---------|------------------|-----------|--------|
| М4      | М3               | М2        | М1     |

Рис. 3. Теория жизненного цикла Херси и Бланшарда

Соответственно четырем степеням зрелости подчиненных выделяются четыре эффективных стиля руководства: директивный, убеждающий, участвующий и делегирующий.

Директивный стиль (S1) требует сочетания большой ориентации на задачу и малой – на человеческие отношения. Он является наилучшим в случае низкой зрелости подчиненных, которые либо не могут, либо не хотят отвечать за выполнение задачи. Таким исполнителям нужны детальные инструкции и жесткий контроль.

Убеждающий стиль (S2) характеризуется двойной высокой ориентацией руководителя – и на задачу, и на отношения. Он является лучшим для исполнителей с умеренной степенью зрелости. Подчиненные хотят принять ответственность, но не могут. Руководитель дает инструкции, и поощряет ответственность подчиненных.

Участвующий стиль (S3) соответствует умеренно высокой степени зрелости подчиненных и характеризуется высокой ориентацией на отношения и низкой – на задачу. В этой ситуации подчиненные могут, но не всегда хотят отвечать за выполнение заданий, необходима дополнительная мотивация через привлечение к участию в принятии решений. Подчиненные знают, что делать, но, может быть, не решаются проявить самостоятельность. Со стороны руководителя должна быть оказана помощь, консультации, дополнительные мотивации через высшие потребности.

Делегирующий стиль (S4) характеризуется двойной низкой ориентацией руководителя: и на задачу, и на отношения. Он является наилучшим для руководства высокозрелыми подчиненными, которые и могут, и хотят нести ответственность. Им не нужны указания и подсказки.

В шестом издании работы П. Херси и К. Бланшард используют понятие «готовность». Она определяется как способность и желание людей взять на себя ответственность за контроль над собственным поведением. Выделяют два вида готовности – производственную и психологическую. Высокая производственная готовность предполагает обладание знаниями и способностями выполнять работу без контроля и руководства со стороны менеджера.

Человек с высокой психологической готовностью обладает самомотивацией и желанием выполнять работу с высоким качеством. Он также не нуждается в прямом

контроле. В 1985 г. К. Бланшард изменил терминологию и ввел понятие «уровень развития» вместо «готовности».

Отмечено, что менеджеры проявляют большой интерес к этой теории в связи с ее относительной простотой и гибкостью в выборе необходимого стиля в соответствии с уровнем развития сотрудников.

## **6. Лидерство женщин.**

Все большее распространение получает мнение, что женщины способны выполнять менеджерские функции как минимум не хуже мужчин. Несмотря на это, их по-прежнему меньшинство на среднем и высшем уровнях управления (5 и 1 % соответственно в США). В России только 7 % женщин становятся руководителями, в то время как среди мужчин руководителем становится каждый второй.

Направления исследований в области гендерных аспектов лидерства можно разделить на три класса. В первом гендерный фактор считается главным, во втором – предпочтение отдается лидерским качествам, в третьем – оба аспекта рассматриваются как равноправные.

1. Концепция гендерного потока была выдвинута Барбарой Гутек, которая считала фактор пола доминирующим. Согласно этой концепции восприятие лидеров последователями зависит прежде всего от их пола.

2. Теория гендерного отбора лидеров (Дж. Боумен, С. Суттон) основана на предположении, что люди и в организациях, и в частной жизни предъявляют разные требования к лидерам разного пола. По отношению к женщинам эти требования выше: чтобы получить руководящую должность, женщина должна продемонстрировать гораздо большую компетентность, чем мужчина. Поскольку это трудно, признанных женщин-лидеров меньше.

3. Концепция токенизма (Р. Кэнтер) предполагает, что на групповую динамику значительное влияние оказывает пропорция в группе представителей из разных культурных категорий (по гендерной и расовой принадлежности). Члены в группе, составляющие большинство по какому-то из указанных признаков, были названы доминантами, а меньшинство – токенами (символами). Последние из-за малочисленности более заметны, их характеристики преувеличиваются, они воспринимаются более стереотипно. Так, женщины в мужской группе или мужском деловом мире должны подходить под одну из разновидностей социальных стереотипов:

- 1) «матери» – от нее ждут эмоциональной поддержки, а не деловой активности;
- 2) «соблазнительницы» – токен выступает в организации лишь сексуальным объектом с высоким должностным статусом;
- 3) «игрушки, талисмана» – не столько лидера, сколько женщины, приносящей удачу;
- 4) «железной леди» – таким токенам приписывается неженская жесткость, их опасаются и от них держатся на расстоянии. Описываемые в концепции токенизма механизмы на самом

деле мешают женщине занять равную позицию с другими доминантами организации, затрудняют ее плодотворную деятельность.

Однако эти стереотипы постепенно преодолеваются, и в современных организациях все чаще на высокие управленческие позиции выдвигаются женщины. Это приводит к изменению стиля управления и корпоративной культуры. Женщины-лидеры обладают многими мужскими качествами: энергичностью, инициативой, агрессивностью, самоуверенностью, решительностью и др. Однако в руководстве они имеют склонность опираться на консенсус, привлечение сотрудников к участию в решении проблем организации. Они проявляют большую заботу, сочувствие, внимание к людям, чем мужчины. Это помогает сотрудникам видеть, что их личные интересы и интересы

компании совпадают. Женщины больше готовы разделить власть, предоставить большую самостоятельность, возможность проявить себя, что повышает чувство собственного достоинства подчиненных. Все эти качества необходимы для эффективного лидерства в современных организациях.

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Опишите управленческую решетку Роберта Блэйка и Джейн Моутон.
2. Каковы источники власти лидера в организации?
3. Приведите примеры положительного и отрицательного харизматического лидера.
4. Какие три ситуационных фактора ввел Ф. Фидлер?
5. Дайте краткую характеристику специфики лидера-женщины.

### **Задание на самостоятельную работу**

1. Проанализировать преимущества и недостатки ситуационных теорий лидерства.
2. Подготовить реферат по теме «Принципы разработки типологий лидерства и лидеров».
3. Проработать тему: «Основные направления работы лидера в группе».

### **Список литературы:**

1. Букатина, Екатерина Геннадьевна. Технологии публичного управления [Текст] : практикум : для обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 "Государственное и муниципальное управление" / Е. Г. Букатина, С. В. Краснова; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, ФГБОУ ВО "Поволжский государственный технологический университет". Йошкар-Ола: ПГТУ, 2020. - 121 с. [https://portal.volgatech.net/books/Bukatina\\_Tekhnologii\\_publichnogo\\_upravleniya\\_2020.pdf](https://portal.volgatech.net/books/Bukatina_Tekhnologii_publichnogo_upravleniya_2020.pdf)
2. Краснова, Светлана Витальевна. Управление персоналом [Текст] : практикум : по направлению подготовки 38.03.04 "Государственное и муниципальное управление" / С. В. Краснова, Е. Г. Букатина; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, ФГБОУ ВО "Поволжский государственный технологический университет". Йошкар-Ола: ПГТУ, 2020. - 89 с. [https://portal.volgatech.net/books/Krasnova\\_Upravleniye\\_personalom\\_2020.pdf](https://portal.volgatech.net/books/Krasnova_Upravleniye_personalom_2020.pdf)
3. Смирнова, Елена Евгеньевна. Управление персоналом [Текст] : учебно-методическое пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.03 "Управление персоналом" (магистратура) / Е. Е. Смирнова, Л. А. Черкасова; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, ФГБОУ ВО "Поволжский государственный технологический университет". Йошкар-Ола: ПГТУ, 2019. - 75 с. [https://portal.volgatech.net/books/Smirnova\\_Upravlenie\\_personalom\\_2019.pdf](https://portal.volgatech.net/books/Smirnova_Upravlenie_personalom_2019.pdf).
3. Бендас, Т. В. Психология лидерства : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. В. Бендас. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 502 с.
4. Емельянов, С. М. Управление конфликтами в организации : учебник и практикум для академического бакалавриата / С. М. Емельянов. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 219 с.
5. Жернакова, М. Б. Деловое общение : учебник и практикум для СПО / М. Б. Жернакова, И. А. Румянцева. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 370 с.
6. Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 332 с.

## **Тема 5. Группа как система и подсистема организации «Искусственный интеллект в финансово-экономических системах»**

### **План:**

1. Понятие «группа», классификация.
2. Направленность и результаты эмпирических исследований малых групп.
3. Нормативная структура малой группы.

### **Ключевые слова:**

Групповая динамика, групповые нормы, ингибция, малая группа, организация, подражание, социальная фасилитация, социальность, стабильность группы.

### **1. Понятие «группа», классификация.**

Что такое группа? Не следует ли понимать под группой лишь такое собрание людей, в котором все знают друг друга и ощущают взаимную привязанность? Или, может быть, группы образуют те люди, которые преследуют общую цель? Или когда их взаимодействие продолжается длительное время?

Подумайте, являются ли пассажиры обычного авиарейса группой?

Специалист по групповой динамике Маврин Шоу утверждает, что у всех групп есть один общий признак – их члены взаимодействуют.

Группа может образовываться по множеству причин – для того, чтобы ее члены могли осуществить свою принадлежность к чему-либо, для получения друг от друга какой-то информации, для достижения определенной цели.

Соц. группа – это относительно устойчивая совокупность людей, исторически связанная общностью ценностей, целей, средств либо условий соц. жизнедеятельности.

### **Основные классификации групп:**

#### **1. По пространственному и временному положению:**

Индивиды участвуют во многих группах: предприятие, группа пассажиров, друзья, которые вместе обедают в кафе, школа и т.д.

- группы, предполагающие физическое присутствие всех членов в одном месте (четверо друзей, беседующих за столом в кафе);
- группы, не требующие такого присутствия (класс остается классом и в то время, когда дети находятся на каникулах; полк военнослужащих запаса продолжает существовать, даже когда сборы окончены);
- группы длительного существования (школа, деревня, предприятие заинтересованы в продолжении своего дела; они не хотят исчезать; их члены сменяются, но сам организм стремится быть долговечным);
- группы непродолжительного существования туристы, совершающие организованное путешествие);
- постоянные группы, члены которых собираются через регулярные промежутки времени (советы, комитеты и пр.);
- свободные группы, в которые индивид вступает по желанию (спортивный клуб, любое соц. объединение);
- группы обязательного характера, в них участвуют независимо от желания (появляясь на свет, мы не выбираем семью, этническую группу или нацию; мы входим в них по чисто биологическому принуждению).

#### **2. По количеству членов и характеру их взаимодействия:**

- Условные группы – произвольные объединения людей по какому-либо общему признаку. Эти общности существуют только в воображении (психологи, наркоманы, новые русские и пр.).

- Реальные группы – образования, в которых люди собраны вместе и объединены каким-либо общим признаком. Они реально размещены в пространстве (оркестр, семья, нация).

- Лабораторные группы – группы, созданные в интересах их научного изучения, имеют непродолжительное существование.

- Естественные группы – реально существуют в жизненном процессе и социуме.

- Большие неорганизованные группы – кратковременные, стихийно возникшие группы (толпа).

- Большие организованные группы - формируются в процессе культурно–исторического развития общества, имеют продолжительное существование (классы, нации, человечество в целом).

- Малая группа – это немногочисленная по составу группа, члены которой объединены общей деятельностью и находятся в непосредственном личном контакте, что является основой для возникновения групповых норм, процессов и межличностных отношений.

- Формальные группы – имеют официально заданную извне структуру. Социальные отношения здесь носят безличный характер.

- Неформальные группы – образуются на основе личностных предпочтений, симпатий и антипатий.

- Первичные группы – являются основными для человека, т.к. в них он приобретает основной социальный опыт (семья). Отношения в них касаются каждого члена, которые тесно связаны между собой. Поэтому первичные группы по размеру небольшие.

- Вторичные группы – по размеру больше первичных, отношения в них более формальные.

## **2. Направленность и результаты эмпирических исследований малых групп.**

До 16 века термина «группа» не существовало. Сначала это слово появилось в искусствоведении для обозначения карт, скульптур, которые связаны друг с другом какой-то общностью.

### **История изучения малых групп**

1-ый этап: 20-е гг. 20-го века. Изучалась соц. фасилитация – влияние присутствия наблюдателей на продуктивность деятельности человека, т.е. человек рассматривался сквозь призму его соц. окружения. Но учитывалось только сопresутствие, а не взаимодействие.

Результаты исследований показали, что в присутствии других людей возрастает скорость, точность выполнения простых или хорошо знакомых операций. Эффект соц. фасилитации также наблюдается и у животных – муравьи быстрее роют песок в присутствии других особей своего вида.

Однако другие исследования показали, что при решении некоторых задач присутствие других ухудшает результат, действия индивида тормозятся – это эффект ингибиции.

2-ой этап: характеризуется изучением взаимодействия индивида в группе. Было доказано, что в совместной деятельности в группе те же самые проблемы решаются более корректно, чем при их индивидуальном решении (меньше ошибок, высокая скорость решения и т.д.).

3-ий этап: были выявлены характеристики группы, т.е. ее структура, общая деятельность и типы взаимодействия индивидов. На этом этапе общая психология стала

изучать поведение индивидов в группе, социология – свойства групп, а социальная психология – взаимодействия между группой и индивидами как ее членами.

### **Основные направления в исследовании малых групп:**

#### 1. Социометрическое направление (Дж. Морено).

В обществе существует 2 структуры отношений:

- макроструктура задает индивиду пространственное расположение в мире, среду жизнедеятельности;
- микроструктура – это среда межличностных отношений, которые устанавливает человек с другими людьми.

Микроструктура в группе всегда приоритетна.

Недостаток: исследовались лишь межличностные отношения и эмоциональные контакты между людьми. Поэтому полный анализ малой группы этот метод обеспечить не может.

#### 2. Социологическое исследование (Э. Мэйо).

Было открыто чувство социальности - потребности ощущать себя «принадлежащим» к той или иной группе. Было открыто то, что в группе наряду с формальной структурой существует неформальная, которая удовлетворяет важные соц. потребности человека в принятии, принадлежности.

#### 3. Школа «групповой динамики» (Курт Левин).

Проблематика исследований сводилась к следующему:

- природа групп;
- условия формирования групп;
- взаимосвязь группы с индивидами и другими группами;
- нормы, сплоченность, лидерство;
- соотношение индивидуальных мотивов и групповых целей.

Влияние этого направления огромно, в его рамках высказаны чрезвычайно важные идеи о групповых процессах.

### **Границы малой группы**

Сколько же человек составляют малую группу? Можно ли назвать конкретное число либо хотя бы формулу для его определения?

Довольно давно идет дискуссия о «нижнем» и «верхнем» пределах малой группы. В большинстве исследований число членов малой группы колебалось между 2 и 7.

В психологии до сих пор нет единого мнения по данному вопросу.

#### Нижние пределы:

- диадный (2 человека);
- триадный (3 человека).

#### Верхние пределы:

- 7 + 2;
- 30-40 человек (Дж. Морено);
- функциональный подход: в группе столько человек, сколько можно эффективно объединить для достижения данной конкретной цели; психологическое содержание совместной деятельности задает возможное число участников данной группы.

### **Основные признаки малой группы:**

1. Ограниченное число членов.
2. Совместное достижение поставленной общей цели, которая отвечает персональным интересам каждого.

3. Наличие эмоциональных отношений между членами.
4. Взаимозависимость, которую члены группы понимают как солидарность и моральное единство.
5. Дифференциация ролей.
6. Выработка общих норм и специфической групповой культуры.

### **Теория деятельностного опосредованного межличностного отношения (А. В. Петровский)**

Группа – это такая общность, которая способна производить совокупную совместную активность, отличающуюся от индивидуальной активности.

Группа рассматривается как субъект деятельности.

Каждый член группы индивидуален: имеет свои интеллектуальные способности, соц. роли и т.д. Деятельность группы складывается из непохожих друг на друга действий отдельных индивидов, но под влиянием групповых мотивов они превращаются в общее групповое действие.

#### **Виды групповой деятельности:**

1. Инструментальная деятельность, цель которой изменения или приспособления к среде путем создания какого-либо группового продукта. Задается извне, продуктивна.

2. Эмоциональная деятельность, цель которой установление теплых отношений между членами. Возникает спонтанно, не всегда связана с групповыми интересами, обусловлена межличностными стимулами.

Отношения в группе зависят от возникновения симпатий или антипатий между ее членами. По мере развития группы, данные чувства отходят на задний план или вытесняются вообще, а отношения у членов складываются в зависимости от того, какой вклад они вносят в совместную деятельность.

Т.о., развитие группы состоит, прежде всего, в освоении инструментальной деятельности и в вытеснении ею эмоциональной.

### **3. Нормативная структура малой группы.**

Мы уже говорили о том, что многие авторы считают основным критерием группы деятельность. Если мы возьмем 15 индивидов, придумаем им деятельность и сообщим им о ней - это не означает, что у нас возникнет группа. Необходим мотив, который бы побудил индивидов к деятельности. Данная мотивация складывается на основе определенных норм.

**Групповые нормы** – это определенные правила, выработанные группой в процессе жизнедеятельности, принятые ее большинством и регулирующие отношения между ее членами.

Т.о., в интересах целостности и организованности группы индивид через групповые нормы лишается некой степени свободы.

Нормы возникают не в результате ссор и споров, а как реакция на необычное поведение индивида. Подавляющее большинство норм группы не вербализировано, не прописано на бумаге. В одной и той же группе разные нормы имеют различную степень свободы. В группе нормы строятся по типу «что не запрещено, то разрешено».

#### **Факторы, влияющие на появление норм в группе:**

1. Преследование общих целей. Чем больше отдельные индивиды зависят от всей группы в достижение своих личных целей, чем больше необходимость в единообразии поведения, тем сильнее становится фактор принуждения.
2. Стремление к сохранению стабильности группы.

3. Подражание другим членам зависит от того, насколько привлекательна группа для индивида (действие потребности в принадлежности и безопасности).
4. Страх перед санкциями (насмешки, неприятие и пр.): чем сильнее привлекательность группы, тем больше страх перед санкциями.

### **Виды групповых норм:**

1. Конвенциональные нормы, внедренные в группу той соц. системой, в рамках которой она функционирует.

2. Нормы первичной группы, создающие уникальный и часто неосознаваемый людьми свод не писанных законов и правил («У нас принято», «У нас не поощряется» и т.д.).

Нормы первичной группы могут находиться в согласии с предписанными конвенциональными правилами, но могут и отличаться от них, иногда – приходиться в противоречие.

В совокупности все работающие в группе нормы создают определенную нормативную культуру группы, анализ которой может многое рассказать об истории ее развития, о ее перспективах.

### **Характеристика функционирования норм в малой группе (Р.Л. Кричевский, Е.М. Дубовская):**

1. Фиксируют правила поведения лишь для тех ситуаций, которые представляют для группы значение, ценность, т.е. групповые нормы не регламентируют все индивидуальные проявления участников.

2. Могут регламентировать как поведение всех участников в определенной ситуации («Должно поступать только так»), так и иметь отношение к конкретным ролям и статусам («Тебе, при твоём положении, должно поступать именно так»).

3. Различаются по степени своего принятия членами группы (от всеобщего одобрения до принятия меньшинством).

4. Различаются по степени своей «демократичности»: одни допускают свободное отклонение от них, другие требуют неукоснительного и четкого исполнения.

5. Возникают как в процессе взаимодействия членов группы, так и вносятся в группу извне.

### **Способы изменения групповых норм:**

1. Разрушение норм, а, следовательно, разрушение группы. Это происходит при введении индивидуальной ответственности руководителя за поведение членов, что влечет за собой индивидуальные санкции (желательно вне присутствия других, он должен помнить: «не нападай на отборные войска»). Т.о., группа из системы превращается в собрание одиночек, которым легче навязать другие нормы. «Разделяй и властвуй». «Но тот, кто застрелил отца мафии, никогда не займет его место», т.е. разрушитель должен будет вынужденно уйти из группы.

2. Изменение норм через лидера. Необходимо войти с ним в очень тесный контакт. Этот путь очень длителен, труден, порой не возможен, т.к. лидер более ориентирован на свою группу, а не на третье лицо. В таком случае, можно постараться самому стать лидером и менять нормы.

3. Изменение норм через групповое меньшинство. Протестантство, будучи ересью, стало главенствовать в Англии. Это происходит потому, что группа не навязывает нормы жестко, а оставляет определенный диапазон. И группа не знает наверняка, что иное мнение не из их диапазона и не применяет к меньшинству санкции, а меньшинство продолжает влиять и постепенно превращается в большинство.

### Вопросы для самоконтроля:

1. Назовите виды групп. Дайте им развернутую характеристику.
2. Какие признаки характеризуют субкультуру группы?
3. Если бы вы были руководителем организации, то с чего бы начали создавать себе команду?
4. Назовите и охарактеризуйте групповые нормы, которыми может осуществляться коллективная работа.
5. Каков основной вид групповой деятельности для повышения уровня развития группы?

### Задание на самостоятельную работу

1. Разработайте Кодекс организационного поведения (выполняется в группе студентов из 5—6 человек).

- 1. Мебельного магазина.
- 2. Вуза.
- 3. Фабрики по изготовлению детских игрушек.
- 4. Семьи.

2. Дискуссия на тему «Служащий и организация»

*Цель:* формирование представлений об уровне анализа организационного поведения "служащий–организация".

#### ВОПРОСЫ

1. Какие способы формирования организационных ценностей используются в процессе управления организацией?
2. Назовите основные определения организационной культуры. Какие факторы оказывают влияние на ее формирование?
3. Основные стадии развития организации. Кризисы в развитии организации.
3. Проработать тему: «Значимость труда и ее отражение в индивидуальных и групповых ценностях».

### Список литературы:

1. Букатина, Екатерина Геннадьевна. Технологии публичного управления [Текст] : практикум : для обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 "Государственное и муниципальное управление" / Е. Г. Букатина, С. В. Краснова; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, ФГБОУ ВО "Поволжский государственный технологический университет". Йошкар-Ола: ПГТУ, 2020. - 121 с.  
[https://portal.volgatech.net/books/Bukatina\\_Tekhnologii\\_publichnogo\\_upravleniya\\_2020.pdf](https://portal.volgatech.net/books/Bukatina_Tekhnologii_publichnogo_upravleniya_2020.pdf)

2. Краснова, Светлана Витальевна. Управление персоналом [Текст] : практикум : по направлению подготовки 38.03.04 "Государственное и муниципальное управление" / С. В. Краснова, Е. Г. Букатина; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, ФГБОУ ВО "Поволжский государственный технологический университет". Йошкар-Ола: ПГТУ, 2020. - 89 с.  
[https://portal.volgatech.net/books/Krasnova\\_Upravleniye\\_personalom\\_2020.pdf](https://portal.volgatech.net/books/Krasnova_Upravleniye_personalom_2020.pdf)

3. Смирнова, Елена Евгеньевна. Управление персоналом [Текст] : учебно-методическое пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.03 "Управление персоналом" (магистратура) / Е. Е. Смирнова, Л. А. Черкасова; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, ФГБОУ ВО "Поволжский государственный технологический университет". Йошкар-Ола: ПГТУ, 2019. - 75 с.  
[https://portal.volgatech.net/books/Smirnova\\_Upravlenie\\_personalom\\_2019.pdf](https://portal.volgatech.net/books/Smirnova_Upravlenie_personalom_2019.pdf).

3. Бендас, Т. В. Психология лидерства : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. В. Бендас. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 502 с.
4. Емельянов, С. М. Управление конфликтами в организации : учебник и практикум для академического бакалавриата / С. М. Емельянов. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 219 с.
5. Жернакова, М. Б. Деловое общение : учебник и практикум для СПО / М. Б. Жернакова, И. А. Румянцева. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 370 с.
6. Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 332 с.
7. Лавриненко, В. Н. Деловая культура : учебник и практикум для СПО / В. Н. Лавриненко, Л. И. Чернышова, В. В. Кафтан ; под ред. В. Н. Лавриненко, Л. И. Чернышовой. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 118 с.

## Тема 6. Закономерности и этапы развития группы

### План:

1. Основные этапы развития групп.
2. Структура группы.
3. Признаки команды.

### Ключевые слова:

Адаптация в группе, групповые роли, групповой статус, групповые нормы, идентификация в группе, интеграция в группе, неформальные группы, команда, распад группы, распоряжения руководства, сплоченность, формальные постановления, эффективность работы группы.

### 1. Основные этапы развития групп.

В развитии различных групп могут быть выявлены следующие общие закономерности, представленные в виде пятиступенчатой модели развития группы:

- ♦ начальная стадия формирования;
- ♦ внутригрупповой конфликт;
- ♦ обеспечение сплоченности членов группы;
- ♦ стадия наивысшей работоспособности и производительности;
- ♦ заключительная стадия (для временных групп).

**Начальная стадия формирования**, как правило, характеризуется неопределенностью относительно целей группы и ее структуры. Поначалу не всегда ясно, кто является истинным лидером группы, и какой тип поведения в ней наиболее приемлем. Эта стадия завершается тогда, когда люди, входящие в группу начинают отчетливо понимать, что они являются неотъемлемой частью данной группы.

**Внутригрупповой конфликт** — это вторая стадия развития группы. Для нее характерна борьба за лидерство и распределение ролей между членами группы. По завершении этой стадии будет ясно, кто в данной группе является лидером (в случае формальной группы — неформальным лидером).

**Обеспечение сплоченности членов группы.** На этой стадии отношения между членами группы становятся более тесными. Одновременно появляется ясность относительно неформальных норм поведения и распределения ролей в данной группе.

**Стадия наивысшей работоспособности и производительности.** На данной стадии группа полностью функциональна, поскольку энергия ее членов направлена не на борьбу за власть и не на распределение ролей, а непосредственно на обеспечение эффективной работы и достижение высоких результатов.

**Заключительная** стадия существования для временных групп, созданных на время выполнения конкретных задач, связана с периодом выполнения этих самых задач. Чем ближе к завершению работы над проектом, тем ближе выполнение поставленной перед группой задачи, тем отчетливее понимание членами группы того факта, что данная группа скоро прекратит свое существование и тем сильнее мысли членов группы связаны с перспективами своей работы в новом коллективе. Производительность работы группы в этот период может существенно снижаться.

Рассмотренные стадии развития групп являются лишь упрощенной моделью сложных процессов, происходящих в реальной жизни. На практике достаточно сложно отделить одну стадию развития группы от другой (иногда несколько стадий проходят одновременно). В процессе работы часто наблюдаются переходы с более высокой стадии развития группы на более низкую. Так при появлении нового члена группы возможны конфликты по поводу принятия им сложившихся неформальных норм поведения, распределения ролей в группе, лидерства и т.д.

**Основными факторами, определяющими эффективность работы группы, являются:**

- ◆ задачи, стоящие перед группой;
- ◆ внешние условия;
- ◆ возможности членов группы;
- ◆ гармоничное дополнение членов группы друг друга для решения поставленных задач;
- ◆ структура группы;
- ◆ тенденции и динамика групповых процессов;
- ◆ степень компетентности и сплоченности группы как единого организма

В литературе имеется несколько моделей формирования группы, и в каждой из них стадии ее жизненного цикла называются по-разному. Например, Джеймс Л. Гибсон, Джон Иванцевич и Джеймс Х. Доннели - младший считают, что в самом развитии каждая группа проходит через стадии: взаимного признания, общения и принятия решений, мотивации и продуктивности, контроля и организации.

По мнению Л.В. Карташовой, Т.В. Никоновой и Т.О. Соломанидиной, таких стадий пять: начальная стадия формирования, стадия внутригруппового конфликта, обеспечение сплоченности группы, стадия наивысшей работоспособности и заключительная стадия (для временных групп).

Е.Г. Молл, как и американские ученые, выделяет также 4 этапа: образование группы, стадию «бури и шторма» (конфликтации), стадию нормирования (дифференциации) и стадию исполнения.

Недостатком всех этих определений является некоторая их произвольность, отсутствие методологического критерия.

В основе авторской модели лежит концепция, основанная на процессах, которые определяют особенности развития каждой группы. Процессы эти, по общепризнанному мнению психологов, таковы: адаптация, идентификация, интеграция и коммуникация.

Адаптация характеризует начальный этап формирования группы, когда ее члены узнают и принимают друг друга, формируют задачи, вырабатывают нормы поведения, когда начинают проявляться структура, иерархия, статус, роли, лидерство.

Идентификация связана с формированием чувства принадлежности индивида к группе. Этот процесс протекает на трех уровнях: эмоциональном - как умение сопереживать; ценностно-мировоззренческом - как способность стать на точку зрения другого человека или всей группы и поведенческом - как стремление подчиниться складывающимся групповым нормам.

Интеграция знаменует собой этап, когда уже завершена борьба за власть в группе, окончательно установлены групповые нормы, роли каждого, то есть когда объединение индивидов превратилось в единый коллектив.

Интеграция приводит к превращению коллектива в саморегулирующийся социальный организм, хорошо приспособленный к совместно-индивидуальной деятельности.

Для данного этапа развития группы характерны следующие признаки:

- четко обозначены цели;
- достигнута совместимость индивидов в группе;
- лидер группы доказал на практике право на лидерство;
- группа успешно выполняет поставленные перед ней задачи;
- размер группы позволяет знать мнение каждого ее члена и оценивать его;
- люди чувствуют свою принадлежность к группе, поддерживают друг друга, преодолевая совместно трудности и решая групповые задачи;

- конфликты и стрессы, проявляющиеся на первых порах особенно часто и болезненно, возникают все реже и разрешаются наиболее щадящими способами с участием всей группы.

Показателем эффективности интеграции является степень сплоченности группы. Наиболее высокая сплоченность присуща группе на ступени ее зрелости. Распад группы начинается с проявления разобщенности между ее членами.

Таким образом, если следовать логике развития группы и тем процессам, которые его сопровождают, можно выделить следующие стадии:

1. Адаптация.
2. Идентификация.
3. Интеграция.
4. Распад.

При этом следует заметить, что стадии эти не являются изолированными друг от друга формами эволюции группы. Они лишь указывают на доминирующие тенденции, которые определяют тот или иной ее жизненный цикл.

В жизни все сложнее. Бывает, что процессы и адаптации, и идентификации, и интеграции происходят одновременно. А случается и так, что, достигнув уровня интеграции, группа переходит на более низкую ступень, потому что в ней появился новый лидер или изменились ее задачи.

Что же касается процесса коммуникации, то он сопровождает развитие группы на всех ее стадиях. Коммуникация является средством, с помощью которого члены группы взаимодействуют, общаются, строят свои отношения, формируют характеристики группы, управляют своим поведением. Поэтому о ней мы поговорим отдельно.

Обобщая сказанное, можно схематично представить модель формирования и развития группы (таблица 1).

**Таблица 1.**

**Модель формирования и развития группы**

| Причины образования группы                                                                                                                                                                                                       | Типы группы                                                                                                                   | Стадии развития групп                                       | Основные характеристики групп                                                                                                                            | Потенциальные конечные результаты                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Удовлетворение потребности в:<br>-общении,<br>-самоуважении,<br>-безопасности,<br>-усилении власти,<br>-получении<br>определенного<br>общественного<br>статуса,<br>-достижении<br>социальных,<br>экономических и<br>других целей | Формальные:<br>-административные,<br>-оперативные<br>Неформальные:<br>-группы на общих интересах,<br>-группы на основе дружбы | 1.Адаптации<br>2.Идентификации<br>3.Интеграции<br>4.Распада | 1.Структура<br>2.Состав<br>3.Размер<br>4.Статус<br>5.Роли<br>6.Нормы<br>7.Сплоченность<br>8.Коммуникация и взаимопонимание<br>9.Лидерство<br>10.Конфликт | -индивидуальная<br>результативность<br>-групповая<br>результативность<br>-организационная<br>результативность |

В соответствии с этой моделью рассмотрим основные характеристики группы и потенциальные конечные результаты ее деятельности.

## **2. Структура группы.**

Каждая группа имеет свою структуру. Она зависит от типа группы, ее размера и состава, взаимоотношений и норм в ней, статуса и роли каждого члена группы.

### **1. Размер и состав группы.**

Одним из важных факторов, который во многом определяет эффективность группы, является ее размер. Практика показывает, что наиболее продуктивными оказываются группы, состоящие из 5-9 человек. Такая численность позволяет, во-первых, учитывать при принятии решений разные мнения, во-вторых, создает прозрачность, при которой хорошо виден вклад каждого и, в-третьих, обеспечивает благоприятные условия для взаимодействия и сплоченности.

Эффективность группы зависит также от ее состава. Исследования подтвердили такую закономерность: чем больше общих признаков у группы (по возрасту, квалификации, взглядам и т.д.), тем плодотворней работают ее члены, тем быстрее они находят правильные решения вопросов, которые перед ними возникают. В то же время разнородность группы по какому либо признаку при определенных условиях может быть источником конфликтов.

### **2. Статус.**

Под статусом принято понимать место человека в обществе или группе.

Различают формальный и неформальный статус. Формальный определяется должностью, официальным званием. Например, профессор или победитель конкурса «лучший по профессии»; неформальный - личными качествами человека и признанием людьми этих качеств.

Если установленный групповой статус соответствует ожиданиям личности, личность признает групповые нормы и ведет себя в соответствии с ними, если нет, между личностью и группой возникает конфликт.

**3. Роли.** Роль - это способ или модель поведения человека в той или иной ситуации. Каждый член группы выполняет определенные роли, которые зависят от его статуса. Сложность управления организационным поведением здесь заключается в том, что в жизни люди одновременно выполняют несколько ролей. Человек в одно и то же время может быть руководителем, подчиненным, товарищем, родителем и т.д. в каждой роли от него ожидают определенного поведения. Когда член группы не оправдывает ожиданий группы, возникает ролевой конфликт.

Существуют разные ролевые конфликты:

1. Конфликт «личность - роль». Он возникает тогда, когда требование роли нарушает основные ценности индивида либо его потребности. Например, человек может уйти из группы, если его представления о нравственности или справедливости расходятся с групповым мнением.

2. Конфликт внутри роли. Такой конфликт появляется тогда, когда человек оказывается как бы между двух огней. С одной стороны, например, руководитель группы по служебной иерархии принадлежит к начальству и должен вести себя в соответствии с положением; с другой, он - член группы и хочет сохранить с ней дружеские отношения.

3. Конфликт между ролями. В его основе лежат противоречия между ожиданиями от тех ролей, которые выполняет человек. В частности, сплоченная группа, цели которой не совпадают с целями формальной организации, может стать причиной межролевого конфликта для ее членов. Исследования показывают, что избежать ролевых конфликтов трудно. Однако можно минимизировать их негативное влияние на новые группы. Для этого надо знать причины возникновения противоречий и своевременно вмешаться в процесс их развития.

**4. Нормы.** Под групповыми нормами принято понимать общепризнанные стандарты, которые сложились в группе в результате длительного взаимодействия ее членов. В отличие от ролевых ожиданий, которые обращены к отдельным людям, нормы обращены сразу ко всем членам группы.

Как формальные, так и неформальные группы могут иметь разнообразные писанные или неписанные нормы. Одни из них формализованы в различных письменных документах. Другие официально не объявляются, тем не менее становятся известными всем членам группы. И хотя они носят неформальный характер, их влияние на взаимоотношения в группе и эффективность ее работы часто оказывается сильнее писанных норм.

Основные нормы можно свести к нескольким типам.

1. К первому типу относятся те, которые определяют нормы деятельности, ее производительность, качество, сроки выполнения заданий и т.д.

2. Ко второму - нормы, связанные с распределением ресурсов. Они регламентируют порядок выделения денег на заработную плату, поощрения, последовательность предоставления льгот и привилегий и т.д.

3. К третьему - нормы, касающиеся неформальных социальных соглашений. Сюда входят правила, регулирующие проявление профессиональной или групповой солидарности, допустимые пределы санкций к отдельным членам группы, нормы групповой лояльности и т.д.

4. Четвертый тип образуют организационные нормы. Это могут быть требования к одежде работников, предъявляемые для поддержания определенного имиджа фирмы, или стандарты при ведении переговоров и т.д.

Существование норм диктуется задачей достижения целей группы. Объединение усилий членов группы требует некоторого принуждения. Необходимость такого принуждения проявляется тем сильнее, чем острее ощущается потребность в единообразии поведения при решении вопросов совместной деятельности группы.

Значение норм трудно переоценить.

Во-первых, они способствуют предсказуемости поведения членов групп, сокращению количества межличностных проблем и конфликтов.

Во-вторых, нормы позволяют людям определить ценность своей группы, отличающую ее от других, и на этой основе построить модель собственного поведения.

В-третьих, оказывают влияние на формирование сплоченности группы.

**5. Сплоченность.** Концепция сплоченности имеет важное значение для понимания роли группы в организации. Эта роль может быть либо положительной, либо отрицательной, все зависит от того, совпадают групповые цели с целями организации или нет.

В первом случае члены группы культивируют лучшие деловые и нравственные качества, гордятся принадлежностью к своему коллективу. Все это вместе способствует тому, что возникающие проблемы решаются по-деловому, творчески, с учетом общего мнения.

Во втором случае на первом месте в жизни группы выступают межгрупповые конфликты. Общепроизводственные проблемы отступают на второй план. Сплоченность такой группы в конце концов разрушается. Однако пока это не случится, группа оказывает негативное влияние на поведение всей организации.

**6. Эффективность групповой деятельности** - один из показателей успешности групповой активности и качественно, и количественно отражающий отношения достигнутого результата и результата желаемого, планируемого или в принципе максимально достижимого.

Проблема групповой эффективности тесно связано с групповой динамикой, поскольку, все динамические процессы, происходящие в группе, обеспечивают определенным образом эффективность групповой деятельности. Понятно, что по-настоящему эффективной как в плане решения тех или иных предметных задач, так и в плане личностного развития и самореализации членов группы, с данной точки зрения, может быть только группа высокого уровня развития, в том числе и типа команды.

В состоянии команды группа достигает наибольшего эффекта. Команду можно охарактеризовать как определенного рода группу. Однако не любая группа является настоящей командой. Команда - это группа людей, объединенных достижением общей цели, во многом соответствующей личным целям каждого.

### **3. Признаки команды.**

Команда характеризуется рядом признаков, основными из которых являются следующие:

- команда состоит из двух человек или более;
- члены команды в соответствии с отведенной им ролью участвуют и меру своей компетентности в совместном достижении поставленных целей;
- команда имеет свою индивидуальность, свое лицо, не совпадающее с индивидуальными качествами ее членов;
- для команды характерны сложившиеся связи как внутри команды, так и вне ее - с другими командами и группами;
- команда имеет ясную, упорядоченную и экономичную структуру, ориентированную на достижение поставленных целей и выполнение задач;
- команда периодически оценивает свою эффективность.

### **Различие между командой и группой**

Командная работа наиболее полезна при освоении новых видов деятельности, как в оплачиваемой, так и неоплачиваемой сферах; при решении незнакомых, неопределенных проблем, когда возникают элементы риска вследствие выбора и предпочтений тех, кто принимает решение. Так, создаются команды менеджеров для урегулирования последствий просчетов, допущенных в управлении и при приобретении новых компаний.

В общественных организациях, где деятельность не оплачивается и где деньги не могут быть стимулом, привлекательность работы в команде состоит в возможности личных контактов и взаимного обучения; кроме того, люди обычно привязываются к тому, что сами создают.

Члены группы, напротив, в гораздо меньшей степени ориентированы на внешние задачи. Зачастую рост и развитие группы - ее самоцель, процесс оказывается важнее результата. Многие группы имеют достаточно подвижную, менее формализованную, чем у команд, структуру, а достаточной основой для эффективной кооперации и установления нормальных взаимоотношений является получение определенного и согласованного результата. Очевидно, что команды и группы - частично совпадающие социальные образования и между ними нет непреодолимой разницы. И команда, и группа могут заниматься развитием своих членов или организации, управлять процессами изменений.

Но в одних случаях целесообразно уделять более пристальное внимание процессам строительства команды, а в других ограничиваться привычной работой в группах или, что еще проще, работой «одиночек».

Из общих соображений ясно, что чем неопределеннее задача, тем нужнее командный подход, особенно в случаях, когда необходимо удовлетворить различные ожидания заинтересованных сторон, например при принятии правительственных решений или при разработке технологической и инновационной политики, когда, выбор между альтернативными вариантами развития осуществляется на основе детального изучения данных.

Недостатком командного подхода является то, что команды могут выработать устраивающие всех решения проблемы, а не оптимальные варианты. Командная работа может оказаться неприемлемой в тех случаях, когда требуется найти решение в сжатые сроки. На выработку решения командой требуется больше времени, чем на принятие

решения отдельным лицом, так как в команде предполагаются взаимные контакты и нахождение консенсуса по принимаемому решению. Теперь уже признано, что поддерживаемое в японских компаниях стимулирование коллективной ответственности за принятие решения, на первых порах способствовавшее их успеху в бизнесе, может привести к существенному замедлению производственного процесса.

Большое влияние на эффективность работы организации оказывает **управление неформальными группами**. 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. Они представляют собой спонтанно сложившуюся систему социальных связей, норм, действий, являющихся продуктом более или менее длительного межличностного общения. Задача руководства заключается в установлении контроля над лидерами неформальных групп, чтобы направлять их деятельность на благо организации, в противном случае их неформальная деятельность может обернуться против целей организации в борьбе за лидерство.

Существуют ряд проверенных на практике правил, которых должен придерживаться в своей работе с неформальными группами каждый менеджер. Суть их сводится к тому, чтобы:

1. признать существование неформальной группы и осознавать, что ее подавление повлечет за собой ослабление организации.
2. выслушивать мнения членов и лидеров неформальных групп, чтобы знать их настроение.
3. перед тем как принимать какие-либо действия, просчитывать их возможные последствия для неформальной группы.
4. для ослабления сопротивления изменениям в организации со стороны неформальной группы привлекать ее членов к принятию управленческих решений.
5. своевременно выдавать работникам точную информацию, препятствуя тем самым распространению слухов.

Еще один важный фактор эффективной групповой деятельности - степень взаимосвязанности членов группы между собой. Сплоченность групп, о чем упоминалось выше, является основным условием высокой интеграции между членами групп, формирования отношений взаимопомощи, следствием чего становится удовлетворение своим трудом, высокая дисциплина, осуществление внутригруппового контроля и повышение производительности, которая в наибольшей степени зависит от стандартов труда, принятых в качестве устойчивой социальной нормы.

Очевидно, что кооперация между членами группы, взаимопомощь при достижении целей тем значительнее, чем сплоченнее группа.

У членов сплоченной группы весьма развиты чувство ингруппы, ингрупповой фаворитизм (поддержка своей группы в любых, даже самых сложных ситуациях). Члены сплоченной группы эффективно работают просто в силу самого членства в данной группе (принадлежность к ней расценивается как вознаграждение). Они рассматривают себя как неотъемлемую часть коллектива организации, что положительно сказывается на работе организации.

Менеджеру надо знать, как управлять процессами, которые сплачивают людей в группе, и в зависимости от направленности сплоченности применять те или иные меры воздействия.

Существуют различные методики, которые позволяют количественно оценить степень сплоченности и ее направленность. Одна из них предложена Р.С. Вайсманом. Суть ее заключается в следующем. Членам коллектива дается набор из двадцати личностных качеств, тесно связанных с деловым общением. Среди этих качеств - постоянство, выдержка, инициативность, общительность, исполнительность, знание своих

возможностей, настойчивость, лояльность к групповым нормам, искренность и др. Из этого набора они должны выбрать пять качеств, которые, по их мнению, необходимы для продуктивной работы и которые культивируются в группе. Сопоставление повторений отдельных качеств с общей суммой выборов позволяет вывести коэффициент ценностно-ориентационного единства группы.

В зависимости от этого коэффициента менеджер может предпринять действия либо по укреплению сплоченности, либо по ее разрушению.

Немецкие ученые В. Зигерт и Л. Ланг дают для этого следующие рекомендации.

**Для укрепления сплоченности:**

- 1) помогите группе испытать общий успех;
- 2) постарайтесь укрепить доверие членов группы друг к другу и прежде всего к лидеру;
- 3) развивайте чувство принадлежности к группе как ощущение некой особенности, избранности, укрепляйте это чувство, проводя совместные групповые мероприятия, демонстрируя большой потенциал, новые возможности в решении проблем, открывающейся в совместной работе;
- 4) позаботьтесь о том, чтобы принадлежность к группе доставляла радость, отвечала мотивации к принадлежности, уважению, самоуважению, престижу;
- 5) поддерживайте веру группы в реальность решения поставленных задач.

**Для разрушения сплоченности:**

- 1) в драматической форме продемонстрируйте группе бесперспективность ее деятельности;
- 2) покажите группе невозможность достижения поставленных ею целей;
- 3) посейте недоверие между людьми и прежде всего к лидеру группы;
- 4) образуйте «раскольнические» подгруппы, стимулируйте бегство из группы, поощряйте перебежчиков, а лучше всего - превратите в перебежчика лидера группы;
- 5) ассоциируйте чувство принадлежности к группе с чувством ущербности, усталости, недовольства;
- 6) устраните лидера путем перемещения его на другое место работы.

Менеджеру могут пригодиться и советы американских ученых, которые рекомендуют:

**Для укрепления сплоченности:**

- 1) сделать группу меньше;
- 2) поощрять согласие с целями группы;
- 3) стимулировать соревнование с другими группами;
- 4) выдавать вознаграждение всей группе, а не отдельным ее членам;
- 5) если необходимо, изолировать группу от негативного влияния других работников.

**Для разрушения сплоченности:**

- 1) сделать группу больше;
- 2) расформировать группу;
- 3) выдавать вознаграждения не всей группе, а отдельным ее членам;
- 4) поощрять несогласие с задачами группы;
- 5) не изолировать группу.

Наконец заслуживают внимания и рекомендации отечественного ученого Н. Власовой, которая во втором томе своего трехтомника «...И проснешься боссом» приводит **22 правила управления группой:**

- 1) оцени потенциальные возможности людей и распредели между ними ролевые позиции в группе;
- 2) обозначь место и значение каждого члена группы в решении общей задачи;

- 3) поставь перед группой общую цель, не забыв убедить каждого, что общая цель - это и его личная цель;
- 4) распредели обязанности, ответственность, права, власть и средства, разработав грамотные должностные инструкции и сбалансировав ресурсы;
- 5) обсуди первые трудности с ориентацией на выявление их причин;
- 6) предложи группе постоянно квалифицировать свою деятельность;
- 7) стабилизируй, сплоти группу, создай благоприятный климат, а потом имитируй кризис, чтобы люди научились разрешать противоречия и конфликты (задача, требующая времени, ресурсов, уверенности в достижимости ожидаемых результатов и участия небольшой, но квалифицированной группы социопсихологов);
- 8) развивай коллективное принятие решений. Авторство присваивай группе, однако внутри группы отдавай должное каждому в зависимости от его вклада;
- 9) разработай постоянные критерии оценки работы и следуй им;
- 10) веди коллективный и публичный разбор противоречий;
- 11) поддерживай в группе главные ценности: уважение к каждому, оценку по вкладу, ориентацию на положительное в человеке, гласность, демократичность, учет индивидуальных особенностей;
- 12) раскрывай смысл и значимость работы, место и ценность каждого в общем деле;
- 13) децентрализуй власть и предоставь полную самостоятельность всем членам группы;
- 14) поощряй инициативу, исключи практику поиска виновного. Важно найти причины и пути устранения ошибок;
- 15) не забывай про постоянное повышение квалификации и ощущение перспективы для каждого;
- 16) все групповые проблемы разрешай совместно и гласно;
- 17) давай постоянную информацию о достижениях каждого;
- 18) всем членам группы дай право свободно сообщать любую информацию, выражать любые мнения или сомнения по поводу любого обсуждаемого вопроса;
- 19) назначь одного члена группы на роль «адвоката дьявола» - человека, защищающего явно неправомерное дело или занимающегося «крючкотворством», выискиванием недоработок, неточностей, сомнительных положений, ошибок, критикующего принимаемые решения с различных точек зрения. Это помогает быстрее принять правильное, для всех приемлемое и всесторонне обоснованное решение;
- 20) выслушивай различные точки зрения и критику также спокойно, как и то, что совпадает с твоей точкой зрения;
- 21) отдели усилия по генерированию идей от их оценки. Сначала собери все предложения, а потом обсуди плюсы и минусы каждого из них;
- 22) выслушай сначала идеи подчиненных низших рангов, потом рангом выше и только после этого излагай свои.

При всей справедливости приведенных соображений, трудно согласиться с последним утверждением Г. М. Андреевой. Как показывает практика, в определенных ситуациях (как правило, связанных с экстремальными обстоятельствами — террористическими актами, стихийными бедствиями и т. п.) высокоэффективными могут оказаться действия совершенно случайных, стихийно сформировавшихся групп. Наиболее ярким примером такого рода являются действия группы пассажиров одного из рейсов захваченных террористами 11 сентября 2001 г., сумевших ценой собственной жизни предотвратить падение самолета на Вашингтон. Вполне понятно, что способность к кооперации и эффективность групповых действий в такого рода ситуациях определяется целым рядом факторов как собственно социально-психологического, так и личностного характера, однако не вызывает сомнений, что общественная значимость стоящей перед группой задачи играет среди них не последнюю роль.

Создание существенных, значимых гармоничных взаимосвязей как условие эффективной групповой деятельности представляет собой нелегкую задачу. Многие руководители организаций справедливо полагают, что кооперация в группах зависит от результатов, ожидаемых от их деятельности. Иными словами, деятельность групп во многом зависит от того, принимаются (или нет) группой цели организации. Даже сплоченные и сильные группы не смогут достичь эффективной деятельности, если цели организации расходятся с целями группы.

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Охарактеризуйте основные стадии формирования команды.
2. Объясните, почему необходимо заранее прогнозировать фазу распада команды.
3. Охарактеризуйте стадии формирования сплоченной группы.
4. Назовите и охарактеризуйте социальные роли и отношения в коллективе.
5. Что такое социально-психологический климат и какова его роль в жизнедеятельности группы?

### **Задание на самостоятельную работу**

1. Организация как "машина" и организация как "социальная общность": сравнительный анализ концептуальных подходов

2. Дискуссия на тему «Служащий и организация»

*Цель:* формирование представлений об уровне анализа организационного поведения "служащий–организация".

#### **ВОПРОСЫ**

- Какие способы формирования организационных ценностей используются в процессе управления организацией?
  - Назовите основные определения организационной культуры. Какие факторы оказывают влияние на ее формирование?
  - Основные стадии развития организации. Кризисы в развитии организации.
3. Проработать тему: «Значимость труда и ее отражение в индивидуальных и групповых ценностях».

### **Список литературы:**

1. Букатина, Екатерина Геннадьевна. Технологии публичного управления [Текст] : практикум : для обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 "Государственное и муниципальное управление" / Е. Г. Букатина, С. В. Краснова; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, ФГБОУ ВО "Поволжский государственный технологический университет". Йошкар-Ола: ПГТУ, 2020. - 121 с.  
[https://portal.volgatech.net/books/Bukatina\\_Tekhnologii\\_publichnogo\\_upravleniya\\_2020.pdf](https://portal.volgatech.net/books/Bukatina_Tekhnologii_publichnogo_upravleniya_2020.pdf)

2. Краснова, Светлана Витальевна. Управление персоналом [Текст] : практикум : по направлению подготовки 38.03.04 "Государственное и муниципальное управление" / С. В. Краснова, Е. Г. Букатина; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, ФГБОУ ВО "Поволжский государственный технологический университет". Йошкар-Ола: ПГТУ, 2020. - 89 с.  
[https://portal.volgatech.net/books/Krasnova\\_Upravleniye\\_personalom\\_2020.pdf](https://portal.volgatech.net/books/Krasnova_Upravleniye_personalom_2020.pdf)

3. Смирнова, Елена Евгеньевна. Управление персоналом [Текст] : учебно-методическое пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.03 "Управление персоналом" (магистратура) / Е. Е. Смирнова, Л. А. Черкасова; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, ФГБОУ ВО

"Поволжский государственный технологический университет". Йошкар-Ола: ПГТУ, 2019. - 75 с. [https://portal.volgatech.net/books/Smirnova\\_Upravlenie\\_personalom\\_2019.pdf](https://portal.volgatech.net/books/Smirnova_Upravlenie_personalom_2019.pdf).

3. Бендас, Т. В. Психология лидерства : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. В. Бендас. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 502 с.

4. Емельянов, С. М. Управление конфликтами в организации : учебник и практикум для академического бакалавриата / С. М. Емельянов. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 219 с.

5. Жернакова, М. Б. Деловое общение : учебник и практикум для СПО / М. Б. Жернакова, И. А. Румянцева. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 370 с.

6. Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 332 с.

7. Лавриненко, В. Н. Деловая культура : учебник и практикум для СПО / В. Н. Лавриненко, Л. И. Чернышова, В. В. Кафтан ; под ред. В. Н. Лавриненко, Л. И. Чернышовой. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 118 с.

## Тема 7. Психологические характеристики команды

### План:

1. Психология команды.
2. Мотивация и стимулирование персонала.

### Ключевые слова:

Вознаграждение, идеология команды, лидерство, мотиваторы, мотивация, психология команды, поведение в команде, результаты работы коллектива, руководство, стили управления, стимулирование персонала, факторы мотивации.

### 1. Психология команды.

Сегодня все большее значение приобретает способность специалистов работать в команде, где тесно объединены две составляющие: материальная и духовная. Материальную составляющую представляют люди, объединенные в команду, духовную — идеология и психология.

**Идеология команды** формируется из совокупности идей и взглядов, отражающих конечные цели выполнения трудовой функции (например, стремление к обогащению, служение обществу или определенной идее и т. п.).

**Психология команды** выражается в совокупности социально-психологических особенностей, проявляющихся в ходе ее создания и развития, на основе взаимодействия членов команды, форм и способов взаимного удовлетворения потребностей. В процессе работы участники должны спланировать общую деятельность, организовать обмен информацией, наладить взаимопонимание, выработать формы совместных действий. Это подразумевает формирование морально-психологического климата, совместного опыта, общественного мнения, а также решение вопросов лидерства, понимания природы внутригрупповых конфликтов и т. п. Большое значение при этом имеют личные качества каждого индивидуума, проявляющиеся в индивидуально-психологических качествах личности, которые совместно с социально-психологическими качествами, определяют поведение человека в организации.

*К индивидуально-психологическим качествам личности* относятся: темперамент, умственные способности, воля, эмоциональность, характер, память, воображение и др. В соответствии с *темпераментом* могут быть выделены:

1. холерики (работоспособные, энергичные, подвижные, легко возбудимые), склонные к конфликтам, риску, самолюбивые, но не злопамятные);
2. сангвиники (быстро принимающие решения, контактные, уравновешенные, приятные в общении, быстро переключающиеся с одной работы на другую);
3. флегматики (спокойные, терпеливые, долго приспособляющиеся к изменяющейся ситуации);
4. меланхолики (обидчивые, впечатлительные, мнительные, неуверенные в себе).

*Способности* человека закладываются на генном уровне, однако, в ходе обучения, воспитания, активной деятельности могут развиваться и совершенствоваться.

*Воля* реализуется в упорном преодолении препятствий на пути к намеченной цели.

*Эмоциональность* проявляется в реакции индивидуума на окружающую среду (людей, события и т. п.). Эмоции выражаются в переживаниях. В зависимости от ситуации они могут быть позитивными и негативными, сильными, слабыми и т. п.

*Характер* — это присущая конкретному индивиду совокупность отличительных черт, проявляющихся в его поведении и отношении к людям, должностным обязанностям и т. п. Характер человека складывается в ходе его становления как личности.

*Память воображение* — это основа мыслительной деятельности человека.

*К социально-психологическим качествам личности* относятся: стереотипы, мышления, социальные установки, система ценностей.

Сложность проблем, решаемых в ходе реализации проекта, заставляет проект-менеджеров опираться на интеллект членов команды, делая залогом успешной реализации проекта умение работать с людьми, то есть на первый план выходит человеческий фактор.

Суть **человеческого фактора** состоит в том, что на результаты работы коллективов сильное влияние оказывают поведенческие факторы, взаимоотношения с руководителем, сознание причастности. Выполняя свою функцию по активизации человеческого фактора, менеджер помогает подчиненным глубже понять конечные цели деятельности и с большей отдачей и эффективностью содействовать их достижению. Учитывая значительную роль человеческого фактора, необходимо создавать условия, при которых его вклад в достижение конечных результатов деятельности был бы наиболее эффективным. Необходимо хорошо представлять, как строить деловое общение, в чем состоят его особенности и механизм познания и понимания людьми друг друга; что происходит с человеком, как изменяется его поведение, когда он становится членом команды, вступает в процесс общения с другими людьми на переговорах, совещаниях, в конфликтах; что определяет поведение человека в группе: его внутренние психические особенности или характеристики группы, в которой он начал свою деятельность. Следует также учитывать национально-психологические особенности конкретной среды делового общения.

Следовательно, кроме глубоких экономических, финансовых знаний, организационных способностей, умения предвидеть и оценивать рыночную конъюнктуру, проект-менеджер обязан хорошо понимать специфику человеческих отношений, мотивационные установки работников, формировать и направлять их в соответствии с поставленными задачами. Человеческий фактор несомненно следует рассматривать как первостепенный, так как представление о способах взаимодействия с командой — важнейшая составная часть профессионализма проект-менеджера.

Команда — это организация. Ей, как и всем организациям, присущи такие черты, как разделение функций между сотрудниками, порядок подчиненности и т. д. Активность команды может развиваться одновременно в нескольких направлениях, что требует специальных усилий по сохранению целенаправленности групповых усилий в рамках поставленной цели, воздействия на сознание членов команды для объединения индивидуальной активности каждого в единое целое.

Социальная власть в команде реализуется через феномены лидерства и руководства. Указанные феномены представляют собой проявление процесса влияния, но имеют разную природу.

**Лидерство** — это спонтанно возникающий в группе процесс психологического влияния одного члена группы на других. Лидера могут порождать не только личные качества, но и структура взаимоотношений в группе, межличностные связи складываются и определяются в зависимости от целей группы, норм и ценностей, установленных в ней. На основе сложившихся норм и целей выдвигается лидер, олицетворяющий предпочитаемые группой нормы и ценности, неотделимый от них, сплачивающий вокруг себя, своего видения задачи сподвижников, приверженцев и своим личным примером придающий своеобразие данной группе. Установки лидера становятся эталоном для всех или большинства членов группы, за ним признается право вести за собой, мобилизовывать на решение соответствующих задач, быть последней инстанцией в оценке различных групповых ситуаций. Лидер — это человек, обладающий определенной властью, имеющий авторитет и право на оценку и влияние.

Учитывая связь лидерства с решением различных групповых задач, его можно подразделить в соответствии с видами групповой деятельности на инструментальное и экспрессивное лидерство.

*Инструментальное лидерство* имеет целью оказать влияние на группу в ходе выполнения конкретных задач, ради которых она была создана.

*Экспрессивное лидерство* имеет целью создать позитивный внутренний климат в группе, обеспечить ее стабильность.

Внутри каждой области лидерства можно выделить различные *лидерские роли*. Например, в инструментальном лидерстве: лидер-инициатор, лидер-организатор, лидер — эрудит и т. п.

Иногда, за счет своей четко выраженной направленности, конкретный лидер может находиться в оппозиции к определенной части группы. Например, лидер, ориентированный на эффективное достижение главной цели, может столкнуться с ухудшением взаимоотношений с членами группы, ориентированными на общение. Лидер экспрессивного типа может заниматься улучшением социально-психологического климата в коллективе в ущерб главным целям и задачам. Имеющий сильное влияние неформальный лидер может снизить эффективность деятельности организации.

Руководство представляет другую форму реализации социальной власти. *Руководство* — это процесс управления, который осуществляется руководителем, исполняющим роль посредника социального контроля и власти, на основе правовых полномочий и норм более широкой социальной общности, в которую входит данная группа.

Таким образом, руководство представляет социальную характеристику процесса взаимодействия между руководителем и подчиненным, а лидерство дает психологическую характеристику поведения отдельных членов группы. Однако, руководитель и лидер решают близкие задачи: они стимулируют группу, стремятся сориентировать ее на выполнение определенных задач, ищут возможности и средства для их эффективного решения.

Особенностью руководства малой группой является присутствие двух аспектов власти: формально-правового и психологического, последний, по способам влияния на членов группы, сближает руководителя с неформальным лидером. Однако, объединение в одном лице лидера и руководителя нельзя рассматривать как желательное явление. Это объясняется рядом причин, в том числе и большой дифференциацией лидерских ролей. Эффективный лидер не всегда становится хорошим управляющим.

Важным фактором психологического воздействия руководителя на группу является его авторитет. Авторитет формируется с учетом личностных особенностей руководителя, его организаторского и мотивационного потенциала (способности быть лидером-организатором и лидером — мотиватором), стиля руководства и т. п.

Важным качеством руководителя является умение пользоваться разными стилями руководства и способность их применять в зависимости от характера решаемых задач, специфики конкретной обстановки, социально-психологических особенностей сотрудников. *Стиль руководства* — это управленческая категория, позволяющая комплексно оценивать поведение руководителя в коллективе, используемые им методы подготовки и принятия решений, способы их осуществления и формы контроля за деятельностью подчиненных.

Выделяют три *стиля руководства*:

1. авторитарный;
2. демократический;
3. либеральный;

Авторитарный (директивный) стиль основан на высокой централизации руководства, единоначалии в принятии решений, жестком единоличном контроле над деятельностью подчиненных. Подчиненным отводится роль исполнителей приказов руководителя, который указывает им на ближайшие цели деятельности, но не сообщает о дальнейших планах и задачах группы. Руководитель, использующий такой стиль, передает членам группы минимальный объем информации, принятие решений

осуществляет самостоятельно, без учета мнений подчиненных, убеждая их в необходимости выполнения решений посредством системы санкций и личного авторитета. Среди методов руководства преобладают приказы, распоряжения, выговоры, лишение льгот. Авторитарный стиль способствует развитию пассивности подчиненных, генерирует высокую внутреннюю конфликтность, так как в основу его заложены давление и диктат, игнорирование интересов людей, которые он ставит значительно ниже, чем интересы дела. В таких коллективах удовлетворенность собственным трудом у подчиненных отсутствует, так как они справедливо считают, что их творческий потенциал не реализуется.

Демократический (коллегиальный) стиль основан на хорошем взаимопонимании руководителя с подчиненными, выражающемся в открытом, взаимном обмене информацией, совместном принятии решений на основе обсуждения проблемы, распределении полномочий и ответственности между руководителем и подчиненными. При этом руководитель требователен, но справедлив. Он всемерно поощряет и стимулирует инициативу со стороны подчиненных, общается с ними доброжелательно и вежливо. Такой стиль характеризуется низкой конфликтностью и легкой управляемостью возникших конфликтов в связи с благоприятным психологическим климатом в группе.

Либеральный (попустительский) стиль отличается тем, что руководитель принимает минимальное участие в управлении, перекладывая свои функции и ответственность на других, он включается в управленческий процесс лишь при наличии определенного давления со стороны вышестоящего органа или самой группы, стремится установить личные контакты с подчиненными, действует уговорами, просьбами терпим к критике в свой адрес, безынициативен, опасается конфликтов, редко осуществляет контроль деятельности подчиненных, предоставляя им почти полную свободу действий. Стиль нерезультативен. Применение его возможно лишь в творческих, научных группах, где каждому члену присуща самостоятельность и творческая индивидуальность или при наличии в группе человека, осуществляющего фактическое руководство.

Рассмотренные стили руководства не всегда в практической деятельности присутствуют в чистом виде. Выбирая стиль руководства, следует принимать во внимание следующие факторы:

1. характер ситуации (стрессовая, спокойная, неопределенная);
2. характер решаемой проблемы (простая, сложная);
3. особенности группы (пол, возраст, уровень образования, профессиональный, культурный уровень, личностные свойства членов группы, время существования группы и т. п.).

Необходимость оперативного принятия решения часто вынуждает руководителя к применению авторитарного стиля. Решение сложных проблем, нуждающихся в глубоком анализе, высокой компетентности и профессионализме заставляет использовать коллегиальный стиль, который способствует сотрудничеству всех членов группы в достижении общей цели.

Большое влияние на стиль руководства оказывают индивидуальные качества личности руководителя. Для успешной управленческой деятельности он должен обладать способностями к решению проблем, быть ориентированным на эффективность и качество результатов, энергичным, инициативным, ответственным, независимым и самоуверенным, обладать стратегическим мышлением, способностью убеждать и устанавливать связи, уметь вести переговоры.

Выработка стиля руководства должна производиться с учетом факторов, характеризующих процессы межличностных взаимоотношений:

1. разное восприятие людьми внешних воздействий в связи с индивидуально-психологическими особенностями личности;
2. неадекватность самооценки и неадекватность отображения одного человека другим;

3. стремление к сохранению личного статуса.

## 2. Мотивация и стимулирование персонала.

Система управления человеческими ресурсами не станет эффективно функционировать, если не будет разработана эффективная модель мотивации, так как мотивация побуждает конкретного индивида и коллектив в целом к достижению личных и коллективных целей.

Побуждения, стимулирующие человека к активной деятельности достаточно сложны. К ним относится не только материальное вознаграждение, но и разнообразие работы по содержанию, возможность профессионального роста, чувство удовлетворенности от достигнутых результатов, повышение ответственности, возможность проявления инициативы, отношения с окружающими и т. д. Руководители должны знать, какие факторы являются главными для повышения эффективности деятельности исполнителей.

**Мотивация** — это процесс, по стимулированию человека или группы людей к активизации деятельности по достижению целей организации. Современные теории мотивации базируются на данных психологических исследований. Они делают упор на выявление перечня и структуры потребностей людей.

**Потребности** — это осознание недостатка чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Потребности можно подразделить на первичные и вторичные.

*Первичные потребности* — закладываются на генном уровне и имеют физиологическую природу.

*Вторичные потребности* — возникают по мере приобретения жизненного опыта.

Удовлетворить потребности можно вознаграждениями.

**Вознаграждение** — это все то, что человек считает для себя ценным. При этом необходимо учитывать индивидуальность человека, его личное понятие ценности.

Различают внешнее и внутреннее вознаграждение.

*Внешнее вознаграждение* дается организацией (зарплата и прочие выплаты, оплаченное питание, личное медицинское страхование, социальные льготы, низко-процентные кредиты, продвижения по службе и т. п.).

*Внутренне вознаграждение* дает непосредственно сама работа (чувство успеха при достижении цели, чувство собственной значимости и т. п.).

*Стимулирование (мотивация) персонала* вкратце сводится к следующему. Побуждения, стимулирующие человека к активной деятельности, достаточно сложны. К ним относится не только материальное вознаграждение, но и разнообразие работы по содержанию, возможность профессионального роста, чувство удовлетворенности от достигнутых результатов, повышение ответственности, возможность проявления инициативы, отношения с окружающими и т. д. Руководители должны знать, какие факторы являются главными для повышения эффективности деятельности исполнителей.

Разработка системы мотиваторов применительно к специфике коллектива и сфере деятельности — один из главных резервов повышения эффективности управления. Позитивным подходом к мотивации проектной команды является:

1. установление набора индивидуальных факторов мотивации, в наибольшей степени влияющих на поведение работника;
2. возможность полной реализации сил, раскрытия творческого потенциала, профессионального роста каждого;
3. ясное определение целей в работе;
4. четкие критерии для определения успеха;
5. вознаграждение эффективного трудового вклада в общие результаты;

6. одинаковые возможности при приеме на работу и служебном продвижении, зависящие от профессионализма сотрудников, результатов их деятельности, компетенции, опыта;

7. условия для удовлетворения потребностей в контактах.

Наблюдаются следующие **особенности мотивации групп**:

1. по мере усиления групповой мотивации и укрепления группы (как формальной, так и неформальной) происходит частичное замещение индивидуальных мотивов, у каждого работника групповыми и/или организационными. Это отражается на улучшении психологического климата в группе и организации, повышении эффективности труда и упрощении управления группой и организацией;

2. в российских условиях можно проследить трансформацию современной модели мотивации: в условиях низкой степени удовлетворения потребностей с помощью оплаты труда огромную роль в удовлетворении высших потребностей — в признании, уважении, причастности, успехе, общении — играет группа, к которой принадлежит работник, поэтому высоко значение эффективного управления как формальной, так и неформальной. Здесь возможно создание «идеальной» рабочей группы, которая характеризуется следующими показателями: открытостью внутри и вовне группы; гибкостью; сбалансированностью индивидуальных, групповых и организационных интересов; бережным отношением группы к отдельным ее работникам; осознанием ответственности; инициативностью;

3. адекватной реакцией на изменение внешних условий. Такая группа работает: лучше самого квалифицированного работника, а хорошо управляемая группа работает во много раз лучше не управляемой руководителем;

4. практика показывает, что современный российский руководитель в большинстве случаев склонен к силовому управлению с помощью влияния через страх. Однако при наличии общих целей в управление деятельностью работника включаются внутренние стимулы, согласно теории параллельной мотивации, которые значительно эффективнее внешних. Для укрепления дисциплины возможно редкое применение силовых методов в силу особенностей менталитета российского работника, но наиболее рациональным из стилей управления является демократический;

5. необходимо подчеркнуть, что российская практика имеет множество примеров того, как работники трудятся с высокой отдачей, в большей степени на благо организации, а удовлетворение потребностей происходит параллельно и имеет вторичное значение. В этом сказывается положительная сторона опыта коллективной работы, который имеется в России;

6. методы психологического воздействия имеют огромную важность для современного управления малым и средним бизнесом. Но, в силу традиционной склонности многих руководителей к силовым методам управления, из повседневной практики должны по возможности исключаться манипулятивные психологические игры в сфере труда (несмотря на выделенный положительный эффект от них) и культивироваться прямые и честные методы общения.

Таблица 1.

### Основные факторы мотивации

|                              |                           |                                       |
|------------------------------|---------------------------|---------------------------------------|
| Таблица 1. Факторы мотивации |                           |                                       |
| Регуляторы мотивации         |                           |                                       |
| <b>1. Рабочая среда</b>      | <b>2. Вознаграждение</b>  | <b>3. Безопасность</b>                |
| Рабочее место Уровень шума   | Зарплата и прочие выплаты | Риск стать лишним                     |
| Эргономика Столовая          | Выходные                  | Ощущение своей принадлежности к фирме |

|                           |                                                                          |                                                          |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Столовая                  | Дополнительные выгоды                                                    | Уважение и одобрение                                     |
| Дизайн                    | Система медобслуживания                                                  | Стиль управления                                         |
| Удобства                  | Социальные льготы                                                        | Отношения с окружающими                                  |
| Чистота                   |                                                                          | Информация о том как в компании обращаются с работниками |
| <b>Главные мотиваторы</b> |                                                                          |                                                          |
| 4. Личное развитие        | 5. Чувство причастности                                                  | 6. Интерес и вызов                                       |
| Ответственность           | Подача информации                                                        | Интересные проекты                                       |
| Экспериментирование       | Консультации                                                             | Развивающий опыт                                         |
| Новый опыт                | Совместное принятие решения                                              | Возрастающая ответственность                             |
| Возможности для обучения  | Коммуникации                                                             | Цели                                                     |
| Обратная связь            | Участие в решении вопросов, воздействующих на группу (представительство) | Обратная связь с продвижением к цели                     |

Разработка системы мотиваторов применительно к специфике коллектива и сфере деятельности — один из главных резервов повышения эффективности управления.

#### Позитивным подходом к мотивации команды является:

1. установление набора индивидуальных факторов мотивации, в наибольшей степени влияющих на поведение работника;
2. положительный климат в команде;
3. возможность полной реализации сил, раскрытия творческого потенциала, профессионального роста каждого;
4. ясное определение целей в работе;
5. четкие критерии для определения успеха;
6. вознаграждение эффективного трудового вклада в общие результаты работы;
7. одинаковые возможности при приеме на работу и служебном продвижении, зависящие от профессионализма сотрудников, результатов их деятельности, компетенции, опыта;
8. условия для удовлетворения потребностей в контактах.

Таблице 2.

#### Структура мотиваторов для разных категорий специалистов в увязке с взаимоотношениями в коллективе

| Таблица.2.<br>Структура мотиваторов |                                                                    |                                                                                                                      |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Работник, специалист                | Источник мотивации                                                 | Ведущие мотиваторы                                                                                                   |
| Работник [собственник рабочей силы] | Работодатель [собственник денежных средств и средств производства] | заинтересованность в результатах своего труда, в максимальном приложении своих рабочих сил                           |
| Специалист-профессионал             | Предприниматель [хозяин дела]                                      | профессиональное самоопределение к работе в фирме в рамках специальности                                             |
| Сотрудник Фирмы                     | Фирма в целом                                                      | самоопределение к работе в этой конкретной фирме, имеющей свои традиции, корпоративную культуру, условия труда и пр. |
| Исполнитель                         | Менеджер                                                           | самоопределение к исполнительским нормам                                                                             |

| Таблица 3. Структура мотиваторов                            |                                                        |                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Работник, специалист                                        | Источник мотивации                                     | Ведущие мотиваторы                                                                                |
| Коллега                                                     | Коллега [работник вспомогательной службы и т. п.]      | Самоопределение к конструктивному взаимодействию с коллегами                                      |
| Рационализатор                                              | Заинтересованный в нормативной организации труда [НОТ] | Заинтересованность во внесении рациональных предложений                                           |
| Член коллектива                                             | Коллектив                                              | Самоопределение к культурным нормам общения, к поддержанию здорового психологического климата     |
| Работник-пользователь оргтехники, спецоборудованием и т. д. | Технолог                                               | Готовность и способность к технологически правильному использованию оборудования, техники и т. п. |

### Вопросы для самоконтроля:

1. Дайте определения понятий «лидер» и «руководитель».
2. Назовите социально-психологические особенности коллектива как объекта управления.
3. Перечислите основные методы мотивации, которые развивают эффективное взаимодействие у членов команды?
4. Что такое идеология и психология команды?
5. Предложите свою технологию отбора людей в команду.

### Задание на самостоятельную работу

1. Подготовить и выступить с презентацией собственной команды. Содержание: название, девиз (миссия), логотип, атрибуты.
2. Представит одно или несколько командных дел любой направленности (профессиональной, учебной, культурной и пр.)
3. Написать эссе «Социализация и адаптация подчиненного к условиям организации».

### Список литературы:

1. Букатина, Екатерина Геннадьевна. Технологии публичного управления [Текст] : практикум : для обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 "Государственное и муниципальное управление" / Е. Г. Букатина, С. В. Краснова; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, ФГБОУ ВО "Поволжский государственный технологический университет". Йошкар-Ола: ПГТУ, 2020. - 121 с. [https://portal.volgatech.net/books/Bukatina\\_Tekhnologii\\_publichного\\_upravleniya\\_2020.pdf](https://portal.volgatech.net/books/Bukatina_Tekhnologii_publichного_upravleniya_2020.pdf)
2. Краснова, Светлана Витальевна. Управление персоналом [Текст] : практикум : по направлению подготовки 38.03.04 "Государственное и муниципальное управление" / С. В. Краснова, Е. Г. Букатина; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, ФГБОУ ВО "Поволжский государственный технологический университет". Йошкар-Ола: ПГТУ, 2020. - 89 с. [https://portal.volgatech.net/books/Krasnova\\_Upravleniye\\_personalom\\_2020.pdf](https://portal.volgatech.net/books/Krasnova_Upravleniye_personalom_2020.pdf)
3. Смирнова, Елена Евгеньевна. Управление персоналом [Текст] : учебно-методическое пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.03

"Управление персоналом" (магистратура) / Е. Е. Смирнова, Л. А. Черкасова; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, ФГБОУ ВО "Поволжский государственный технологический университет". Йошкар-Ола: ПГТУ, 2019. - 75 с. [https://portal.volgatech.net/books/Smirnova\\_Upravlenie\\_personalom\\_2019.pdf](https://portal.volgatech.net/books/Smirnova_Upravlenie_personalom_2019.pdf).

3. Бендас, Т. В. Психология лидерства : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. В. Бендас. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 502 с.

4. Емельянов, С. М. Управление конфликтами в организации : учебник и практикум для академического бакалавриата / С. М. Емельянов. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 219 с.

5. Жернакова, М. Б. Деловое общение : учебник и практикум для СПО / М. Б. Жернакова, И. А. Румянцева. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 370 с.

6. Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 332 с.

7. Лавриненко, В. Н. Деловая культура : учебник и практикум для СПО / В. Н. Лавриненко, Л. И. Чернышова, В. В. Кафтан ; под ред. В. Н. Лавриненко, Л. И. Чернышовой. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 118 с.

8. Лавриненко, В. Н. Деловая этика и этикет : учебник и практикум для бакалавриата и специалитета / В. Н. Лавриненко, Л. И. Чернышова, В. В. Кафтан ; под ред. В. Н. Лавриненко, Л. И. Чернышовой. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 118 с.

9. Психология лидерства: лидерство в социальных организациях : учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / А. С. Чернышев [и др.] ; под общ. ред. А. С. Чернышева. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 159 с.

10. Музыченко, В.В. Управление персоналом. Лекции : учебник для студентов вузов. М. : Издательский центр «Академия», 2019.- 175с.

11. Репина, Е. А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е. А. Репина. — М.: Академцентр, 2019. — 240 с.

## Тема 8. Психология конфликта в группе

### План:

1. Виды групповых конфликтов
2. Виды внутригрупповых конфликтов и причины их возникновения
3. Психологическая структура конфликта в организации
4. Методы управления конфликтом в организации
5. Социально-трудовые конфликты

### Ключевые слова:

Административно-управленческий конфликт, внутриличностный конфликт, динамика конфликта, забастовка, межгрупповой, конфликт межличностный конфликт, конфликтная ситуация, организационно-технологический конфликт, социально-культурный конфликт, социально-психологический конфликт, социально-трудовой конфликт, социально-экономический конфликт, стратегии поведения в конфликте.

### 1. Виды групповых конфликтов

Формирование атмосферы сотрудничества и взаимодействия в команде не исключает возможности **конфликтов**. Проект-менеджер должен понимать, что без конфликтов, без противоречий, являющихся источником развития, не может быть продвижения вперед. Поэтому он должен уметь распознать категорию конфликта и выбрать стратегию управления, позволяющую не только разрешить конфликт, но и обеспечить пользу проекту.

В психологическом плане конфликт — это столкновение несовместимых, противоположно направленных тенденций, отдельно взятого эпизода в сознании человека, в межличностных или межгрупповых отношениях, связанных с острыми эмоциональными переживаниями. Отсюда следует, что основу конфликтов составляют столкновения несовместимых интересов, мнений, потребностей, ценностей, различных представлений о способах их достижений.

Конфликты можно подразделить на горизонтальные (между сотрудниками, не находящимися в подчинении друг другу), вертикальные (между людьми, которые находятся в подчинении друг другу), смешанные (в которых участвуют и те и другие).

Выделяют следующие **типы конфликтов**:

1. внутриличностный;
2. межличностный;
3. между личностью и группой;
4. между группами.

*Внутриличностный конфликт* может иметь различные формы. Так например, ролевой конфликт, который возникает в ситуации, когда к человеку предъявляются взаимопротиворечивые требования относительно результатов его работы; конфликт между родственными симпатиями и чувством служебного долга. Внутриличностный конфликт может возникнуть и в связи с рабочей перегрузкой или недогрузкой. Внутриличностный конфликт может заставить человека действовать агрессивно по отношению к другим и спровоцировать его на межличностный конфликт.

*Межличностный конфликт* является наиболее распространенным. Он может возникать между равными личностями, которые выступают как конкуренты, например конфликт между несколькими руководителями из-за распределения ограниченных материальных, финансовых, трудовых и других ресурсов или между руководителем и его заместителем по поводу должности. Межличностный конфликт также может возникнуть

между личностями, в корне различающимися характерами, взглядами, жизненными ценностями.

*Конфликт между личностью и группой* возникает, если личность занимает позицию, отличающуюся от позиции группы, противопоставляет себя группе.

*Межгрупповой конфликт* возникает вследствие того, что организации состоят из большого количества групп (формальных и неформальных), часто имеющих разные цели и конкурирующих между собой, не понимающих роли друг друга в общем деле.

*Причины конфликтов.* В основном, конфликты вызывают три группы причин, обусловленных:

1. трудовым процессом;
2. психологическими особенностями взаимоотношений людей (симпатии, антипатии, культурные и другие различия людей, действия руководства и т. д.);
3. личностными особенностями членов группы (наличие или отсутствие самоконтроля, коммуникабельность, агрессивность, грубость, бестактность и т. д.).

Конфликты, связанные с трудовым процессом в управлении инвестициями могут быть вызваны следующими причинами:

1. Разная оценка приоритетов. (Не совпадают мнения участников проекта о последовательности работ и задач).
2. Проблемы администрирования. (Разногласия по вопросам управления проектом).
3. Технические решения. (Различия во мнениях по техническим решениям и принятой технологии выполнения работ).
4. Распределение людских ресурсов. (Разногласия по поводу эффективности распоряжения людскими ресурсами в связи с необходимостью выделения людей из различных отделов организации для создания проектной команды и распределения специалистов по конкретным направлениям деятельности).
5. Увеличение стоимости проекта. (Перерасход средств в связи с различными непредвиденными обстоятельствами).
6. Выполнение календарного плана. (Разделяются мнения о времени и последовательности выполнения проектных задач).

#### **Виды внутригрупповых конфликтов и причины их возникновения:**

1. Организационно-технологический конфликт

##### Причины возникновения:

- рассогласование формальных организационных начал (руководитель нарушил ранее принятые и согласованные с коллективом правила (изменение режима работы, несоблюдение техники безопасности и т.д.));
- поведение членов коллектива (прогулы, опоздания, поломка оборудования по вине персонала, простой и т.д.);
- противоположность ролевых и профессиональных позиций (одна часть работников заинтересована в инновационных изменениях в организации, а другая – нет).

2. Социально-экономический конфликт

##### Причины возникновения:

- низкая заработная плата;
- задержка, невыплата заработной платы;
- несправедливое распределение материальных благ и фондов оплаты труда;
- увеличение норм выработки или снижение тарифов в оплате труда.

3. Административно-управленческий конфликт

##### Причины возникновения:

- внутренний конфликт в управленческом аппарате;
- конфликт между администрацией и отдельным работником или основной массой работников.

#### 4. Социально-психологический конфликт

##### Причины возникновения:

- нарушение групповых норм;
- рассогласование целей, интересов и ценностей;
- наличие нескольких людей, претендующих на лидерство;
- наличие группировок.

#### 5. Социально-культурный конфликт

##### Причины возникновения:

- рассогласование профессиональных качеств (опыт работы, уровень образования и квалификации);
- рассогласование социальных признаков (этнических, половых, возрастных и т.д.);

Все виды конфликтов, возникшие в группе, взаимосвязаны. Возникнув в одной системе отношений, конфликт затрагивает другую, т.к. носителями отношений в группе являются одни и те же люди.

## 2. Психологическая структура конфликта в организации

Психологическую *структуру конфликта* описывают такие понятия, как конфликтная ситуация и инцидент.

*Конфликтная ситуация* составляет объективную основу конфликта. Она фиксирует возникновение реального противоречия в интересах и потребностях сторон, но это еще не конфликт, так как возникшее противоречие может в течение определенного времени не осознаваться участниками взаимодействия. *Структура конфликтной ситуации* представлена на рисунке 21.4.1.



Из рисунка видно, что в конфликтной ситуации присутствует *объект конфликта*, являющийся его причиной, и участники конфликта, которые могут являться как отдельными людьми, так и группами людей. Участники конфликта могут иметь внутреннюю и внешнюю позицию в конфликте. *Внешняя позиция* представляет собой ту мотивировку участия в конфликте, которую открыто предъявляет каждая из сторон своим оппонентам. *Внутренняя позиция* — это совокупность истинных интересов, мотивов и ценностей, которые принуждают человека или группу включаться в конфликт. Внутренняя позиция может совпадать или не совпадать с внешней. Часто внутренняя позиция скрыта не только от оппонентов, но и от самого человека так как не осознается им. Осознание внутренней мотивации является важным этапом в продуктивном разрешении конфликта.

Конфликт превращается в психологическую реальность для участников с момента возникновения инцидента. *Инцидент* — это ситуация взаимодействия, позволяющая его участникам осознать наличие конфликтной ситуации. Различают скрытый и открытый инцидент. *Скрытый инцидент* происходит когда участники осознают конфликтность происходящего, но это никак не проявляется в их реальных отношениях и

реакциях. *Открытый* инцидент происходит как серия конфликтных действий участников по отношению друг к другу.

**Динамика конфликта** включает в себя четыре основные стадии:

1. возникновение объективной конфликтной ситуации;
2. осознание конфликта;
3. конфликтные действия;
4. снятие или разрешение конфликта.

Две промежуточные стадии могут быть исключены, если конфликт, объективно возникнув, так и остался неосознанным вплоть до исчезновения конфликтной ситуации, или конфликт может найти разрешение на стадии осознания, без перехода к действиям. Однако, большинство конфликтов проходят все стадии протекания.

Часто конфликт расценивают как сигнал неблагополучия, считают его нежелательным, негативным явлением, в связи с чем стараются направить все силы заинтересованных сторон на его быстрейшую ликвидацию без серьезного анализа причин, вызвавших конфликт. При этом забывают, что некоторые конфликты могут быть даже желательны, так как являются отражением объективных процессов, происходящих в различных межличностных взаимодействиях.

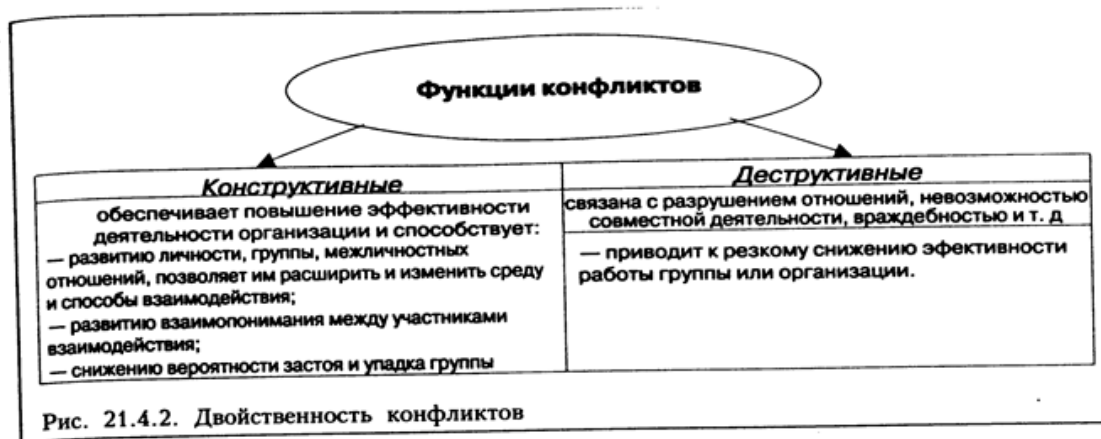
В связи с этим следует выделить две **функции конфликта** (рис. 21.4.2.):

1. конструктивная;
2. деструктивная.

Руководитель должен прогнозировать конфликтогенное влияние всех производимых изменений, анализировать всю систему связи людей данной группы, уметь управлять конфликтами и находить способы делать их конструктивными.

Считают, что конструктивное разрешение конфликта возможно если:

1. конфликт воспринимается сторонами адекватно, то есть оценка поступков и намерений как своих собственных, так и оппонента не искажена личными пристрастиями;



2. участники готовы к открытому и эффективному общению, всестороннему обсуждению проблемы, откровенному высказыванию своих взглядов на происходящее и поиску путей выхода из конфликта;

3. создана атмосфера сотрудничества и взаимного доверия.

**Негативные последствия внутригрупповых конфликтов:**

1. Субъективные переживания и стрессы.
2. Отвлечение от работы, потеря времени и средств.
3. Снижение производительности труда, рост текучести кадров.
4. Падение мотивации к труду.
5. Рост группового и индивидуального эгоизма.

6. Уменьшение деловых контактов вопреки функциональной необходимости.

**Положительные последствия внутригрупповых конфликтов:**

1. Групповое сплочение для решения общих проблем.
2. Выявление скрытых недостатков и просчетов.
3. Выявление и закрепление новой расстановки сил в организации.

Важнейшим условием разрешения внутригруппового конфликта является **правовое обеспечение**:

1. Конституция РФ;
2. Отдельные приказы руководства;
3. Закон «О порядке разрешения коллективных трудовых споров»;
4. Коллективный договор, в котором прописаны возможные варианты урегулирования трудовых споров и конфликтов;
5. Устав организации, который определяет нормы и правила для всех членов;
6. Неофициальная правовая база, т.е. неформальные нормы и правила, при этом арбитрами выступают неформальные лидеры.

**3. Методы управления конфликтом в организации**

Методы управления конфликтной ситуацией можно подразделить на две группы: структурные и межличностные.

Преодолению конфликта способствуют следующие *структурные методы*:

1. разъяснение требований к работе;
2. использование координационных и интеграционных механизмов;
3. установление общеорганизационных комплексных целей;
4. применение системы вознаграждений.

*Разъяснение требований к работе* — это важный метод управления, позволяющий избежать возникновения деструктивных конфликтов. Навыки руководителя проявляются в умении разъяснить, какие конечные результаты должны быть получены, когда и что должно быть сделано, какой вклад в общую деятельность ожидают от каждого работника, каков уровень требований к результатам деятельности каждого исполнителя и подразделения в целом, кто получает и кто предоставляет информацию, каков круг полномочий и ответственности и т. д.

*Координационные и интеграционные механизмы* также служат для управления конфликтной ситуацией. Реализуя функцию координирования, руководитель согласовывает, взаимоувязывает действия различных людей и подразделений, процедуру принятия решений и обмен информацией. Принцип единоначалия позволяет руководителю выступать в роли арбитра в деловом споре подчиненных и тем самым избегать конфликтных ситуаций.

Необходимые для организации средства интеграции (иерархия в управлении; службы, осуществляющие связь между функциональными отделами; межфункциональные группы; целевые группы; совещания между отделами) также обеспечивают возможность управления конфликтами.

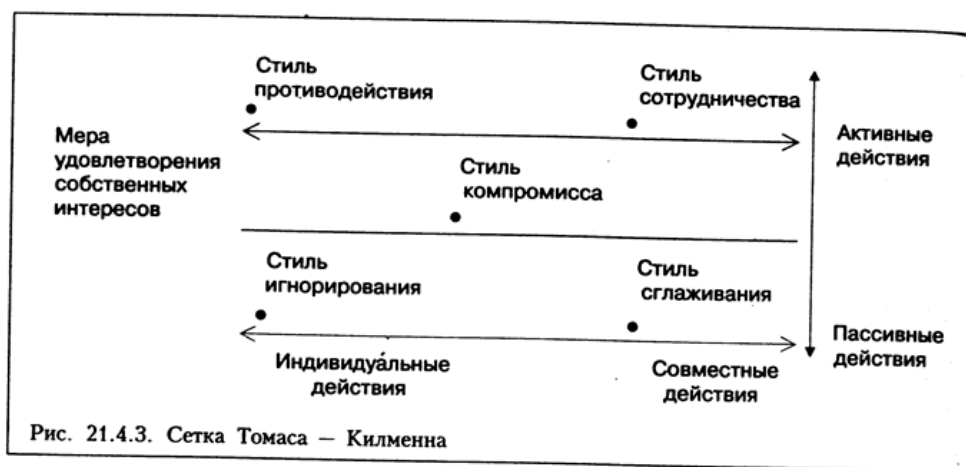
*Общеорганизационные комплексные цели* должны быть четко сформулированы и установлены, в противном случае, общая задача остается неясной и это приводит к конфликтам.

*Применение системы вознаграждений* позволяет предотвратить конфликты, так как если работник, разработавший свой подход к решению общей проблемы, помогающий работать другим членам группы, испытывает недостаток реакции на свою деятельность со стороны руководства, то он может терять к ней интерес, ухудшать качество исполнения, считая, что его просто эксплуатируют, и это ведет к конфликтам.

Межличностные методы управления конфликтной ситуацией базируются на пяти основных стилях поведения:

1. сглаживание
2. компромисс;
3. сотрудничество;
4. игнорирование;
5. противодействие.

Проанализировать конфликт и выбрать свой стиль его разрешения позволяют стратегии поведения в конфликте, разработанные К.У. Томасом и Р.Х. Килменном, которые можно представить графически в виде *сетки* (см. рис. 21.4.3)



*Стиль сглаживания* реализуется в действиях, направленных на сглаживание и создание нормальной рабочей атмосферы. Применение данного стиля оправдано, если главным является восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта, а также если предмет разногласия важен для другой стороны, и не особенно важен для лица, использующего этот стиль.

*Стиль компромисса.* В рамках данного стиля стороны стараются урегулировать разногласия путем определенных взаимных уступок. Цели достигаются да полностью ради условного равенства. Умение использовать компромисс позволяет разрешить конфликт достаточно быстро, но это не всегда способствует достижению оптимального решения.

*Стиль сотрудничества* характеризуется тем, что стороны расходятся во мнениях, но готовы выслушать друг друга, чтобы изложить свои позиции, понять причины конфликта и разработать долгосрочное взаимовыгодное решение. Такой стиль труден, так как требует умения сдерживать эмоции, ясно излагать свои желания, внимательно выслушивать оппонентов.

*Стиль игнорирования* означает, что человек не отстаивает свою точку зрения, ни с кем не сотрудничает для выработки решения, а просто уходит от контакта, избегая разногласий и не желая решать проблему. В этом случае конфликт не происходит, но проблема в ряде случаев остается не решенной. Этот стиль можно использовать для отсрочки решения проблемы с целью выигрыша времени для сбора дополнительной информации, изучения ситуации.

*Стиль противодействия* означает ориентацию исключительно на собственное мнение без учета мнения других. Обычно используется людьми, обладающими большим авторитетом, властью, сильной волей. Этот стиль может быть применен в случае, если руководитель ведет открытую борьбу за свои интересы, считая, что предлагаемое им решение наилучшее, или если необходимо принять непопулярное решение. Данный стиль

подавляет инициативу подчиненных, препятствует свободному обмену мнениями и может привести к новым конфликтам.

Правильное использование того или иного стиля поведения при конфликте позволяет эффективно управлять ситуацией, ограничивать или предотвращать конфликт, способствовать его разрешению.

#### **4. Социально-трудовые конфликты**

В социально-трудовые конфликты вовлекаются большие соц. группы: крупные предприятия, целые отрасли (производства, образования, здравоохранения), соц. общности, профсоюзы, министерства, ведомства.

В основе социально-трудовых конфликтов лежат экономические отношения.

**Социально-трудовой конфликт** – это борьба различных соц. групп за экономические (материальные) ресурсы, которая определяется как соотношение вложенного труда и полученного вознаграждения.

Он включает конфликты, связанные не только с трудовой деятельностью, но и всю совокупность социально-экономических отношений в обществе (выплата стипендий, детских пособий, содержание детских домов и домов инвалидов и т.д.).

В западных странах со стабильной рыночной экономикой социально-трудовые конфликты носят аполитичный характер. Их основная задача – решение социальных и экономических проблем. Оппонентами здесь являются предприниматели и наемные рабочие, представленные профсоюзами. Правительственным структурам отводится роль посредника или арбитра.

В России большинство конфликтов перерастает в политические акции. Оппонентами выступают наемные работники и правительство.

Особенности социально-трудовых конфликтов в современной России:

1. Антисоциальная политика реформ привела к лишению некоторых соц. гарантий большинства российских граждан. Народ лишили собственности на средства производства, рабочих мест и т.п.

2. Большинство россиян не имеют других источников доходов кроме зарплаты. Уровень которой у большинства настолько низок, что не обеспечивает уровень жизни, особенно в нашей республике. 75% - считают, что их зарплата ниже, чем они заслуживают, в т.ч. 35% - намного ниже. Только у 15% - желаемая и начисляемая зарплата совпадают.

3. Экономические преступления. Средства, заработанные от реализации производственной продукции, приватизации государственной собственности, полученные кредиты разворовываются на всех уровнях, а виновные в хищении не привлекаются к ответственности. Криминализация экономики и коррумпированность гос. чиновников достигла размеров, угрожающих государственной безопасности. Наблюдается сращивание государственной элиты и мафиозных структур, которые контролируют значительную часть экономики страны.

#### **Причины социально-трудовых конфликтов:**

- уменьшение размеров заработной платы;
- сокращение рабочего времени с одновременным уменьшением реального заработка;
- оформление вынужденного отпуска «без содержания»;
- задержка (невыплата) заработной платы;
- увольнение части работников предприятия (сокращение);
- закрытие предприятия и увольнение работников;

- приватизация предприятия без согласия трудового коллектива.

В ответ на все это со стороны наемных работников возможны **акции протеста**:

- забастовки на отдельных предприятиях и в целых отраслях;
- демонстрации, митинги, пикетирование;
- походы отдельных категорий работников (шахтеров, медиков) «на Москву»;
- подача петиции в высшие органы государственной власти;
- голодовки отдельных работников и групп;
- перекрытие железнодорожных и автомобильных магистралей.

Существуют и другие акции протеста, н-р, приковывание себя наручниками на рабочем месте или у гос. учреждения, захват в заложники представителей администрации предприятия. Крайней формой является самоубийство. Наиболее распространенной является забастовка, которая дает наибольший результат в тех случаях, когда прекращается работа на жизненно важных для страны (региона) промышленных объектах.

**Забастовка** – это вид конфликта, заключающийся в прекращении или сокращении работы, выпуска продукции, оказания услуг с выдвижением требований экономического, социального или политического характера.

#### *Особенности забастовки как конфликта:*

1. Массовый характер участия в ней.
2. Наличие органов управления.
3. Значительное влияние на тех, против кого она направлена.

С т.зр. законодательства **незаконными являются следующие забастовки**:

- с требованиями об изменении конституционного строя, созыве (ропуске, изменении порядка деятельности) высших органов государственной власти, отставке их руководителей;
- с требованиями, влекущими нарушение национального и расового равноправия, либо изменения границ;
- объявленные без соблюдения установленных законом процедур;
- создающие угрозу жизни и здоровью людей;
- на предприятиях и в организациях железнодорожного и городского общественного транспорта, гражданской авиации, связи, энергетики, оборонных отраслей, в государственных органах, в организациях правопорядка (ст. 9-17 Закона «О порядке разрешения коллективных трудовых споров (к)»).

#### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Назовите основные виды конфликтов в группе.
2. Назовите основные причины возникновения конфликтов в организации.
3. Какие способы предупреждения групповых конфликтов вы знаете?
4. Назовите признаки социальной напряженности в группе.
5. Какие способы урегулирования и разрешения групповых конфликтов вы знаете?

#### **Задание на самостоятельную работу**

1. Решить психологическую задачу: Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой.

- Вопрос.* Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.
2. Составить рекомендации по решению межличностных конфликтов в группе.
  3. Разработать программу пилотажного конфликтологического исследования в команде.

### Список литературы:

1. Букатина, Екатерина Геннадьевна. Технологии публичного управления [Текст] : практикум : для обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 "Государственное и муниципальное управление" / Е. Г. Букатина, С. В. Краснова; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, ФГБОУ ВО "Поволжский государственный технологический университет". Йошкар-Ола: ПГТУ, 2020. - 121 с. [https://portal.volgatech.net/books/Bukatina\\_Tekhnologii\\_publichnogo\\_upravleniya\\_2020.pdf](https://portal.volgatech.net/books/Bukatina_Tekhnologii_publichnogo_upravleniya_2020.pdf)
2. Краснова, Светлана Витальевна. Управление персоналом [Текст] : практикум : по направлению подготовки 38.03.04 "Государственное и муниципальное управление" / С. В. Краснова, Е. Г. Букатина; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, ФГБОУ ВО "Поволжский государственный технологический университет". Йошкар-Ола: ПГТУ, 2020. - 89 с. [https://portal.volgatech.net/books/Krasnova\\_Upravleniye\\_personalom\\_2020.pdf](https://portal.volgatech.net/books/Krasnova_Upravleniye_personalom_2020.pdf)
3. Смирнова, Елена Евгеньевна. Управление персоналом [Текст] : учебно-методическое пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.03 "Управление персоналом" (магистратура) / Е. Е. Смирнова, Л. А. Черкасова; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, ФГБОУ ВО "Поволжский государственный технологический университет". Йошкар-Ола: ПГТУ, 2019. - 75 с. [https://portal.volgatech.net/books/Smirnova\\_Upravlenie\\_personalom\\_2019.pdf](https://portal.volgatech.net/books/Smirnova_Upravlenie_personalom_2019.pdf).
3. Бендас, Т. В. Психология лидерства : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. В. Бендас. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 502 с.
4. Емельянов, С. М. Управление конфликтами в организации : учебник и практикум для академического бакалавриата / С. М. Емельянов. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 219 с.
5. Жернакова, М. Б. Деловое общение : учебник и практикум для СПО / М. Б. Жернакова, И. А. Румянцева. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 370 с.
6. Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 332 с.
7. Лавриненко, В. Н. Деловая культура : учебник и практикум для СПО / В. Н. Лавриненко, Л. И. Чернышова, В. В. Кафтан ; под ред. В. Н. Лавриненко, Л. И. Чернышовой. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 118 с.
8. Лавриненко, В. Н. Деловая этика и этикет : учебник и практикум для бакалавриата и специалитета / В. Н. Лавриненко, Л. И. Чернышова, В. В. Кафтан ; под ред. В. Н. Лавриненко, Л. И. Чернышовой. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 118 с.
9. Психология лидерства: лидерство в социальных организациях : учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / А. С. Чернышев [и др.] ; под общ. ред. А. С. Чернышева. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 159 с.
10. Музыченко, В.В. Управление персоналом. Лекции : учебник для студентов вузов. М. : Издательский центр «Академия», 2019.- 175с.
11. Репина, Е. А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е. А. Репина. — М.: Академцентр, 2019. — 240 с.

