

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«СИБИРСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ ГЕОДЕЗИЧЕСКАЯ АКАДЕМИЯ»
(ФГБОУ ВПО «СГГА»)
Институт геодезии и менеджмента
Кафедра управления и предпринимательства

КУРС ЛЕКЦИЙ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ
ЛИДЕРСТВО

Новосибирск
СГГА

Курс лекций по дисциплине «Лидерство»

Лекция 1

Тема: Лидерство как необходимое качество современного менеджера

Вопросы:

- 1.1 Основные определения и понятия «лидер», «лидерство». Сходство и различия лидера и руководителя.
- 1.2 Природа лидерства. Отношение к статусу лидера. Самовосприятие роли лидера.
- 1.3 Качества, задачи и функции руководителя-лидера, менеджера (установка на лидерство, наличие и степень развитости лидерских качеств).

Проблема лидерства как поведение управляющего организацией рассматривалась с начала 20 годов XX века. Остается проблема актуальной и по сей день. Лидер выдвигается ситуацией, берет на себя ряд функций. Другие члены группы принимают лидерство. Мера влияния лидера на группу непостоянна. Для отечественных авторов характерно разделение понятий **лидер** и **руководитель**. Для американских авторов руководитель – лидер одно лицо.

«Лидер лучше других способен указать группе путь, руководитель проводит группу наиболее эффективным способом».

Руководство – это произвольное (целенаправленное) воздействие на руководимых людей и их общности, которое к их осознанному и активному поведению и деятельности, соответственно намерению руководителя. Руководство есть процесс правового воздействия, осуществляемый руководителем на основе власти, данной ему государством или группой.

Различия между лидерством и руководством:

1. Руководство предусматривает организацию всей деятельности группы, лидерство – психологические отношения, возникающие в группе по «вертикали»,
2. Руководство необходимый атрибут процесса возникновения официальной организации, лидерство возникает спонтанно, как следствие взаимодействия людей. Руководитель назначается, лидер избирается,
3. Руководитель – посредник социального контроля и власти, руководствуется правовым обеспечением, лидер – субъект групповых морально-психологических норм и ожиданий,
4. Руководитель связь группы с внешними организациями, лидер – ограничен внутригрупповыми отношениями,
5. Руководство явление более стабильное.

Лидерство – процесс психологического воздействия одного человека на других при их совместной жизнедеятельности, которая осуществляется на основе восприятия, подражания, внушения, понимания друг друга.

Наиболее эффективной формой управления является совмещение роли руководителя и лидера. Когда управление осуществляется в форме лидерства. Отличительные черты руководителя – лидера от руководителя – администратора:

- восприятие общих нужд и проблем,
- организатор совместной деятельности,
- чуткость, проникательность, доверие к людям,

- представительские склонности «Научиться господствовать легко, управлять трудно» Гёте,
- эмоционально-психологическое воздействие и оптимизм.

Лекция 2

Тема: Источники и виды власти.

Вопросы:

2.1. Виды власти в организации.

2.2. Влияние. Формы влияния.

2.3. Взаимодействие в системах "руководитель -подчинённый", "лидер-последователь".

Власть – это возможность влиять на поведение других. **Влияние**- это любое поведение одного индивида, который вносит изменения в поведение, ощущение другого индивида.

В лидерстве принуждение вызвано не столь ярко, т.к. группа и так подчиняется лидеру. В организации виды власти разделяются на *органократическую и персоникратическую*. (Парыгин Б.Д. Социальная психология. Проблемы методологии, истории и теории СПб, 1999, с. 391) К первому типу относятся: насильственная, поощрительная, должностная, информационная. Ко второму типу относятся личностные виды власти – экспертная и референтная.

Становясь руководителем, индивид становясь субъектом власти, получает доступ к первому типу власти. В таком отношении к власти можно говорить об отличии руководителя и лидера. Виды власти:

1. Референтная власть – построена на харизме лидера. Чем больше лидер представляется идеалом, тем больше его влияние и власть.
2. Информационная власть – способность индивида убеждать. Основывается на доступе к нужной информации,
3. Экспертная власть - определяется уровнем компетенции. Именно эта власть позволяет приобрести свободу выбора, независимость. Специализация ограничивает эту власть.
4. Потребность во власти – желание влиять на других. Проявляется в укреплении своей репутации, завоевании определенных позиций.,
5. Власть вознаграждения – основана на подкреплении определенного поведения,
6. Власть наказания – основана на страхе индивида что-либо потерять,
7. Власть связей – связи добавляют влияние в отношениях с другими людьми,
8. Законная власть.

Лекция 3

Тема: Теории лидерства

Вопросы

3.1 Теория «черт лидера». Эмпирические исследования лидерских качеств. Противоречия теории «черт лидера».

3.2 Ситуационная теория лидерства. Лидерство как функция ситуации. Определение ситуации, выделение ее основных элементов.

3.3 Теория определяющей роли «лидер – последователи». Лидерство как социально-психологический процесс.

3.4 Лидер как инструмент группы.

3.5 Реляционная теория и «синтетический» подход. Попытка синтеза теорий лидерства с целью преодоления их ограниченности.

Выделяют несколько теорий лидерства. Рассмотрим харизматическую, ситуационную, синтетическую теории.

Харизматическая (или теория черт) теория – харизма – божественный дар. Лидером может быть только тот, у кого есть дар, тот, кто использует этот дар для лидерства. Согласно этой теории, управление это не наука, но скорее, искусство. (американец Д.Бойд, Е.Шумахер) Управленец, это артист. Утверждалось, что лидер имеет определенный набор качеств, обладая которым любой человек становится лидером. Были выведены четыре основные группы лидерских качеств:

- Психологические (эмоциональные),
- Физиологические,
- Интеллектуальные,
- Личностно-деловые.

В дальнейшем было установлено, что список количества качеств лидера стремится к бесконечности. Позднее эти представления развились в теорию «элиты и толпы». Бихевиористы утверждали, что не все черты лидера врожденные, некоторые могут быть приобретены, в результате обучения и накопления опыта. Разрабатывались тесты, способные определить лидерские качества. К.Бэрд (американский психолог) в 1940 г составил список из 79 черт лидера «стимул-разброс». Однако наличие лидерских черт не всегда гарантировало успешность руководителя. Часто наблюдалось такое явление, когда успешный лидер вовсе не обладал указанными качествами.

Ситуационная теория (Фидлер, Митчелл и др.) предполагает, что лидерство возникает как ответ на ситуацию, личность лидера не принимается в расчет. Исследователи: Фидлер, Митчелл и др. занимались разработкой предсказания возможного поведения лидера от ситуации, вскрытие причинно-следственных связей. Черты личности упоминаются как составляющая процесса управления, в которую включается: размер организации, вид деятельности, психологический климат, особенности сотрудников, время принятия решений. Ситуация предполагает, что в зависимости от ситуации строится поведение лидера. В одной ситуации человек является лидером, в другой – нет. (Ребенок в школе и на улице). При очевидных недостатках теория предполагает, что для лидерства необходимы не только качества личности, но и другие факторы.

Синтетическая концепция лидерства обращает внимание на межличностные отношения в группе, лидер является субъектом управления этим процессом. Лидерство это функция группы, поэтому лидерство изучают с точки зрения и целей и задач группы. С одной стороны лидер воздействует на группу, с другой группа воздействует на лидера. На осуществление лидерства оказывают влияние три фактора: качества лидера, качества ведомых, ситуация.

Модель ситуационного лидерства Фидлера (середина 60-х годов)

Фидлер в своей модели предложил использовать три ситуационные переменные, позволяющие определять степень контролируемости ситуации для определенного стиля. Для определения профиля *наименее предпочитаемого работника(НПР)* использовались 8 бальная шкала. Лидеры набравшие **высокие баллы** описали своего **НПР** очень позитивно, ориентированы на отношения. Лидеры набравшие **низкие баллы НПР** имеют стиль ориентированный на работу.

По Фидлеру лидерский стиль остается относительно неизменным от ситуации к ситуации. В стиле отражаются основные *мотивации индивида на отношения* и *мотивированность на работу*.

Благоприятность (контролируемость) ситуации в модели насколько лидер контролирует и оказывает влияние на последователей.

Ситуационные переменные:

- Отношения в коллективе (плохие – хорошие).
Признание лидера в коллективе.
- Структурированность работы (высокая – низкая), измеряются четырьмя показателями: ясность цели, множественность средств по достижению цели, обоснованность решений, специфичность решений.
Чем больше работа структурирована, тем больше контроль у лидера.
- Властные полномочия (сильная – слабая).
Определяет уровень формальной власти для стимулирования «поощрение-наказание».

Стили управления

- Высокий НПП
- Низкий НПП

Ситуационные переменные. Степень соответствия. Высокая / низкая

Уровень выполнения работы:

- Высокий,
- Средний,
- Низкий

Два лидерских стиля и три ситуационных переменных в сочетании дают восемь ситуаций. Анализ этих ситуаций показал, что эффективность достигается, когда:

- В наименее благоприятной ситуации лидеры демонстрируют стиль, ориентированный на работу (низкий НПП),
- В ситуации умеренной благоприятности стиль ориентированный на отношения (высокий НПП). Задачи структурированы, но власть слабая. Лидер вынужден проявлять интерес к эмоциям подчиненных.
- В наиболее благоприятной ситуации - стиль ориентирован на работу (стиль с низким НПП).
Практическая значимость метода Фидлера – в зависимости от ситуации можно подбирать руководителя. Если нельзя сменить руководителя, можно посмотреть оптимальный стиль.

Название стилей связано личностью известного немецкого психолога Курта Левина, иммигрировавшего из фашистской Германии в США.

Стиль управления – это относительно устойчивая система способов, методов и форм воздействия руководителя на подчиненных в соответствии с целями совместной деятельности.

Левин определил три стиля руководства: Авторитарный, Демократический, Либеральный. В ходе экспериментов К. Левин пришел к следующим выводам:

в применении к конкретной ситуации эксперимента оптимальным является демократический стиль; т.к. создает более благоприятные атмосферу и условия для совместной деятельности; наивысшее творчество и увлеченность; наиболее благоприятные отношения между группой и руководителем.

Лекция 4

Тема: Ситуационные теории лидерства

Вопросы

4.1 Ситуационная теория лидерства П. Херси, К. Бланшара (управленческая решетка).

- 4.2 Ситуационная теории лидерства Ф. Фидлера.
4.3 Ситуационный подход лидерству "цель-путь".
Лекция 4

Тема:

Ситуационные теории лидерства

Вопросы:

- 1 Ситуационная теория лидерства П. Херси, К. Бланшара (управленческая решетка).
- 2 Ситуационная теории лидерства Ф. Фидлера.
- 3 Ситуационный подход лидерству "цель-путь».

Краткое содержание сообщения

Поль Херси и Кен Бланшар разработали ситуационную теорию лидерства, которую они назвали **теорией жизненного цикла**, согласно которой самые эффективные стили лидерства зависят от "зрелости" исполнителей. Зрелость не следует определять в категории возраста. Зрелость отдельных лиц и групп подразумеваем способность нести ответственность за свое поведение, желание достигнуть поставленной цели, а также образование и опыт в отношении конкретной задачи, которую необходимо выполнить. Согласно Херси и Бланшару, понятие зрелости не является постоянным качеством лица или группы, а скорее характеристикой конкретной ситуации. Соответственно, руководитель может менять и свое поведение в зависимости от относительной зрелости лица или группы. Руководитель определяет эту зрелость, оценивая стремление к достижению, способность нести ответственность за поведение, а также уровень образования и опыт прошлой работы над порученными заданиями. Имеются четыре стили лидерства, которые соответствуют конкретному уровню зрелости исполнителей: 1) "Давать указания", 2) "Продавать", 3) "Участвовать", 4) "Делегировать". Первый стиль требует, чтобы руководитель сочетал большую степень ориентированности на задачу и малую - на человеческие отношения. Этот стиль называется "давать указания". Он годится для подчиненных с низким уровнем зрелости. Здесь этот стиль вполне уместен потому, что подчиненные либо не хотят, либо не способны отвечать за конкретную задачу, и им требуются соответствующие инструкции, руководство и строгий контроль. Вторым стилем - "продавать" - подразумевает, что стиль руководителя в равной и в высокой степени ориентирован и на задачу, и на отношения. В этой ситуации подчиненные хотят принять ответственность, но не могут, так как обладают средним уровнем зрелости. Таким образом, руководитель выбирает поведение, ориентированное на задачу, чтобы давать конкретные инструкции подчиненным относительно того, что и как надо делать. В то же время руководитель поддерживает их желание и энтузиазм выполнять задание под свою ответственность. Третий стиль характеризуется умеренно высокой степенью зрелости. В этой ситуации подчиненные могут, но не хотят отвечать за выполнение задания. Для руководителя, сочетающего низкую степень ориентированности на задачу и высокую степень - на человеческие отношения, самым подходящим будет стиль, основанный на участии подчиненных в принятии решений, потому что подчиненные знают, что и как надо выполнять, и им не требуется конкретных указаний. Однако они также должны хотеть и сознавать свою причастность к выполнению данной задачи. Руководители могут повысить мотивацию и причастность своих подчиненных, предоставляя им возможность участвовать в принятии решений, а также оказывая им помощь и не навязывая никаких указаний. Четвертый стиль характеризуется высокой степенью зрелости. В этой ситуации подчиненные и могут, и хотят нести ответственность. Здесь более всего подходит стиль делегирования, а поведение руководителя может сочетать низкую степень ориентированности на задачу и на человеческие отношения. Этот стиль уместен в ситуациях со зрелыми исполнителями, так как подчиненные знают, что и как делать, и сознают высокую степень своей причастности к задаче. В результате руководитель

позволяет подчиненным действовать самим: им не нужны ни поддержка, ни указания, так как они способны делать все это сами по отношению друг к другу. Модель жизненного цикла Херси и Бланшара рекомендует гибкий, адаптивный стиль руководства. Но как и другие модели лидерства, она не получила всеобщего признания. Критика подчеркивала отсутствие последовательного метода измерения уровня зрелости; упрощенное деление стилей и неясность в отношении того, смогут ли руководители на практике вести себя с такой степенью гибкости, как требует модель.

Ситуационное лидерство (ситуационное руководство) — это [стиль управления](#) людьми, предполагающий использование одного из четырех стилей управления в зависимости от ситуации и уровня развития [сотрудников](#) по отношению к задаче.

[Теория ситуационного лидерства](#) была разработана двумя учёными Полом Херси (Paul Hersey) и Кеном Бланшардом (Ken Blanchard). В 1960-х годах теория впервые была описана ими в книге «Management of Organizational Behavior» ([1960 год](#))

Согласно данной [модели](#) существуют 4 стиля лидерства и 4 степени развития подчиненных. Рассмотрены следующие стили ситуационного лидерства:

- С 1 — Директивный стиль, или Лидерство путем [приказа](#) — высокая ориентация на задачу и низкая — на людей.

Лидер дает конкретные указания и следит за выполнением заданий. Основной способ лидерства — жесткая постановка целей и приказы.

- С 2 — Наставнический стиль, или Лидерство путем продажи идей — совмещение высокой ориентированности на задачу и на людей.

Руководитель продолжает давать указания и следить за выполнением заданий, но при этом объясняет принятые решения подчиненному, предлагает высказывать свои идеи и предложения.

- С 3 — Поддерживающий стиль, или Лидерство путём участия в организации процесса работы — высокая ориентация на людей и низкая — на задачу.

Лидер поддерживает и помогает своим подчиненным в их работе. Лидер участвует в процессе принятия решений, но решения принимаются в большей степени подчиненными.

- С 4 — Делегирующий стиль, или Лидерство путем делегирования — низкая ориентация и на людей, и на задачу.

Лидер передает полномочия права и ответственность членам команды.

Рассмотрены следующие уровни типы сотрудников или степени их развития:

- Р 1 — «Неспособен, но настроен».

Сотрудник, находящийся на этом уровне, высоко мотивирован, демонстрирует много энтузиазма владеет только базовыми знаниями и навыками.

- Р 2 — «Неспособен и не настроен».

У сотрудника, находящегося на этом уровне, обычно уже есть определенные знания и навыки, однако такой сотрудник по какой-то причине демотивирован. Частая ситуация, что это произошло из-за того, что его ожидания от работы не нашли оправдания или его потребности не встретили отклика со стороны лидера.

- Р 3 — «Способен, но не настроен».

Сотрудник на этом уровне имеет знания и хорошо развитые навыки для выполнения задачи, однако его уверенность в себе и своих силах неустойчива, что может влиять на мотивацию.

- Р 4 — «Способен и настроен».

Сотрудник на этом уровне демонстрирует мастерские навыки, необходимыми для выполнения данного задания. Помимо этого он мотивирован и уверен в себе.

Согласно модели ситуационного лидерства (ситуационного руководства) лидер использует один из четырех стилей в зависимости от ситуации и уровня развития сотрудников по отношению к задаче.

Каждому типу развития сотрудника соответствует свой стиль управления:

- Сотрудник уровня Р 1 («неспособен, но настроен») нуждается в четкой постановке задачи, инструкциях и контроле со стороны руководителя — используется директивный стиль (С 1)
- Сотрудник уровня Р 2 («неспособен и не настроен») нуждается и в директивах руководителя, и в его поддержке — лидер использует наставнический стиль (С 2).
- Сотрудник уровня Р 3 (или «способен, но не настроен») имеет достаточно глубокие знания и хорошо развитые навыки для выполнения задачи, однако имеет низкую мотивацию — лидер мотивирует его, используя поддерживающий стиль (С 3).
- Сотрудник уровня Р 4 («способен и настроен») мотивирован и опытен, а потому не требует особого внимания со стороны руководителя — в данном случае эффективен делегирующий стиль (С 4).

Модель ситуационного лидерства имеет ярко выраженную практическую направленность, а потому популярна среди [менеджеров](#)

Ситуационная модель руководства Фидлера

Модель Фидлера явилась важным вкладом в дальнейшее развитие теории, так как она сосредоточила внимание на ситуации и выявила три фактора, влияющие на поведение руководителя. Этими факторами являются:

отношения между руководителем и членами коллектива. Подразумевают лояльность, проявляемую подчиненными, их доверие к своему руководителю и привлекательность личности руководителя для исполнителей;

структура задачи. Подразумевают привычность задачи, четкость ее формулировки и ее структуризации, а не расплывчатость и бесструктурность;

должностные полномочия. Это – объем законной власти, связанной с должностью руководителя, которая позволяет ему использовать вознаграждение, а также уровень поддержки, который оказывает руководителю формальная организация.[7]

Из восьми потенциальных ситуаций первая является наиболее благоприятной для руководителя. В ней задача хорошо структурирована, должностные полномочия большие,

а отношения между руководителем и подчиненными также хорошие, что создает максимальную возможность для оказания влияния. В противоположность этому, ситуация 8 – наименее благоприятная, потому что должностные полномочия невелики, отношения с подчиненными плохие и задача не структурирована.[5]

Потенциальные преимущества ориентированного на задачу стиля руководства – это быстрота действия и принятия решения, единство цели и строгий контроль за работой подчиненных. Таким образом, для успешности производства автократичный стиль изначально является эффективным инструментом достижения целей организации при условии, что исполнители охотно сотрудничают с руководителем. Поэтому роль руководителя в этой ситуации состоит в том, чтобы говорить, что нужно сделать.

Стили руководства, ориентированные на человеческие отношения, по мнению Фидлера, наиболее эффективны в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях. В таких ситуациях у руководителя нет достаточной власти, чтобы обеспечить полное сотрудничество подчиненных. Если руководитель уж слишком сосредоточен на задаче, он рискует вызвать антагонизм исполнителей и тем самым способствовать проявлению потенциальных недостатков этого стиля. Такая сосредоточенность на задаче снижает влияние руководителя

Подход Митчела и Хауса “путь – цель”

Еще одна ситуационная модель лидерства “путь – цель” была разработана Теренсом Митчелом и Робертом Хаусом. Согласно этому подходу, руководитель может побуждать подчиненных к достижению целей организации, воздействуя на пути достижения этих целей. Обсуждая этот подход, профессор Хаус отмечает, что руководитель может повлиять на подчиненных, “увеличивая личную выгоду достижения подчиненными цели данной работы. Он также может сделать путь к этой выгоде более легким, объясняя средства ее достижения, убирая помехи и ловушки и увеличивая возможности для личной удовлетворенности на пути к выгоде”. Ниже приведены некоторые приемы, с помощью которых руководитель может влиять на пути или средства достижения целей:

- разъяснение того, что ожидается от подчиненного;
- оказание поддержки, наставничество и устранение сковывающих помех;
- направление усилий подчиненных на достижение цели;
- создание у подчиненных таких потребностей, находящихся в компетенции руководителя, которые он может удовлетворить;
- удовлетворение потребностей подчиненных, когда цель достигнута.

Поначалу Хаус в своей модели рассматривал два стиля руководства: стиль поддержки и инструментальный стиль. Стиль поддержки аналогичен стилю, ориентированному на человека или на человеческие отношения. Инструментальный стиль аналогичен стилю, ориентированному на работу или на задачу. Позже профессор Хаус включил еще два стиля: стиль, поощряющий участие подчиненных в принятии решений и стиль, ориентированный на достижение.

Блейк и Моутонт построили матрицу лидерского поведения, расположив степень внимания к производству по горизонтали (Т), степень внимания к человеку (Р).

9	1.9								9.9
8									

7									
6									
5					5.5				
4									
3									
2									
1	1.1								9.1
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Степень внимания к производству (Т)

1.1 обедненное управление. Усилия min для сохранения занимаемого положения,

1.9 управление в стиле «дом отдыха». Дружественная атмосфера, внимательное отношение к другим,

9.1 власть, принуждение. Диктует что нужно делать, максимализация производственных результатов,

5.5 организационное управление. Баланс соцприемлемой и производственной атмосферы.

9.9 управление в стиле «команда». Эффективность работы исходит из обязательств людей. Доверие и уважение.

Фидлер в своей модели предложил использовать три ситуационные переменные, позволяющие определять степень контролируемости ситуации для определенного стиля. Для определения профиля *наименее предпочитаемого работника(НПР)* использовались 8 бальная шкала. Лидеры набравшие **высокие баллы** описали своего **НПР** очень позитивно, ориентированы на отношения. Лидеры набравшие **низкие баллы НПР** имеют стиль ориентированный на работу.

По Фидлеру лидерский стиль остается относительно неизменным от ситуации к ситуации. В стиле отражаются основные *мотивации индивида на отношения и мотивированность на работу*.

Благоприятность (контролируемость) ситуации в модели насколько лидер контролирует и оказывает влияние на последователей.

Ситуационные переменные:

- Отношения в коллективе (плохие – хорошие).
Признание лидера в коллективе.
- Структурированность работы (высокая – низкая), измеряются четырьмя показателями: ясность цели, множественность средств по достижению цели, обоснованность решений, специфичность решений.
Чем больше работа структурирована, тем больше контроль у лидера.
- Властные полномочия (сильная – слабая).
Определяет уровень формальной власти для стимулирования «поощрение-наказание».

Стили управления

- Высокий НПП
- Низкий НПП

Ситуационные переменные. Степень соответствия. Высокая / низкая

Уровень выполнения работы:

- Высокий,
- Средний,
- Низкий

Два лидерских стиля и три ситуационных переменных в сочетании дают восемь ситуаций. Анализ этих ситуаций показал, что эффективность достигается, когда:

- В наименее благоприятной ситуации лидеры демонстрируют стиль, ориентированный на работу (низкий НПП),
- В ситуации умеренной благоприятности стиль ориентированный на отношения (высокий НПП). Задачи структурированы, но власть слабая. Лидер вынужден проявлять интерес к эмоциям подчиненных.
- В наиболее благоприятной ситуации - стиль ориентирован на работу (стиль с низким НПП).

Практическая значимость метода Фидлера – в зависимости от ситуации можно подбирать руководителя. Если нельзя сменить руководителя, можно посмотреть оптимальный стиль.

Лекция 5

Тема:

Типология лидерства

Вопросы

5.1 Классическая типология исторических типов лидерства М.Вебера.

5.2 Образная типология лидеров Дженнинга.

5.3 Классификация лидеров Сидни Хука.

5.4 Харизматическая теория лидерства.

5.5 Три типологии лидерства Б.Д.Парыгина.

5.6 Типология лидерства Г.К. Ашина

Общепризнанной и сохраняющей свою актуальность является типология лидерства М. Вебера. Он понимал под лидерством вид авторитетного, властного руководства, смысл которого заключается в способности отдавать приказы и вызывать повиновение. В качестве основания типологии лидеров он использовал понятие «авторитет», т. е. «вероятность того, что приказание встретят повиновение у определенной группы людей».

Способность отдавать приказы и ожидать их выполнения основана на различных ресурсах. В зависимости от видов ресурсов М. Вебер выделил три типа лидерства: *традиционное, харизматическое и рационально-легальное*.

Традиционное лидерство опирается на механизм традиций, ритуалов, силу привычки. Привычка подчиняться основана на вере в святость традиции и передачи власти по наследству. Право же на господство лидер приобретает благодаря своему происхождению. Этот тип лидерства олицетворяет правление вождей, старейшин, монархов.

Рационально-легальное лидерство опирается на представление о разумности, законности порядка избрания лидера, передачи ему определенных властных полномочий. Его власть основывается на своде правовых норм, признанных всем обществом. Компетенция

каждого носителя власти четко очерчивается конституцией и нормативно-правовыми актами.

Харизматическое лидерство основано на вере в богоизбранность или в исключительные качества конкретной личности. Харизма складывается из реальных способностей лидера и тех качеств, которыми его наделяют последователи. При этом индивидуальные качества лидера нередко играют второстепенную роль в формировании его харизмы. Харизматическими лидерами были, например, Ленин, Сталин, Ким Ир Сен, Фидель Кастро.

Таким образом, в основе первого типа лидерства лежит привычка, второго – разум, третьего – вера и эмоции.

М.Вебер особое внимание уделял анализу харизматического лидерства. Он оценивал лидера этого типа как важнейшего движителя, генератора обновления общества в кризисные периоды, поскольку харизматический вождь и его авторитет не связаны с прошлым, способны мобилизовать массы на решение задач социального обновления. В относительно же спокойные периоды развития для общества предпочтительнее рационально-легальное лидерство, оберегающее исторические традиции и осуществляющее необходимые реформы. В целом же в истории многих государств наблюдается определенная последовательность в смене типов политического лидерства. Вождь-основатель (харизматик) сменяется традиционным лидером-охранителем, который, в свою очередь, уступает место реформатору-законодателю

Подавляющее большинство эмпирических исследований лидерства как общественного явления было проведено с использованием метода социометрии. Этот метод получил широкое развитие благодаря исследованиям Я. Морено и Х. Дженнингс. Метод социометрии предоставляет возможность без особого труда получить более или менее объективную информацию о межличностных отношениях и симпатиях в исследуемой группе, а кроме того выразить структуру этих отношений. Направленность социометрического опроса на использование самых различных критериев выбора позволило глубже понять сущность лидерства. Так, Х. Дженнингс использовала разнообразные критерии – от определения задачи группы до выбора самых близких друзей. Наличие множественности ролей и ролевых критериев в группе предоставляет возможность индивиду выделять из среды товарищей по группе тех, кого он считает своими друзьями, а кого видит в качестве лидера.

Концептуальная типология лидерства Б.Д. Парыгина (Основы социально - психологических теорий), предполагающая дифференциацию лидеров в соответствии с особенностями их деятельности по трем различным основаниям:

1. По содержанию деятельности - лидер - программист - “творец” ситуации, не только создающий, но и в большинстве случаев разрешающий ее, и лидер - “исполнитель”, то есть приспособленец, чутко улавливающий групповые настроения и приходящий на смену лидеру - “программисту” лишь после того, как ситуация создана.
2. По стилю руководства - авторитарный лидер, ориентирующийся на себя, и демократический, ориентирующийся на группу.
3. По характеру деятельности (лидер ситуационный, т.е. умеющий создавать и разрешать только определенные, сходные ситуации, или же универсальный, справляющийся с обязанностями организатора в различных ситуациях, не похожих друг на друга).

Таким образом, стало возможным вычленение восьми типов лидеров:

1. Лидер - “программист”, универсальный, авторитарный.
2. Лидер - “программист”, ситуационный, авторитарный.
3. Лидер - “программист”, ситуационный,

демократический. 4. Лидер - “программист”, универсальный, демократический. 5. Лидер - “исполнитель”, универсальный, авторитарный. 6. Лидер - “исполнитель”, ситуационный, авторитарный. 7. Лидер - “исполнитель”, универсальный, демократический. 8. Лидер - “исполнитель”, ситуационный, демократический.

Под лидерством ученые, исследовавшие этот вопрос обычно имели в виду характеристику психологических отношений, возникающих в группе “по-вертикали”, то есть с точки зрения доминирования и подчинения. Понятие же руководства относится к организации деятельности группы к процессу управления ею. Наиболее полно различия между этими понятиями отражены в работе Б.Д. Парыгина: Парыгин Б.Д. Основы социально психологических теорий. - М., 1971

1. Лидер в основном призван осуществлять регуляцию межличностных отношений в группе, в то время как руководитель осуществляет организацию официальных отношений группы как социальной организации. 2. Лидерство можно констатировать в условиях микросреды (ею и является малая группа). Руководство - это элемент макросреды, т.е. оно связано системой общественных отношений. 3. Лидерство возникает стихийно, руководитель всякой реальной социальной группы либо назначается, либо избирается. Но так или иначе, этот процесс не является стихийным, а, напротив, целенаправленно осуществляемым под контролем различных элементов социальной структуры. 4. Явление лидерства менее стабильно, выдвижение лидера в большой степени зависит от настроения в группе, в то время как руководитель - явление более стабильное. 5. Руководство подчиненными, в отличие от лидерства, обладает гораздо более определенной системой различных санкций, которых нет в руках лидера. 6. Процесс принятия решений руководителем более сложен и опосредован множеством различных обстоятельств, в то время как лидер принимает более непосредственные решения, касающиеся групповой деятельности. 7. Сфера деятельности лидера - в основном малая группа, где он является лидером, сфера деятельности руководителя шире, так как он представляет малую группу в более широкой социальной системе.

В этом различия руководства и лидерства, но есть и общее: 1. Руководство и лидерство - средства координации отношений членов социальной группы. 2. Оба феномена реализуют процессы социального влияния в коллективе. 3. Руководству, как и лидерству присуща определенная субординация отношений. В первом случае отношения четко определены и закреплены должностными инструкциями, а во втором - отношения никак не очерчены

Лекция 6

Тема: Лидерство в группе

Вопросы

- 6.1 Определение лидерства в группе. Лидерство в организации.
- 6.2 Синергетический эффект - основа группового лидерства.
- 6.3 Групповое лидерство на основе консенсуса.
- 6.4 Групповое лидерство на основе внутренней интеграции.
- 6.5 Групповое лидерство на основе организационной культуры. Лидерство в организации

Руководство представляет собой существенный компонент эффективного управления, но эффективные лидеры не всегда являются одновременно и эффективными управляющими.

Анализ этих различий между «Руководителем» и «Лидером» позволил сделать следующие выводы:

1) между этими понятиями существует определенное сходство, проявляющееся в том, что обе категории: «Лидерство» и «Руководство» — субъекты управления, реализуют процессы социального влияния, определяют субординацию отношений;

2) основным различием между этими понятиями является то, что руководство — это социальный феномен, руководитель призван осуществлять регулирование официальных отношений. Руководитель становится во главе организации в результате намеренного действия формальной организации — делегирования полномочий, в его компетенцию входят официальные отношения группы. Лидерство есть психологический феномен, то есть лидер осуществляет регулирование межличностных отношений (неформальных) в группе.

Лидерами становятся не по воле организации, а стихийно, в зависимости от настроения группы.

Безусловно, что идеальной ситуацией было бы совпадение в одном лице в организации лидера и руководителя. В реальной жизни любого коллектива лидер может оказаться совершенно непригодным для выполнения функций руководителя, а также возможно существование в социуме нескольких лидеров, выделяющихся в различных личностных проявлениях. Таким образом, говоря о руководстве, мы имеем в виду действия «Формального лидера» — руководителя по координации и упорядочиванию отношений внутри формальной социальной группы. **Виды и структура групп. Формирование группы.**

Виды, структура, характеристика групп.

Группы, образующиеся в организационной деятельности, оказывают влияние на трудовое поведение. Теориям групп уделено большое внимание в отечественной научной литературе. Из отечественных авторов упомянем Г.М. Андрееву (условные группы (номинальные)). Ч. Кули выделял *первичные* и *вторичные* группы.

Г. Хаймен выделял *группы членства* – где индивид пребывает реально и *референтные* группы поведение которых служит образцом для участников группы.

Реальные группы – это объединения людей, связанных единством деятельности, условий, обязательств, признаков; в которых люди определенным образом осознают свою принадлежность группе.

Группы делятся на большие.

Малые группы: - два или более лиц, взаимодействующие между собой таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других, и одновременно находится под влиянием других лиц.

Формальные группы – имеют юридический статус, создаются руководителем для достижения трудовых целей. Закрепляются в «Положении о подразделениях»:

- Команды – соподчиненные группы руководителя-лидера и его сотрудников, а также рабочая группа, достигшая высокого уровня развития. Дж. Максвелл

описывал «команду мечты»: взаимная забота, общие цели, умение общаться, совместное развитие, слаженность, самоотверженность, доверие.

- Рабочие группы – создаются на определенное время
- Комитеты – специальные и постоянные группы, которым делегируются полномочия по управлению.

К характеристикам группы относят:

- композиция (состав группы) зависит от ее вида.
- структура,
- групповые процессы,
- групповые ценности,
- система норм,
- санкций.

Успешные команды характеризуются высоким уровнем межличностных взаимоотношений и сотрудничества. При возникновении напряженности роли направленные на взаимоотношения способны:

- оказывать поддержку,
- гармонизировать,
- снимать напряжение,
- противостоять непродуктивному поведению,
- побуждают к энтузиазму,
- находят консенсус,
- соперничают.

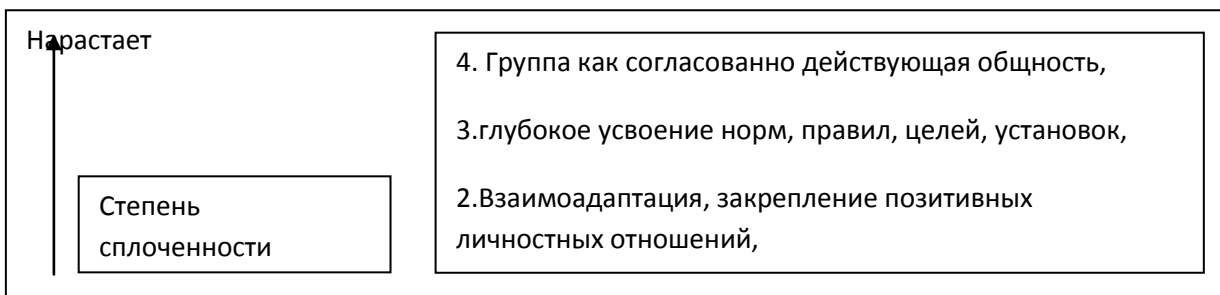
Непродуктивные роли препятствуют команде в достижении успеха. Их принято называть блокирующими. К числу характерных **блоков** относятся:

- доминирование,
- сверханализ,
- отвлечение внимания,
- пассивность,
- чрезмерное абстрагирование,
- критицизм,
- преждевременное принятие решения,
- склонность выдавать мнение за факт,
- неприятие, использование служебного положения,
- сопротивление,
- уклонение.

Этапы развития группы

Б. В. Такман определил этапы развития группы:

1. Формирование,



2. Бурление,
3. Упорядочивание,
4. Продуктивность,
5. Роспуск.

2. Неформальные группы. Управление неформальной группой: факторы, влияющие на эффективность работы НФ.

Неформальные группы – образуются спонтанно для удовлетворения индивидуальных потребностей работников.

Неформальная группа — спонтанно возникшая группа людей, которые регулярно вступают во взаимодействие для достижения определенной цели. Причины вступления — чувство принадлежности, помощь, защита, общение.

Правила работы с неформальной группой

1. Признать существование неформальной группы в организации.

Одна из самых больших и распространенных трудностей, мешающая эффективному управлению неформальными группами и организациями, — это изначально невысокое мнение руководителей о НФ.

2. Изучить факторы, влияющие на эффективность функционирования неформальных групп.

- **Размер группы.** Оптимальное количество участников группы 7 ± 2 человека,
- **состав группы.** Под составом здесь понимается степень сходства личных точек зрения,
- **групповые нормы.** Нормы, принятые группой, оказывают сильное влияние на поведение отдельной личности и на то, в каком направлении будет работать группа: на достижение целей организации или на противодействие им.
- **сплоченность группы** — это мера тяготения членов группы друг к другу и к группе. Сплоченная группа — это группа, члены которой испытывают сильную тягу друг к другу и считают себя похожими.
- **конфликтность.** Различие во мнениях обычно приводит к более эффективной работе группы. Однако оно также повышает вероятность конфликта. Хотя активный обмен мнениями и полезен, он может также привести к внутригрупповым спорам и другим проявлениям открытого конфликта, которые всегда пагубны.
- **статус членов группы.** Члены группы, чей статус достаточно высок, способны оказывать большее влияние на решения группы, чем члены группы с низким статусом. Однако это далеко не всегда ведет к повышению эффективности.
- **функциональная роль членов группы.**

3. Разработать и применить на практике методы управления неформальными группами с целью использования их потенциальных выгод и уменьшения отрицательного воздействия.

Методы управления неформальными группами:

- консультации с группами,
- обучение и внушение,
- обеспечение лояльности руководящих работников,
- замена руководителя «среднего звена»,
- перевод сотрудников на другое место работы,
- размещение кабинетов,
- признание естественных лидеров,
- обмен информацией в организации,
- гибкое использование развитой системы формальной и, что особенно важно, неформальной передачи информации дает возможность организации выполнять свои задачи быстро и оперативно. При этом сотрудники могут достичь полноты понимания, а руководству организации добиться большего влияния на неформальные группы, что было бы невозможно при наличии лишь формальной системы.

Роль – перечень функций, которые заданы личности группой и которые определяются спецификой совместной групповой деятельности

Статусно - ролевые распределения в группе следующие:

- альфа – лидер группы, наиболее энергичен, авторитетен, пользуется правом первоочередного получателя благ,
- бета – второе лицо с соответствующим правом на блага, менее энергичен, часто более интеллектуален, хранитель групповых норм,
- гамма 1 – приближенные, опора, соратники, команда,
- гамма 2 – многочисленная группа энергичных, подчиненных членов группы, становится жертвами манипуляции представителей верхнего уровня,
- гамма 3 – оппозиция, вынуждены подчиняться, к ним применяется политика «кнута и пряника». «Пряник» - приближение корпорация.
- гамма 4 – шут, позволяющий себе критические замечания, поддерживает видимость демократии, свободы слова.
- омега – лицо, принимающее на себя групповую агрессию. Эта роль необходима для сплочения группы, демонстрации единства (мы – не мы).

Роли в группах делятся:

- продуктивные,
- социальные,
- контрпродуктивные.

Д.Вэттен, и К. Камерон считают, что роли делятся:

- направленные на выполнение задачи,
- направленные на формирование отношения.

Члены команды редко сочетают две роли, это очень сложно. Роли, ориентированные на достижение задачи ставят перед собой следующие цели:

1. выдача рекомендаций,
2. поиск информации,

3. предоставление информации,
4. разработка,
5. подталкивание,
6. мониторинг,
7. анализ процесса,
8. опытная проверка,
9. принуждение,
10. подведение итогов.

Эффективно работающие команды обладают синергией. Условия для появления такого совместного потенциала – наличие общекомандных ценностей, понимающиеся всеми членами команды.

Эффективно работающие команды:

- Состоят из взаимозависимых членов,
- Помогают в работе своим членам,
- Функционируют столь успешно, что создают притягательность работы только в команде,
- Не всегда имеют постоянного лидера,
- Проявляют заботу друг о друге,
- Атмосфера высокого взаимопонимания и доверия.

Опасности проявления группового мышления. В одной и той же команде результаты работы могут быть как успешными, так и провальными. Ирв Джанис объясняет это групповым мышлением. Групповое мышление возникает из-за следующих факторов:

- Иллюзия неуязвимости,
- Общность стереотипов. Члены команды отказываются от рассмотрения неприятной информации путем дискредитации источника (они ничего в этом не понимают),
- Рационализация (дают рациональное объяснение отсутствию консенсуса),
- Иллюзия нравственности,
- Самоцензура (не говорят в слух о своих опасениях, скрывают сомнения),
- Прямое давление на носителей иных взглядов.,
- Защита разума от беспокойства (не парься!),
- Иллюзия единодушия (согласие большинства «звонкоголосых»).

В борьбе с групповым мышлением, считает Джанис эффективны следующие средства:

- Наличие экспертов – критиков,
- Открытая дискуссия,
- Подгруппы,
- Сторонние эксперты.

Лекция 7

Тема: Стили лидерства и подходы в управлении организацией

Вопросы

7.1 Классификация стилей лидерства.

7.2 Авторитарный стиль лидерства. Демократический стиль. Попустительский или либеральный стиль.

7.3 Влияние ситуации на выбор стиля лидерства.

7.4 Формирование стиля лидерства.

7.5 Оценка эффективности лидерского стиля.

Название стилей связано личностью известного немецкого психолога Курта Левина, иммигрировавшего из фашистской Германии в США.

Стиль управления – это относительно устойчивая система способов, методов и форм воздействия руководителя на подчиненных в соответствии с целями совместной деятельности.

Левин определил три стиля руководства: Авторитарный, Демократический, Либеральный. В ходе экспериментов К.Левин пришел к следующим выводам: в применении к конкретной ситуации эксперимента оптимальным является демократический стиль; т.к. создает более благоприятные атмосферу и условия для совместной деятельности; наивысшее творчество и увлеченность; наиболее благоприятные отношения между группой и руководителем.

Важно отметить, что каждый из приведенных стилей имеет свои «-» и «+».

Параметры стилей управления	Виды стилей		
	Авторитарный	Демократический	Либеральный
1. принятие решений, определение задач	Руководитель	С учетом мнения подчиненных	Одобрение и согласие с мнением подчиненных
2. Способ доведения решения	Приказ, требование	Совет, рекомендация, намек	Просьба, упрощение
3. Степень регламентации действий подчиненных	Высокая	Оптимальная	Низкая
4. общение руководителя и подчиненных	Коротко, сухо, деловое	Более продолжительное, деловое и личностное	Может не вступать в общение, если подчиненные не обращаются к нему
5. Регуляция деятельности подчиненных	Упор на взыскания	Упор на поощрение	Воздерживается от воздействия

6. Мнение руководителя о подчиненных	Категоричность, деление плохие-хорошие. Оценка не меняется	Изначально хорошие, гибкость в изменении оценки	Оценки нет
7. инициатива подчиненных	Недоверие, негативное	Поощряется	Переоценка возможностей подчиненных
8. Морально-психологический климат	Напряженный	Оптимальный	Изменчивый
9. Показатели деятельности организации	Высокие количественные, средние качественные	Средние количественные, высокие качественные	Нестабильные
10. контроль	Повышенный	Средний	Отсутствует

В чистом виде стили встречаются крайне редко. Выбор стиля определяют объективные и субъективные факторы.

Объективные факторы:

- Тип организации,
- Специфика деятельности,
- Специфика решения задач (простые-сложные, текущие-внезапные),
- Условия выполнения задач (благоприятные, экстренные),
- Способы деятельности организации (индивидуальные, групповые),
- Уровень развития организации,
- Стиль руководства,
- Уровень иерархии управленца,
- Совпадение стиля руководства и руководителя.

Субъективные факторы:

- Индивидуально-психологические особенности личности,
- Наличие у руководителя авторитета,
- Уровень общей и управленческой культуры,
- Имеющийся общий и управленческий опыт.

Лекция 8

Тема:

Диагностика лидерских качеств менеджера. Развитие лидерских качеств.

Вопросы:

- 1 Диагностика лидерских качеств молодых специалистов.
- 2 Методы изучения стилей лидерства.

3 Обучение и развитие лидерских качеств и способностей. Эффективное лидерское поведение.

4 Приемы делового общения как способ эффективного решения проблем.

Краткое содержание сообщения

Два подхода к пониманию лидерства в образовании. Новое понимание лидера в образовании как профессионального лидерства. Характеристика такого типа лидера: личностные и социальные качества, условия, способствующие развитию лидерских способностей. Роль лидера образования в образовательной реформе. Подготовка лидеров в образовании: основные цели такой подготовки, программа развития лидерства, возможности влияния программы обучения лидерству на развитие образовательного учреждения. Схема программы обучения лидерству. Диагностика лидерских качеств. Феномен женского лидерства: теоретические подходы и эмпирические закономерности. Мужское и женское лидерство: предрассудки, стереотипы и реальные закономерности. Западная и отечественная традиции понимания роли женщин в лидерстве. Женщины – великие социальные реформаторы. Женское лидерство в управлении, бизнесе, политике, браке. Современные тенденции в развитии женского лидерства. Женщины – лидеры (социологические портреты наиболее известных и успешных женщин – лидеров).

Структура общения.

В социально-психологической литературе общение рассматривают как **коммуникативную деятельность** - сложная многоканальная система взаимодействия людей. Составляющие процесса коммуникативной деятельности:

- *коммуникативная составляющая*, обеспечивает обмен информацией;
- *интерактивная* — регулирует взаимодействие партнеров в общении;
- *перцептивная* (восприятие) — организует взаимовосприятие, самооценки и рефлексии в общении,

Социальные психологи выделяют два типа коммуникативной деятельности:

а) личностно-ориентированный,

б) социально-ориентированный.

Эти типы коммуникативной деятельности отличаются коммуникативной, функциональной, социально-психологической и речевой структурой. Высказывания в **социально-ориентированном общении** адресуются многим людям и должны быть понятны каждому, поэтому к ним предъявляются требования **полноты, точности и высокой культуры**.

Основные структурные компоненты в концепции А.Н.Леонтьева «общение как коммуникативная деятельность»:

предмет общения — это другой человек, партнер по общению как субъект;

потребность в общении состоит в стремлении человека к познанию и оценке других людей, а через них и с их помощью — к самопознанию, к самооценке;

- *коммуникативные мотивы* — это то, ради чего предпринимается общение;
- *действия общения* — это единицы коммуникативной деятельности, целостный акт, адресованный другому человеку (две основные категории действий общения — инициативные и ответные);
- *задачи общения* — это та цель, на достижение которой в конкретной коммуникативной ситуации направлены разнообразные действия, совершаемые в процессе общения;
- *средства общения* — это те операции, с помощью которых осуществляются действия общения;
- *продукт общения* — образования материального и духовного характера, создающиеся в итоге общения.

Процесс коммуникативной деятельности строится как «система сопряженных актов» (Ломов Б.Ф.). Каждый такой «сопряженный акт» — это взаимодействие двух субъектов, двух наделенных способностями к инициативному общению людей. В этом проявляется диалогичность коммуникативной деятельности, согласно Бахтину М.М., а *диалог* может рассматриваться как способ организации «сопряженных актов».

Таким образом, диалог — это реальная единица коммуникативной деятельности. В свою очередь элементарными единицами диалога являются действия *высказывания и слушания*. Однако в практике, личность выполняет роль не просто субъекта общения, но и субъекта—организатора общения другого субъекта. Таким субъектом может стать: отдельная личность, группа людей, масса.

Общение личности как субъекта-организатора с другим человеком определяется как *межличностный уровень* коммуникативной деятельности, а общение с группой (коллективом) — как *личностно-групповой*, общение с массой - *личностно-массовый*. В единстве этих трех уровней и рассматривается коммуникативная деятельность личности. Это единство обеспечивается тем, что все уровни коммуникативного взаимодействия основываются на едином организационно-методологическом подходе социальной практики личности. А именно: на личностно-деятельностном. Такой подход предполагает, что в центре общения находятся две личности, два субъекта общения, взаимодействие которых реализуется через деятельность и в деятельности.

Деятельностный подход применительно к коммуникативной технологии означает прежде всего трактовку ее процессов как организацию и управление формированием системы социальных позиций, взглядов, оценок и т. д. Это достигается в трех основных коммуникативных формах:

а) монологической, где преобладают коммуникативные действия высказывания у личности как субъекта — организатора действий слушания у других субъектов — участников общения;

б) диалогической, в которой субъекты взаимодействуют и взаимно активны, взаимно инициативны;

в) *полилогической*, организующей многостороннее общение, которое чаще всего носит характер своеобразной борьбы за овладение коммуникативной инициативой и связано со стремлением максимально эффективной ее реализации.

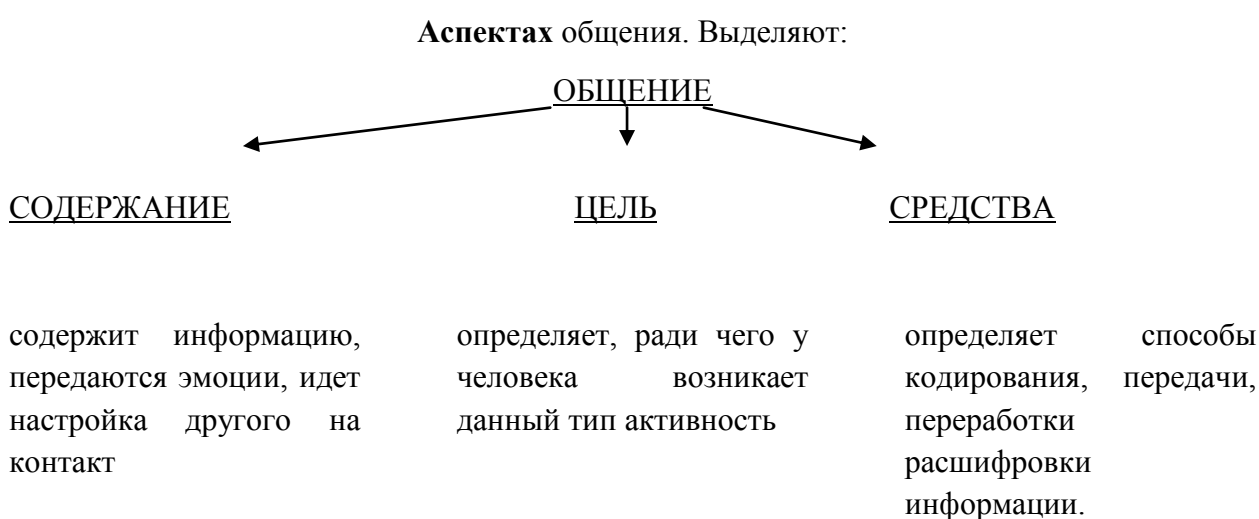
Общение как деятельность представляет собой систему элементарных актов. Каждый акт определяется:

- а) субъектом — инициатором общения,
- б) субъектом, которому адресована инициатива,
- в) нормами, по которым организуется общение,
- г) целями, которые преследуют участники общения,

д) ситуацией, в которой совершается взаимодействие. Каждый акт общения состоит из цепи взаимосвязанных коммуникативных действий.

Для возникновения акта общения нужна инициатива. Субъект общения, который берет эту инициативу на себя – это «субъект-инициатор». А субъект, который эту инициативу принимает, определяется как «субъект-партнер».

Стиль общения непосредственно влияет на эмоциональную атмосферу взаимодействия и выбор его средств. Все *средства* общения делятся на две основные группы: вербальные (словесные) и невербальные это оптико-кинестические (жесты, мимика, пантомимика); паралингвистические (качество голоса, его диапазон, тональность); экстралингвистические (паузы, смех, плач, темп речи); пространственно-временные (дистанции, время, место, ситуация общения), такесические (прикосновения, объятия, рукопожатия и т.д.).



В соответствии с содержанием, целями, средствами можно разделить несколько видов общения:

По содержанию:

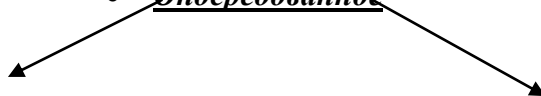
- *Материальное* – обмен предметами и продуктами деятельности,
- *Когнитивное* – обмен знаниями,
- *Кондиционное* – обмен психическими и физическими состояниями. (поднять настроение, успокоить),
- *Мотивационное* – обмен побуждениями, целями, интересами, мотивами, потребностями, (установка к действию, актуализирование некоторых потребностей),
- *Деятельное* – обмен действиями умениями, навыками.

По целям:

- *Биологическое* – для поддержания, сохранения, развития организма,
- *Социальное* – расширение и укрепление межличностных контактов, установление и развитие отношений, личностный рост индивида.

По средствам:

- *Непосредственное* – (рука, голова, туловище, голос, связки),
- *Опосредованное*



Природные предметы

Палка, камень, след на земле

Культурные

Знаковые системы, запись символов на различных носителях, СМИ

ОБЩЕНИЕ определяют как

Прямое

Личные контакты

Косвенное

Через посредников

Среди **видов общения** различают:

Деловое - Включено в какую-либо совместную продуктивную деятельность. Его содержание – чем заняты люди, а не проблемы, которые касаются их внутреннего мира.

Личностное - Сосредоточено вокруг психологических проблем. Характерные интересы, потребности, смысл, отношение к значимому человеку.

Инструментальное - Не являются самоцелью, не стимулируется самостоятельной потребностью.

Целевое - Служит средством удовлетворения специфических потребностей.

Люди отличаются друг от друга **коммуникативными способностями** умением и навыками общения с людьми, от которых зависит их успешность. Наиболее успешные коммуникаторы обладают навыками наблюдения, владеют техниками пересказа, отражения чувств и резюме. Психолог с высоким уровнем эмпатии имеет тенденцию к частому применению навыков внимания. Визуальный контакт, жесты, физическое расстояние имеют прямое отношение к эмпатии.

Карл Роджерс в работе «Необходимые и достаточные условия терапевтических изменений личности» 1956г. сделал категорическое утверждение, что эмпатия и близкие к ней понятия - это все, что нужно для развития личности клиента.

Роджерс писал:

1. Установить интегрированные, конгруэнтные отношения с клиентом,
2. Безусловно, априорно положительное отношение к клиенту,
3. Суметь передать ему это отношение «И этого достаточно».

Лекция 9

Тема: Ответственность руководителя-лидера за принятые и реализованные решения.

Вопросы

9.1 Понятие "этической нормы" в трудовой деятельности руководителя-лидера.

9.2 Ответственность и обязанность.

9.3 Суть профессиональной ответственности.

9.4 Этическая и социальная ответственность. Этапы формирования социальной ответственности.

Этика – учение о морали и нравственности – система норм нравственного поведения людей, их общественный долг, их обязанность по отношению друг к другу.

Профессиональная этика построена на научных этических теориях и учениях. Большую роль в формировании профэтики имеет общественное мнение. Нормы профэтики не сразу становятся общепризнанными, это явление связано с борьбой общественных мнений.

В развитии этических взглядов взаимодействуют ряд принципов:

- принцип связи профморали и общественного мнения,
- принцип традиции,
- приемственность.

Профессионализм опирается на моральные нормы человека:

- долг,
- честность,
- требовательность к себе и своим коллегам,
- ответственность за результаты своего труда.

Сложившиеся нормы нравственности – результат длительного процесса становления взаимоотношений между людьми. Без нравственности невозможно вести экономические, политические, культурные и другие виды отношений, основанных на уважении друг друга.

Социальная ответственность определяется общечеловеческими нормами, принятыми в обществе и способностью личности отвечать за последствия своей деятельности.

Социальную ответственность несет как отдельная личность, так и общество. Ответственность связана с реализацией инициатив в рамках принятых социальных целей и реализуется в последовательности:

Социальная ответственность ----»Социальные цели ----» Социальные инициативы

К социальным целям компании относятся:

- Достижение социальной справедливости,
- Охрана окружающей среды, создание положительной мотивации труда,
- Достойное пенсионное обеспечение,
- Формирование условий для развития личности.

В положительной перспективе работы компании формируется социальная ответственность системы «руководитель-подчиненный», «компания-внешняя среда». Развиваясь, компания занимает все более заметную роль в общественной жизни, сопричастности с окружающей средой. Осознание необходимой сопричастности компании с окружающей средой является важнейшей составной частью профессионального управления. Социальная ответственность руководителя-лидера реализуется в прямом и косвенном виде.

В прямом виде:

- Продажа товаров по низким ценам,
- Квота по приему на работу инвалидов, студентов вузов,
- Производство экологически чистой продукции, др.

В косвенном виде:

- Поддержка социальных инициатив государства,

- Благотворительная деятельность и взносы, др.

Социальная ответственность явно или неявно отражается в уставных документах организации. Особенно это проявляется в миссии основных целях организации.

Компания, направляющая максимальные усилия на максимальное удовлетворение потребностей персонала и клиентов ориентирована на социальную ответственность.

Компания, преследующая цель – максимальная прибыль – несет минимальную социальную ответственность.

Характеристиками социальной ответственности являются:

1. Широта – это диапазон функций производства и управления, по которым компания берет на себя социальную ответственность (техническую безопасность, своевременную оплату труда, социальную справедливость и др.),

2. Временной интервал – это период устойчивого внимания и конкретных действиях по соблюдению моральных норм во всем диапазоне заявленных функций производства и и управления компанией. Интервал может быть: *бессрочным* и *на заданный срок*.

3. Придаваемое значение- это важность социальной ответственности перед технологическими целями компании. Для этого в приоритетном порядке выделяют ресурсы для реализации важнейших социальных целей компании (уменьшение профессиональных заболеваний).

4. Вовлеченность персонала – это уровень участия персонала компании в реализации социальных целей. Цели реализуются:

- Путем формирования отдельных коллективов в составе компании,
- Путем участия всех сотрудников на общественных началах во внеурочное время.

Социальную ответственность организация и отдельный сотрудник могут принять на себя только добровольно и осознав стоящие в связи с этим решением проблемы.

Социальную ответственность компании активируют следующие мотивы:

- Чувство долга, предвыборные обещания,
- Желание принести больше пользы работникам, организации, региону,
- Самовыражение и самопроявление – получение удовольствия от видимых другими результатов,
- Избежание общественного порицания и наказания,
- Повышение имиджа и карьерный рост,
- Выйгрыш в конкурсе,
- Отвлечение от постоянных личных переживаний.

Деловая беседа всегда имеет цель, в отличие от бытовой. Деловые беседы делятся на два вида:

- «свободные», проходи без спецподготовки, двусторонний обмен информацией, с регламентом или без регламента времени,
- беседы строго регламентированные, специально подготовленные.

Для деловой беседы определяется план, составляется план, регламентируется время, назначается время. Беседа состоит из этапов: Контакт, Ориентация, Аргументация, Решение

Вступление к разговору: Этап беседы «Контакт». Эта часть беседы предназначена для установления атмосферы доверия. «Контакт» содержит:

- Приветствие,
- Установление контакта глазами,
- Изменение социальной и физической дистанции,
- Дать понять собеседнику, что вы готовились к встрече,
- Деловая беседа должна проходить в определенном сторонами месте.

Речевые формулы для вступления в беседу:

- Доброе утро, день, вечер. (к аудитории).

- Доброе утро, день, вечер. И.О. (к персоне).

Обычно общие темы (о здоровье, погоде). Цель обеспечить положительный эмоциональный настрой.

Первыми приветствуют:

- Мужчина – женщину,
- Младший – старшего,
- Младшая по возрасту женщина – значительно старшего по возрасту мужчину,
- Участник делегации – руководителя не зависимо от того своя делегация или зарубежная.

Основная часть беседы Этап беседы «Ориентация». Необходимые навыки - умение слушать,

- Получить всю информацию,
- Выяснить цели собеседника,
- Передать запланированную информацию,
- Анализ позиции собеседника.

Рекомендуется: избавиться от своих эмоций, делать необходимые записи, сосредоточиться на главном.

Этап беседы «Аргументация». Цель этого этапа беседы – приблизить позицию собеседника к своему видению взаимодействия. Сначала важно выяснить позицию собеседника. Можно задать вопрос:

- «Что вы думаете об этом предложении?», «Каково по-вашему наилучшее решение этого вопроса?»,
- Выражая открытую поддержку позиции собеседника, вы создаете себе шанс, что ваше предложение им будет позитивно оценено,
- Критические вопросы следует рассматривать в начале или конце фазы аргументации,

Аргументация должна быть короткой и убедительной. Формулировки понятны собеседнику. Способ аргументации учитывает особенности восприятия собеседника.

Правила этикета проведения деловой беседы предусматривают следующее поведение контактирующих:

- адекватная дистанция,
- сдержанные жесты,
- ровный спокойный тон,
- демонстрация дружеского, внимательного расположения к собеседнику.

Этикой деловой беседы строго *запрещается*:

- оскорблять, перебивать собеседника,
- шуметь и «выходить из себя».

Кричит обычно тот, кто чувствует себя неуверенно. Уверенный в своём решении человек убеждает собеседника логикой мышления и фактами.

Заключительная часть беседы Этап деловой беседы «Решение». На этом этапе оговаривается полученный результат, сроки, распределяются обязанности сторон, действия, выделяются нерешенные проблемы. В фазе принятия решения допустимо:

- открыто задавать вопрос о согласии с вашими целями,
- в момент принятия решения недопустимо колебаться, иначе ваш собеседник тоже будет колебаться,
- не отступайте от своего решения, используйте, изобретайте новые пути достижения согласия, пока не используете все возможности достижения желаемой Вами цели,
- оставляйте напоследок сильный аргумент.
- обращайтесь к позитивному опыту и достоверным фактам.

Речевые формулы для завершения встречи:

- Всего Вам хорошего.

- Надеюсь на скорую встречу.

Часто согласие и удовлетворённость деловым общением поддерживается дружественным рукопожатием, подкреплённым улыбкой и легким наклоном головы.