МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Психология и педагогика»

Е.Ю. ДВОЙНИКОВА

ПСИХОЛОГИЯ ЛИДЕРСТВА

Учебное пособие

Самара
Самарский государственный технический университет
2017

Печатается по решению редакционно-издательского совета СамГТУ

УДК 159.9(07)
ББК Ю95я73
Д 24

Двойникова Е.Ю.
Д 24 Психология лидерства: Учеб. пособие / *Е.Ю. Двойникова.* – Самара: Самар. гос. тех. ун-т, 2017. – 121 с.

Рассмотрены основные понятия психологии лидерства, ее основные составляющие. Приведены теоретические основы психологии лидерства, задания к выполнению контрольной работы, библиографический список для углубленного изучения психологии лидерства.

Рассчитано на студентов технических вузов дневной формы обучения.

Рецензент: д-р пед. наук В.М. Нестеренко

УДК 159.9(07)
ББК Ю95я73
Д 24

© Двойникова Е.Ю., 2016
© Самарский государственный технический университет, 2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 5
СОДЕРЖАНИЕ КУРСА 6
ТЕМА 1. ОБЩИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПСИХОЛОГИИ ЛИДЕРСТВА 8
1.1. Природа лидерства 8
1.2. Психологические особенности и содержание лидерства 14
1.3. Разница подходов к лидерству в политологии, психологии и менеджменте – их достоинства и ограничения 18
1.4. Компоненты лидерства 21
1.5. Основа исследований лидерства 22
ТЕМА 2. ИССЛЕДОВАНИЯ ФЕНОМЕНА ЛИДЕРСТВА 26
2.1. Исторический аспект становления феномена лидерства: теории «великого человека» и «воспитания оратора», подходы Лебона и Макиавелли 26
2.2. Научный подход, концепции и теории. Взаимодействие как основа лидерства. Теория «героев» и «теория черт» 29
2.3. Поведенческий подход к лидерству: «двухмерная модель участия подчиненных» и «управленческая решетка» по Блейку и Моутон 31
2.4. Исследования лидерства ситуационными методами. Теория «наименее предпочитаемого работника» Фидлера, теория «ситуационного лидерства» Херши и Бланшара, теория «путь – цель» Хауса, «нормативная модель принятия решений» Врума и Йеттона 36
2.5. Харизматическое и атрибутивное лидерство в «квалификационной модели» Келли и в «теории атрибуций» Ф. Хайдера 39
2.6. Лидерство, трансформирующее действительность. Основные признаки лидерства по Маслоу и Бассу: самоактуализация, харизма, интеллектуальная стимуляция, воодушевление 46
ТЕМА 3. ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА 51
3.1. Классические и современные теории лидерства 51
3.2. Постановка задач лидерами организаций и предприятий 53
3.3. Исследования лидерства в психологии и менеджменте 57
3.4. Лидерство в бизнесе и его системно-психологическое описание 60

ТЕМА 4. РАЗЛИЧИЕ РУКОВОДСТВА И ЛИДЕРСТВА 62
4.1. Менеджмент и поведение в организации. Осуществление деятельности лидера в организации 62
4.2. Руководство организацией и гендерные проблемы – исследование характерных особенностей лидера-женщины. Ответственное лидерство 65
4.3. Культура и лидерство в организации 70
4.4. Лидерство и власть в организации 74
ТЕМА 5. ДОВЕРИТЕЛЬНЫЕ ОТНОШЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ 80
5.1. Явление доверия. Теория и практика в психологии доверия и недоверия. Формирование доверия в организации и его поддержание 80
5.2. Компоненты доверительных отношений – мотивация, коммуникация и сотрудничество 85
5.3. Мастерство лидера в коммуникативных отношениях и коммуникационные каналы. Формальный и неформальный виды коммуникации 87
5.4. Создание доверительных отношений и стили лидерства. Особенности поведения руководителя и их влияние на доверительные отношения в коллективе 88
ТЕМА 6. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ВЛАСТЬ И ЛИДЕРСТВО 93
6.1. Психология власти и природа организации 93
6.2. Пять типов лидерской власти 100
6.3. Понимание и восприятие власти 102
6.4. Роль последователя в отношениях между властью и индивидом 106
6.5. Личный успех и его влияние на общество 107
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 110
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК 112
ПРИЛОЖЕНИЕ 118

ВВЕДЕНИЕ

Освоение курса «Психология лидерства» развивает у студентов научный образ мышления. Целью составления данного учебного пособия является оказание помощи студентам при выполнении ими самостоятельной работы – от выбора конкретной темы контрольной работы до подготовки к экзамену по курсу «Психология лидерства».

Материал курса «Психология лидерства» наиболее успешно усваивается при использовании активной формы организации обучения, включающей лекции, электронные презентации, психологические практикумы и тренинги, самостоятельную работу с источниками для составления рефератов и обзоров, индивидуальные консультации, коррекционные программы, контрольные работы и итоговую проверку знаний.

Необходимыми условиями для реализации программы данного курса (тренинги, имитационные игры, практикумы) являются специально подготовленные для групп из 15–20 человек аудитории и лаборатории.

СОДЕРЖАНИЕ КУРСА

Тема 1. Общие характеристики психологии лидерства

1.1. Природа лидерства.

1.2. Психологические особенности и содержание лидерства.

1.3. Разница подходов к лидерству в политологии, психологии и менеджменте – их достоинства и ограничения.

1.4. Компоненты лидерства.

1.5. Основа исследований лидерства.

Тема 2. Исследования феномена лидерства

2.1. Исторический аспект становления феномена лидерства: теории «великого человека» и «воспитания оратора», подходы Лебона и Макиавелли.

2.2. Научный подход, концепции и теории. Взаимодействие как основа лидерства. «Теория черт» и модификации.

2.3. Поведенческий подход к лидерству: «двухмерная модель участия подчиненных» и «управленческая решетка» по Блейку и Моутон.

2.4. Исследования лидерства ситуационными методами. Теория «наименее предпочитаемого работника» Фидлера, теория «ситуационного лидерства» Херши и Бланшара, теория «путь – цель» Хауса, «нормативная модель принятия решений» Врума и Йеттона.

2.5. Харизматическое и атрибутивное лидерство в «квалификационной модели» Келли и в «теории атрибуций» Хайдера.

2.6. Лидерство, трансформирующее действительность. Основные признаки лидерства по Маслоу и Бассу: самоактуализация, харизма, интеллектуальная стимуляция, воодушевление.

Тема 3. Теории лидерства

3.1. Классические теории лидерства.

3.2. Постановка задач лидерами организаций и предприятий.

3.3. Исследования лидерства в психологии и менеджменте.

3.4. Лидерство в бизнесе и его системно-психологическое описание.

Тема. 4. Различие руководства и лидерства

4.1. Менеджмент и поведение в организации. Осуществление деятельности лидера в организации.

4.2. Руководство организацией и гендерные проблемы – исследование характерных особенностей лидера-женщины. Ответственное лидерство.

4.3. Культура и лидерство в организации.

4.4. Лидерство и власть в организации.

Тема 5. Доверительные отношения в организации

5.1. Явление доверия. Теория и практика в психологии доверия и недоверия. Формирование доверия в организации и его поддержание.

5.2. Компоненты доверительных отношений – мотивация, коммуникация и сотрудничество.

5.3. Мастерство лидера в коммуникативных отношениях и коммуникационные каналы. Формальный и неформальный виды коммуникации.

5.4. Создание доверительных отношений и стили лидерства. Особенности поведения руководителя и их влияние на доверительные отношения в коллективе.

Тема 6. Организационная власть и лидерство

6.1. Психология власти и природа организации.

6.2. Пять типов лидерской власти.

6.3. Понимание и восприятие власти.

6.4. Роль последователя в отношениях между властью и индивидом.

6.5. Личный успех и его влияние на общество.

Контрольная работа

Указания к выполнению контрольных работ приведены в приложении.

Библиографический список

Библиографический список представлен в конце пособия.

ТЕМА 1. ОБЩИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПСИХОЛОГИИ ЛИДЕРСТВА

1.1. ПРИРОДА ЛИДЕРСТВА

Биологическая природа человека – источник явления лидерства. Так называемое протолидерство проявляется среди животных со стадным образом жизни, в котором вожак – это наиболее сильная, решительная, упорная и опытная особь, управляющая стаей в соответствии с законами генетики. Уже на уровне стадных животных наличие протолидера является необходимым. Стадо является сложно организованной системой с четко определенными ролями и потребностями. Главной потребностью упорядочения поведения отдельных особей и их самоорганизации является сохранение (приумножение) целостности (численности) этой группы и обеспечение ее развития. Такая самоорганизация достигается стихийным распределением функций и ролей по вертикали и горизонтали. В результате образуется иерархия особей – пирамида, на вершине которой и располагается протолидер.

Понятно, что большие группы социума являются гораздо более сложными системами, в которых самоорганизация и развитие основываются не только на природных факторах, но и имеют социально-психологическую основу. В социальной группе выделение позиции явного лидера зависит от внутренней взаимозависимости членов группы и внешних взаимоотношений группы как целого с окружающим социумом. При низкой интеграции в группе и при высокой степени самостоятельности ее членов лидерские функции, как правило, выражены слабо или вообще не выражены. Например, среди пассажиров трамвая или в толпе пешеходов черты лидерства не проявляются. Однако с ростом уровня потребности в коллективных действиях необходимость группы в лидере возрастает. Причем эффективность совместных действий подразумевает четкое функционально-ролевое разделение (специализацию), жесткость подчинения, оперативность управления и пр. Современное производство, например, относится к такому типу объ-

единений. Поэтому в таких объединениях обязательным является выделение лидера и его участие в руководстве производством.

Можно выделить ситуационный и поведенческий подходы, которые опираются на личностные качества лидера. С другой стороны, не подтверждается концепция физических качеств (сила, вес, высокий рост). Наоборот, зачастую лидер невысок и физически несилен.

Существует большое число теорий лидерства, среди которых «теория черт» является старейшей. Однако и сегодня она является актуальной. Суть этой теории заключается в том, что лидерство объясняется выдающимися качествами личности. Э. Богардус, один из основателей «теории черт», писал: «превосходящие интеллектуальные дарования доставляют личности выдающееся положение рано или поздно».

Твердая воля, целеустремленность, острый ум, организаторские способности, способность внушить людям доверие, кипучая энергия, компетентность и готовность нести ответственность являются главными предпосылками лидерства. Проведено большое количество исследований для проверки «теории черт», которые пытались оспорить верность этой концепции. Детальный анализ лидерских качеств показал следующее:

– индивидуальные качества лидера почти полностью совпадают с набором положительных социально-психологических признаков личности как таковой;

– высокие моральные и интеллектуальные качества могут являться помехой, а не условием успеха для того, кто стремится занять лидирующую позицию (например, в предпринимательстве);

– люди с выдающимися способностями зачастую оказываются невостребованными на протяжении многих лет (и даже всей жизни) и так и не становятся лидерами.

Значит ли это, что «теория черт» является совершенно несостоятельной? Это не так. Дело в том, что набор качеств лидера определяется каждой конкретной ситуацией и варьируется в зависимости от национальности, исторической эпохи, культурных традиций и других условий. Понятно, что лидер конструкторского бюро по своим качествам будет кардинально отличаться от лидера театральной труппы.

Гизели в своей «концепции интеллигентности» предполагает, что качества лидера определяются оценочными и вербальными способностями человека. На основе этого был сделан вывод о том, что наличие указанных личностных качеств предрекает успешность в управлении. Выделяются следующие качества лидера как личности:

– интеллигентность (в символическом и вербальном отношении);

– инициативность (способность перенаправлять активность и желания);

– зрелость;

– уверенность в себе (положительная самооценка);

– решительность (мужественность у мужчин и женственность у женщин);

– мотивационные способности (умение мотивировать, вызывать потребности у людей за счет гарантии работы, финансового вознаграждения, власти над другими, самореализации, достижения успехов в работе);

– привязанность к сотрудникам.

Анализ отношений в реальных группах показал, что зачастую лидером становится человек, который не обладает перечисленными качествами; напротив, человек может не являться лидером и при этом иметь данные качества.

Концепции «харизматического лидерства» примыкают к «теории черт». Они отражают идеи М. Вебера, заключающиеся в том, что под влиянием харизмы лидера исполнитель работает с энтузиазмом, так как верит и почитает харизматического лидера. Способность повести за собой очень редка. Харизматический лидер выражает концентрированное и яркое воплощение групповых ценностей, которые ставит выше собственных интересов, способен преобразовать интересы членов группы и личные ценности в общегрупповые. Можно ли развить в себе качества харизматического лидера? Однозначно ответить невозможно. Однако можно предложить определения, которые могли бы помочь в понимании сути харизмы:

– главное харизматическое качество – способность влиять на формирование ценностей и восприятия мира у членов коллектива.

Необходимым условием является прежде всего знание особенностей своих сотрудников, уважение их интересов, потребностей и ценностей. Понятно, что индивидуальные устремления не всегда совпадают с устремлениями группы и харизматичность лидера должна проявляться в личной искренней приверженности цели группы с готовностью пойти на риск ради достижения цели;

– харизматичный лидер должен уметь заинтересовать членов группы новыми ценности, но этот процесс не должен быть насильственным; тем самым лидер подчеркивает важность индивидуальных ценностей и стремится связать их с ценностями группы;

– как правило, харизматичный лидер констатирует, насколько большое для общества значение имеет деятельность данного коллектива (благородство и бескорыстность работы педагога и врача, героизм службы работников милиции и т. д.). Это позволяет усилить внутреннюю мотивацию сотрудников, так как выполнение важной социальной роли повышает самооценку, создает у человека иллюзию необходимости своей скромной деятельности, своей значимости и даже незаменимости;

– харизматичный лидер способен выявлять все лучшее в человеке. Задачи, которые он предлагает решать своим подчиненным, – хотя и трудные, но посильные, поэтому каждый член коллектива чувствует свою компетентность и верит, что может преодолеть трудности. Лидер непосредственно влияет на индивидуальную заинтересованность и самодеятельность сотрудника, помогающие ему преодолевать препятствия;

– главную роль в коллективе с харизматичным лидером играет внутренняя мотивация (возможность самовыражения, вера в собственную значимость, одобрение лидером и членами коллектива), а не внешние стимулы (престиж, заработная плата).

Харизматический тип лидерства в реальной жизни встречается редко. Он наиболее эффективен в группах, в которых отсутствуют четкие стратегии реализации слабо структурированных задач при наличии невысокой спецификации трудовых функций. Слабость харизматического типа руководства – в чрезмерной за-

висимости деятельности группы от личности лидера. При его увольнении или переводе на другую работу группа оказывается недееспособной.

«Теорию черт» дополняет «факторно-аналитическая концепция» лидерства, в которой индивидуальные качества лидера рассматриваются с характерными для него чертами поведения, связанными с достижением поставленных целей. Если человек общительный, уважающий других, добрый, склонный к рефлексии длительное время находится на руководящей должности (например, в армии или других силовых структурах), то он частично утрачивает эти свойства и приобретает другую группу качеств, которая связана с характером выполняемой деятельности, – строгость, уверенность в себе, решительность и даже жесткость в отношениях с подчиненными, требование беспрекословного подчинения и пр. Иначе говоря, стиль общения лидера зависит от конкретной ситуации, отражает социальные условия, в которых он действует.

В «ситуативной теории лидерства» лидером становится человек, имеющий качества, способности и опыт, которые являются необходимыми для оптимального разрешения возникающих в группе ситуаций. При смене ситуации группа предъявляет специфические требования к лидеру (эмоциональный или деловой лидер и т. п.), что приводит к передаче лидерства от одного человека к другому.

Относительность и множественность лидерства является основой «ситуационной концепции» (Р. Стогдилл, Т. Хилтон, А. Голдиер). В этой концепции лидер отождествляется с функцией определенной ситуации, а человек, «являющийся лидером в одной ситуации, не обязательно будет лидером в других ситуациях» (Стогдилл).

С точки зрения «ситуационной концепции» лидерские качества являются относительными, хотя сторонники все же признают необходимость главных качеств: уверенность в своих силах, целеустремленность, компетентность, готовность взять на себя ответственность при решении той или иной задачи. Слабость «ситуационной концепции» состоит в недооценке личной активности человека, претендующего на

место лидера. Иначе, если нет подходящей ситуации, то лидером уже не стать. Э. Хартли предложил дополнить «ситуационное лидерство» следующими положениями, чтобы приблизить его к реалиям жизни:

– шансы стать лидером повышаются, если человек ранее уже становился лидером в какой-либо ситуации;

– если человек уже проявил себя как лидер, то он приобрел авторитет, способствующий назначению на руководящую должность, что тем самым закрепляет его лидерство;

– если человек стал лидером в одной ситуации, группа ожидает от него лидерства и в другой ситуации, так как восприятие группы стереотипно;

– лидером становится только тот, кто стремится к лидерству.

«Теория конституентов (последователей)» уточняет, дополняет, развивает и качественно обогащает «ситуационную концепцию». Природу лидерства она объясняет по аналогии с известным выражением – «свита делает короля», т. е. лидера делают последователи. Однако в соответствии с этой теорией лидер является зависимым от деятельности конституентов и призван играть второстепенную роль, что несколько обедняет его роль.

Лидер в большой степени зависит от коллектива и от особенностей последователей. Он должен воспринимать взгляды и позицию своих сторонников, быть способным выразить интересы группы, чувствовать момент, когда необходимо пойти на компромисс для сохранения сплоченности группы и укрепления своего влияния.

Названные задачи решаются при помощи следующих функций:

– информационно-аналитической;

– выработки программ;

– принятия решения;

– организации исполнения решений.

Лидер должен умело анализировать реальную действительность. На основании проведенного анализа и сделанных выводов он принимает решение о формировании линии поведения и вырабатывает программу действий. Далее лидер мобилизует силы и средства

– заручается поддержкой всей группы или ее значительной части для организации исполнения принятых решений по следующему алгоритму действий:

– подбор и расстановка исполнителей;

– мотивирование принятых решений;

– уточнение условий выполнения решений;

– создание внутренних и внешних условий, способствующих выполнению поставленной задачи;

– координация деятельности исполнителей;

– анализ результатов и подведение итогов выполненной работы.

Специфика лидерских склонностей анализируется на основе «концепции психосоциотипов». В этой концепции человек использует тот или иной тип лидерства в зависимости от врожденных особенностей своего психосоциотипа.

Совокупность различных теорий лидерства позволяет рассмотреть феномен лидерства с разных сторон. Однако, по мнению многих ученых, целостной картины явления лидерства нет и не может быть – проявления лидерства слишком многообразны и зависят от большого числа факторов: национальных, эмоциональных, религиозных, культурных и пр.

Чтобы определить лидерство наиболее полно, необходимо рассмотреть четыре основных момента:

– качества лидера и его мотивация;

– задачи лидера;

– последователи лидера;

– механизмы взаимодействия лидера с последователями.

1.2. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ И СОДЕРЖАНИЕ ЛИДЕРСТВА

Психическая устойчивость. Лао Цзы высказал очевидную мысль: «сколь бы ты ни был сильным, твой путь не обойдется без препятствий, вражды, трудностей и падений», т. е. жизненный путь никогда не будет идеальным.

Падают все, но вот реакция на падение различается. Один встанет и пойдет дальше. Он начнет все с нуля, станет делать новое дело, за-

будет о разрушенном и будет созидать вновь. Другой же не поднимется, так как чувство несправедливости, обида, желание реванша и мести будут отвлекать его от созидания нового.

Человек успеха отличается от неудачника способностью подняться после падения. Метания, сожаления и страхи – это слабости, проявление сомнений в своем праве на успех.

Если жизненный удар изменяет психическое состояние, запускает механизм сомнений и сожалений – это отнимает огромные ресурсы, которые могли бы быть направлены на создание нового, в том числе и на то, что может принести успех. Такое жизненное кредо и обеспечивает психическую устойчивость и делает человека сильным.

Пассивная позиция – одна из основ внутреннего рабства. В результате социализации у человека формируется устойчивая бессознательная и недоступная критическому осмыслению установка пассивного поведения в любой ситуации.

Чтобы претендовать на роль лидера, необходимо обратить внимание на собственное повседневное поведение. Попадая в какую-либо ситуацию, человек бессознательно думает не о том, что он будет делать, а о том, что будут делать с ним. Именно поэтому люди часто останавливаются в нерешительности перед новыми обстоятельствами, сдерживают себя перед новыми горизонтами, проходят мимо огромного количества возможностей, которые им предоставляет судьба.

Именно такая установка порождает нерешительность и страх перед новой ситуацией. Такая изначальная готовность при всяком новом контакте будет вызывать опасения и желание избежать этого контакта. Она делает трудным простой разговор с незнакомым человеком по телефону, так как кажется, что непременно будет проявлена агрессия и что лучше этого избежать. От этого голос становится неуверенным. Это заставляет бессознательное человека сигнализировать бессознательному партнера свою слабость, неуверенность и готовность принять его руководство. А если партнер сам не готов к предлагаемому руководству, то такая неуверенность вызывает его неприязнь и встречную агрессию, и как результат – встречное стрем-

ление избежать контакта и защититься от него грубостью. Как следствие, контакт проваливается.

Активная позиция. Среднестатистический человек обычно проявляет пассивное поведение – это одна из составляющих его рабского положения. Актуализатор – активный, сильный, уверенный в себе и открытый человек, наоборот, входит в любой контакт с мыслью «Как я буду добиваться решения своей задачи?». Ему не приходит в голову мысль, что кто-то что-то может сделать с ним. Ему чужд страх перед новой ситуацией и неуверенность, так как его подход к каждой новой ситуации всегда творческий и активный. Актуализатор знает, для чего он пришел и что он предпримет, и даже если пока не знает, что предпримет, то, во всяком случае, уверен, что именно он контролирует ситуацию.

Такая установка позволяет актуализатору уверенно, спокойно и без приложения усилий контролировать новую ситуацию. Его бессознательное дает сигнал окружающим о его готовности взять на себя ответственность за ситуацию и решимость управления ею. В свою очередь, это порождает у других желание принять его руководство – и это принятие происходит незаметно, само собой, на бессознательном уровне, без каких-либо противодействий.

Внешне очень легко распознать человека, который занимает пассивную позицию в общении и в жизни. Голова немного вниз, глаза при взгляде на партнера – немного вверх. Такой взгляд снизу вверх показателен для человека, пассивного в общении, даже если он при этом выше ростом, – он приспосабливается так держать голову, что все равно смотрит снизу вверх.

Взгляд вверх всегда соответствует пассивным процессам психики: подчинение, воспоминание, обморок, влюбленность. Взгляд сверху вниз, наоборот, соответствует активным процессам: конструирование, насильственные действия, творчество.

У актуализатора всегда прямой взгляд – обычно он смотрит прямо в глаза партнеру, доброжелательно и уверенно. Неуверенные же в себе люди ловят взгляд снизу, так как у них нет другого способа встретиться глазами с актуализатором, который смотрит немного сверху вниз даже на тех, кто выше ростом.

Установка на активность. Итак, одним из главных тормозов для продвижения человека по жизни, источником вечных страхов и причиной некоммуникабельности является одна из базовых установок бессознательного – установка на пассивную позицию, которая делает человека рабом. Эта установка запрещает человеку использовать ситуацию в его интересах и заставляет пассивно ожидать, как будут его использовать в чужих интересах. Пассивный человек, осознав, что его использовали, немедленно начинает винить в этом «обманувшего» его партнера. Замечательно, что продолжая ворчать на то, что его использовали, пассивный человек продолжает позволять себя использовать и дальше.

Необходимым условием достижения успеха в общении и жизни является смена пассивной установки и наработка активного воздействия на ситуацию и партнера. Надо поработать над изменением пассивной установки и настроить себя на активность, а значит – и на успех.

Прежде всего необходимо взять за правило сознательное отслеживание любой реакции на новую ситуацию. Как только возникнет неуверенность или страх в связи с контактом с новым человеком или новой ситуацией, сразу анализируйте то, как вы воспринимаете эту ситуацию или этот контакт. Неправильным, ошибочным восприятием ситуации будет ожидание того, что должно произойти что-то плохое. Надо думать только о том, какие вопросы вы будете решать в ходе этого общения, как повернуть ситуацию в свою пользу и как ее использовать. Так, шаг за шагом избавляясь от этой негативной бессознательной установки, вы начнете сознательно управлять своим отношением к ситуации, приобретете способность произвольно вызывать активное воздействие на нее.

Конечно, «надсмотрщик» сознания и поведения человека не сразу сдаст свои позиции. Выработка сознательного плана еще какое-то время будет перебиваться рецидивами пассивной реакции на события. Однако даже сравнительно небольшая порция активной позиции сделает поведение намного более успешным.

Получив контроль над формированием своей активной установки на ситуацию, человек перестает беспокоиться и обретает уверен-

ность, встречаясь с новыми ситуациями и контактами, становится хозяином своей судьбы, а это – шаг к успеху.

1.3. РАЗНИЦА ПОДХОДОВ К ЛИДЕРСТВУ В ПОЛИТОЛОГИИ, ПСИХОЛОГИИ И МЕНЕДЖМЕНТЕ – ИХ ДОСТОИНСТВА И ОГРАНИЧЕНИЯ

Следует отметить, что подходы к изучению лидерства в рамках политологии, психологии и менеджмента во многом основаны на общих теоретических положениях, которые можно подразделить на традиционные и инновационные. К традиционным концепциям относятся: описательное толкование лидерства («теория черт»), поведенческий подход, ситуационная теория лидерства и социально-психологический подход. К наиболее инновационным подходам (перспективным и востребованным) описания проблемы лидерства можно отнести психосоциальную теорию развития, концепцию эмоционального интеллекта, системный подход, ряд типологических подходов, а также использование классической психоаналитической теории для развития потенциала лидера.

С другой стороны, исследование проблемы лидерства в рамках политологии, психологии и менеджмента имеет явно выраженные особенности, отражающие как специфику предметно-проблемной области каждой из них, так и феноменологические проявления лидерства в сопутствующих областях жизни.

Наиболее обширные исследования лидерства во всех его проявлениях проводятся в области психологии и ее отраслевых направлениях, напрямую связанных с предметно-проблемным полем менеджмента (психология управления и организационная психология) и политологии (политическая психология).

Традиционно с использованием категориально-понятийного аппарата психологии лидерство определено как «отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе». Это справедливо и в отношении инновационных методов, преимущественно представляющих собой не

что иное, как прямое использование базовых психологических теорий для разрешения практических задач, связанных с обеспечением эффективности лидерства.

Необходимо кратко остановиться на некоторых закономерностях, феноменах и явлениях, представляющих собой самостоятельный предмет исследования в психологии, и прежде всего в социальной психологии, которые напрямую связаны с проблематикой лидерства. К ним можно отнести проблему соотношения «авторитета власти» и «власти авторитета»; механизмы воздействия, взаимодействия и влияния; закономерности группового развития.

Раскрыть такие существенные в контексте проблематики лидерства аспекты, как соотношение формальной и неформальной властей, отношение ролей в организации и группе, позволяет понятие авторитета. Под авторитетом в социальной психологии понимается:

– «влияние индивида, основанное на занимаемом им положении, должности, статусе и т. д.;

– внутреннее признание окружающими за индивидом права на принятие ответственного решения в условиях значимой совместной деятельности».

В первом определении, по сути, речь идет об авторитете должности, причем должности официальной, полномочия которой прямо регламентированы соответствующими законами, должностными инструкциями и т. п., – «авторитете власти». При этом «падение ролевого статуса носителя властного авторитета нередко приводит к принципиальному снижению степени его влияния, так как основой последнего являлась именно и только его формально-статусная позиция» (М.Ю. Кондратьев). Во втором случае речь идет о личностном авторитете его носителя независимо от официального статусно-ролевого положения. «Обязательной составляющей такого собственно личностного авторитета является высокая ценность индивида для окружающих и как источника значимой для них информации, и как позитивно референтного лица, чье мнение рассматривается в качестве важного ориентира, необходимого для обосно-

ванного принятия решения» (М.Ю. Кондратьев). Такое влияние называют «властью авторитета». Принципиально важно, что «степень социального влияния конкретного лица резко возрастает, если происходит интеграция ролевого и личностного авторитета» (М.Ю. Кондратьев). Именно синергетический эффект является важным элементом «магии лидерства», который достигаемый интеграцией власти авторитета и авторитета власти. При решении наиважнейшей в рассматриваемом контексте проблемы соотнесения лидерства и руководства на протяжении многих лет в отечественной психологии была принята (и отчасти до сих пор сохраняется) та точка зрения, что определяющим фактором эффективности управления является соотношение формальной и неформальной власти.

Понятия «взаимодействие», «воздействие» и «влияние», которое рассматривают как результат воздействия, объясняют универсальный механизм реализации лидерства в любой сфере жизнедеятельности.

Взаимодействие в психологии – это «процесс непосредственного или опосредованного воздействия объектов (субъектов) друг на друга, порождающий их взаимную обусловленность и связь». В контексте лидерства главное значение имеет межличностное взаимодействие – «контакт двух или более субъектов активности, который может носить любую форму, но при этом приводит к изменению их поведения, системы смысловых образований, характера взаимоотношений, деятельностно-установочного личного настроя и т. п.» (М.Ю. Кондратьев). Межличностное взаимодействие, его характер и особенности во многом определяют эффективность деятельности лидера, так как вся эта деятельность в социально-психологическом аспекте представляет собой фактически непрерывное межличностное взаимодействие на различных уровнях.

Наиболее показательной характеристикой взаимодействия в этом смысле является его тип – соперничество (конкуренция) или сотрудничество (кооперация). В первом случае взаимодействие характеризуется тем, что в скрытом или прямом соперничестве его участники пытаются добиться своей цели, притом что факт достижения цели, являясь необ-

ходимым условием успеха, является в то же время неудачей для других сторон взаимодействия. Во втором случае взаимодействие является реальным партнерством – активность всех его сторон необходима для достижения цели, личностно значимой для каждого.

Большинство ученых, занимающихся проблемой лидерства в организации, согласны с тем, что в процессе взаимодействия невозможен успех без целенаправленного выстраивания всесторонних партнерских отношений в условиях информационной экономики.

1.4. КОМПОНЕНТЫ ЛИДЕРСТВА

Во всех организациях лидерство характеризуется, по сути, тремя основными компонентами, постоянно взаимодействующими:

– деловой;

– эмоциональный;

– информационный.

Одновременно один из компонентов, как правило, проявляется в более сильной степени, чем другие.

Для производственных организаций, специализирующихся на решении соответствующих задач и вопросов, очевидно, характерен деловой вид лидерства. Основой такого лидерства являются человеческие качества: повышенная ответственность и комплекс знаний для быстрого решения любых организационных задач и вопросов, авторитетность и значительный опыт работы в данной сфере деятельности. Именно деловое лидерство как таковое оказывает благотворное влияние на руководство предприятием. Сотрудникам организации лучше всего работать с таким деловым лидером, так как именно он может гарантировать успех всего дела, быстро налаживая необходимые связи с деловым миром, правильно организуя дело и его выполнение.

Эмоциональное лидерство характерно для социальных организаций с неформальной структурой. Оно формируется и устанавливается на основе человеческих симпатий. Люди доверяют эмоциональному лидеру и любят его за доброту, создание в коллективе комфортной психологической атмосферы. Он всем внушает доверие и успешно снимает напряже-

ние. Эмоциональный лидер всегда приходит на помощь любому члену коллектива и при необходимости обязательно посочувствует ему.

Информационный лидер – это человек, обладающий большим объемом профессиональных знаний, способный дать консультацию, быстро ответить практически на любой вопрос, находящийся в профессиональной компетентности, и оказать помощь в поиске необходимой информации.

Очевидно, что лучший лидер – это человек, в котором сочетаются все эти компоненты. Но такие лидеры встречаются крайне редко. Как правило, можно встретить лидеров, которые сочетают какие-нибудь два компонента, например деловой и информационный, эмоциональный и информационный.

Выделяют следующие направления влияния лидерства:

– конструктивное (функциональное) лидерство – способствует претворению в жизнь цели и задач организаций;

– деструктивное (дисфункциональное) лидерство – формируется в результате личных преступных, корыстных устремлений, наносящих ущерб организации (например, в группе взяточников и воров);

– нейтральное лидерство – не оказывает заметного влияния на эффективность выполнения работ и организацию производств (например, в организации садоводов-любителей).

1.5. ОСНОВА ИССЛЕДОВАНИЙ ЛИДЕРСТВА

Что же такое лидерство и кто становится лидером? Психологи провели сотни специальных эмпирических исследований, и ответ до сих пор не получен. Удалось установить только некоторые довольно очевидные зависимости и закономерности, которые, однако, не могут претендовать на всеобъемлющее решение этих вопросов. В целом можно констатировать, что сильные взаимосвязи здесь не существуют. Оказалось, что очень малое количество личностных черт соотносятся напрямую с эффективностью деятельности лидера, да и обнаруженная взаимозависимость параметров обычно довольно слабая.

Вот перечень некоторых соотношений, выявленных между лидерством и отдельными характеристиками личности:

– интеллектуальный уровень – лидеры обычно имеют чуть более высокие интеллектуальные способности, чем люди из их окружения. Претендент на лидерство ни в коем случае не должен намного превосходить средний интеллектуальный уровень его последователей, иначе он будет неминуемо отторгнут толпой. Как правило, высокообразованный интеллектуал занимает возле лидера место референта, ближайшего помощника, тайного или официального советника, в высшем случае – серого кардинала;

– мотивация к власти – сильная, подчас непреодолимая жажда власти является движущей силой многих лидеров. Они сильно сконцентрированы на собственной персоне, их первостепенной задачей становится забота о престиже; характеризуются честолюбием и избытком энергии. Как правило, такие лидеры лучше подготовлены социально, меньше подвержены моральным самоограничениям, проявляют изощренность в общении и проявляют способность быстро адаптироваться к изменяющимся условиям. Властолюбие и склонность к интригам способствуют длительному пребыванию у власти. Пример Б.Н. Ельцина, обладавшего сильным влечением к власти и управлявшего страной почти десять лет, показывает, что для лидеров подобного типа существует проблема эффективности управления;

– моральные качества лидера – исторические исследования древних рукописей показали, что из 600 известных монархов самыми знаменитыми и успешными были или высокоморальные, или исключительно аморальные властители. Можно сделать вывод, что есть два пути к власти и известности – или показывать образцы добродетели, или быть беспринципным, как Макиавелли;

– параметрические характеристики – американский психолог Симонтон собрал и проанализировал данные о 100 личностных свойствах всех президентов США: характеристика семей, в которых они росли; полученное образование; характер занятий до вступления в должность; черты личности. Оказалось, что только три характеристики – размер семьи, рост и количество книг, которые написал президент до вступления в должность, – связаны с эффективностью деятельности в должности президента, которая определялась на ос-

нове оценки историков. Это исследование позволило Симонтону установить, что президенты США чаще оставались в истории в качестве великих политических деятелей, если росли в небольших семьях. Так, например, Франклин Рузвельт, которого признают самым выдающимся американским президентом, был единственным ребенком в семье. Остальные 97 характеристик, включающие в том числе черты личности, вообще никак не были связаны с эффективностью управления этих лидеров;

– физиологические характеристики – выявлена слабая положительная зависимость между ростом человека и вероятностью, что он станет лидером. Например, почти все президентские выборы в США выигрывал более высокий кандидат, за исключением только двух случаев: это поражение Джорджа Мак Говерна от Ричарда Никсона в 1972 году и поражение Джеральда Форда от Джимми Картера в 1976 году. Выигравший в 1992 и 1996 годах Билл Клинтон соответственно на 10 см выше Джорджа Буша и 1,5 см выше Роберта Доула. Президенты, имеющие высокий рост, чаще становятся успешными историческими фигурами. Очень показателен здесь пример Петра I, который вывел Российскую империю в мировые лидеры. Итак, можно было бы утверждать, что у высокого человека немного больше шансов стать лидером. Однако стоит вспомнить, что величайшими лидерами также были Наполеон, Гитлер, Ленин, Сталин, не отличавшиеся высоким ростом;

– черты характера – существует очень мало доказательств того, что черты характера (смелость, харизма (обаяние), уверенность в себе или склонность к превосходству) являются показателями или предпосылками к эффективности лидерской деятельности.

Подытоживая, можно констатировать, что какая-то слабая взаимосвязь между лидерскими способностями и личными характеристиками все же существует. Но в целом практически невозможно предсказать, насколько эффективным лидером будет человек, только охарактеризовав его личностные черты. Поэтому исследователи пришли к выводу о недостаточности подхода, рассматривающего только черты личности. Важно учитывать также и ситуацию, в которой прояв-

ляются эти черты. Это вовсе не означает, что свойства личности вообще не оказывают влияния на вероятность стать лидером. Вероятно, нужно рассматривать не только личность человека, но и характер ситуации (внешние условия), в которой ему приходится играть роль лидера. Иначе говоря, для того чтобы быть эффективным лидером, не обязательно быть человеком великим – нужно только оказаться в нужном месте в нужное время.

Вопросы к теме 1

1. История зарождения и развития психологии лидерства.
2. Концепция лидерства в психологии.
3. Какое влияние на стиль руководства оказывает внешняя среда организации?
4. Виды подходов к явлению лидерства в психологии.
5. Структура психики человека.
6. Три типа установки на восприятие другого человека: позитивная, негативная и адекватная.
7. Четыре пары основных характеристик типов личности: экстраверсия – интроверсия, сенсорика – интуиция, мышление – чувствование, решение – восприятие.
8. Когнитивные различия мышления.
9. Личностные характеристики лидера.
10. Базовые критерии эффективной работы лидера.
11. Критерий проверки точности принимаемого решения.
12. Функция лидера в современном обществе.
13. Междисциплинарная функция психологии лидерства и ее роль в системе наук о менеджменте и деловом администрировании.
14. Лидерство как фактор личностного роста и движущая сила социального и предпринимательского развития.
15. Четыре базовых компонента фигуры лидера: социально-экономическая личностная структура.
16. Этапы становления лидера.
17. Лидерские качества бизнесмена.
18. Критерий пропорциональности.
19. Критерий проверки точности принимаемого решения.

ТЕМА 2. ИССЛЕДОВАНИЯ ФЕНОМЕНА ЛИДЕРСТВА

2.1. ИСТОРИЧЕСКИЙ АСПЕКТ СТАНОВЛЕНИЯ ФЕНОМЕНА ЛИДЕРСТВА: ТЕОРИИ «ВЕЛИКОГО ЧЕЛОВЕКА» И «ВОСПИТАНИЯ ОРАТОРА», ПОДХОДЫ ЛЕБОНА И МАКИАВЕЛЛИ

В подавляющем большинстве исследований зарубежных авторов о лидерстве и его природе основной упор делается на психологический аспект вопроса, вследствие чего некоторые отечественные психологи (в частности, М.Г. Ярошевский, Т.В. Бендас) выделили специфическую область психологии – «лидерологию». Анализ становления различных теорий лидерства за рубежом позволяет констатировать, что наиболее существенным вкладом в лидерологию являются исследования американских психологов. В США сформировано более 30 исследовательских центров, фокусирующихся на изучении именно феномена лидерства, что привело к опубликованию более 7 тысяч научных трудов с результатами исследований по этой проблематике. Очевидно, этим объясняется приоритет американской психологической школы в мировой лидерологии.

Для понимания логики развития представлений о лидерстве многими отечественными учеными (Р.Л. Кричевский, Е.В. Кудряшова, А.Т. Зуб, Т.В. Бендас, и В.П. Шейнов) проведена классификация и систематизация всего накопленного теоретического и эмпирического материала по проблеме лидерства с использованием хронологического, исторического, логико-дедуктивного и иных аспектов.

Трактат «Государь» Никколо Макиавелли – один из самых знаменитых образцов социально-психологического анализа проблемы политического лидерства, книга, являющаяся до сих пор руководством политического искусства управления людьми. В ней описаны и раскрыты психологические механизмы поведения монарха-тирана, которые, по мнению автора, оправданно применялись в кризисные времена. Макиавелли был невысокого мнения о природе человека: «О людях в целом можно сказать, что они неблагодарны

и непостоянны, склонны к лицемерию и обману, что их отпугивает опасность и влечет нажива». Макиавелли был сыном своей эпохи и преемником иезуитов, для которых главным стал девиз: «Цель оправдывает средства». Однако при всем своем цинизме Макиавелли не забывал о простых людях: «Государь должен следить за тем, чтобы не совершить ничего, что могло бы вызвать ненависть или презрение подданных. Если в этом он преуспеет, то свое дело он сделал, и прочие его пороки не представят для него никакой опасности». Макиавелли рассматривал также и более сложные вопросы психологии масс в политике в кризисные периоды. Так, он противопоставлял кризисное общество (одни хотят властвовать, а другие не хотят подчиняться) обществу стабильному (одни имеют власть, а другие подчинены этой власти) и искал корни различий в поведении значительных масс людей. Он считал, что исторический процесс, включающий смену государственных форм, обычно является результатом непреложного хода истории, в котором проявляются действия людской массы, часто охваченной определенными настроениями. Он отделил реальную политику от религии и морали. Родоначальник науки о политике, он первым исследовал политические процессы и заложил основы будущей политической психологии. «Государь» Макиавелли является настольной книгой для многих политиков, хотя по своей сути был и остается руководством для политико-психологического порабощения людей.

Г. Лебон полагал, что «с психологической точки зрения толпа формирует единый организм, который оказывается под влиянием закона ментального единства толпы; чувства и мысли составляющих толпу людей ориентированы в одном и том же направлении». Он выделил отличительные признаки включенной в толпу личности и на основе своих исследований сделал вывод: «Таким образом, как составная часть толпы человек опускается на несколько ступеней вниз по шкале цивилизации». Наиболее явно это проявляется в политике, требующей коллективных действий, то есть рассматривающей не отдельную личность, а человека толпы. Лебон приводит пример

демократии и социализма. Своими трудами он заслужил особое историческое место в политической психологии. Он является основоположником «политико-психологического анализа политических режимов и течений политической мысли». Лебон не любил социализм и толпу, политическими услугами которой пользовались социалисты. Он стоял на позициях элиты, которую мечтали свергнуть социалисты. Лебон писал жестко: «Ненависть и зависть в низших слоях, безучастие, крайний эгоизм и исключительный культ богатства в правящих слоях, пессимизм мыслителей – таковы современные настроения. Общество должно быть очень твердым, чтобы противостоять таким причинам разрушения». Лебон установил, как это происходит с политико-психологической точки зрения: «Мы знаем, каково было в момент французской революции состояние умов... трогательный гуманитаризм, который, начав идиллией и речами философов, кончил гильотиной. Это самое настроение, с виду столь безобидное, в действительности столь опасное, вскоре привело к расслаблению правящих классов… Народу оставалось лишь следовать по указанному ему социалистами пути». По Лебону, иррациональная заразительность социалистических идей, которые представляют собой скорее настроение, а не ясную теорию, способна увлечь массы на свержение прежнего строя, но не может поддержать это настроение своей конструктивно-созидательной силой. Проанализировав политико-психологическую природу социализма, он объяснял его эмоциональную заразительность тем, что социализм является, по сути, особой разновидностью вероучения, которое имеет своих идолов, – Лебон успешно обобщил черты политико-психологических портретов социалистических вождей. В случае прихода к власти социалистов из таких вождей образуются правящие касты, которые будут прикрываться понятием демократии. Лебон анализирует природу и последствия такой демократии: «На самом же деле демократический режим создает социальные неравенства в большей степени, чем какой-либо другой... Демократические учреждения особенно выгодны для избранников всякого рода, и вот почему эти последние должны защищать эти учреждения, предпочитая их всякому другому режиму...

Демократия создает касты точно так же, как и аристократия. Единственная разница состоит в том, что в демократии эти касты не представляются замкнутыми. Каждый может туда войти или думать, что он может войти… демократические учреждения благоприятны лишь для групп избранников, которым остается лишь поздравить себя с тем, что эти учреждения с такою легкостью все забирают в свои руки». Так Лебон описывает естественную мотивацию политического поведения «депутатов» всех уровней власти. Лебон представил в свое время первый и практически единственный политико-психологический анализ таких явлений, как политический режим, избирательное право и способ организации политической жизни: «Грустный пример показывает, какая судьба ожидает демократию у народов безвольных, безнравственных и неэнергичных. Самоуправство, нетерпимость, презрение к законности, невежество в практических вопросах, закоренелый вкус к грабежу тогда быстро развиваются. Затем вскоре наступает и анархия, за которой неизбежно следует диктатура».

2.2. НАУЧНЫЙ ПОДХОД, КОНЦЕПЦИИ И ТЕОРИИ. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ КАК ОСНОВА ЛИДЕРСТВА. ТЕОРИЯ «ГЕРОЕВ» И «ТЕОРИЯ ЧЕРТ»

Теории, относящиеся к данной группе, – самые старые. Некоторые истоки этих теорий коренятся в тех представлениях, что культура определяет значительную часть лидерских политико-психологических черт. Древние египтяне наделяли своих фараонов следующими «божественными» чертами: «властные высказывания» в речи, «понимание» в душе, «язык его – усыпальница справедливости». «Илиада» Гомера приводит четыре обязательных качества для древних греков: мудрость (по Нестору), справедливость (по Агамемнону), доблесть (по Ахиллу) и хитрость (по Одиссею). Однако модели поведения лидеров и сочетание лидерских «черт» с течением времени многократно изменялись.

Позднее представители «героической» теории (Е. Дженнингс, Т. Карлайл, Дж. Дауд и др., которые считали, что история – творение ве-

ликих людей и «героев») занимались поисками у героев того набора качеств, которые «передаются по наследству» и «способствуют увлечению за собой масс». «Теория черт», которая возникла после «героической» теории, была призвана ответить на вопрос о том, какие черты должны соответствовать лидерству как особому типу деятельности. Сторонники этой теории (В. Бинхам, Л. Бернард, С. Килбоурн, О. Тэди др.) полагали, что человека делают лидером вполне определенные психологические свойства характера и качества, то есть «черты». Лидер анализировался по ряду факторов. Во-первых, его лидерские способности (вербальные, умственные и т. д.) Во-вторых, достижения в области образования и спорта. В-третьих, ответственность (зависимость от внешних факторов, проявление инициативы и упорства, желания и т. д.). В-четвертых, участие в общественной жизни (проявление активности, склонность к кооперации и т. д.). В-пятых, статус личности, то есть популярность и социально-экономическое положение. В-шестых, «ситуативные» личностные черты.

Отмечаются следующие главные качества, которые необходимы лидеру в рамках «теории черт»:

– обостренное чувство ответственности за результат дела;

– энергия и упорство при достижении цели;

– демонстрация рискованности и оригинальности решений;

– инициативность;

– выраженная самоуверенность;

– способность оказывать влияние на поведение группы и умение структурировать взаимоотношения в социуме;

– ответственность за результаты своих решений и действий;

– способность сопротивляться фрустрации и распаду группы.

Комплексное исследование поведения лидера, проведенное для прикладных целей в Госдепе США в 1979 г., показало, что наиболее нужные черты политического лидера современности – энергичность, прямота суждений, неформальные организаторские навыки, способность выслушать чужое мнение, избегание бюрократических подходов, чувство юмора, ресурс личностного роста. Интересно, что интеллектуальные способности здесь не стали определяющими.

М. Вебер полагал, что «три качества являются для политика решающими: страсть, чувство ответственности и глазомер... Страсть в смысле ориентации на существо дела, страстной самоотдачи делу... Глазомер, способный с внутренней собранностью и спокойствием поддаться воздействию реальностей... требуется дистанция по отношению к вещам и людям... Проблема состоит в том, чтобы втиснуть в одну и ту же душу и жаркую страсть, и холодный глазомер».

Впрочем, в теориях «героев» и «черт» продолжает дополняться список качеств, необходимых лидерам, и множится число последователей этих теорий. В некоторой степени это явление объясняется инерцией прежних, главным образом описательных подходов.

2.3. ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ ПОДХОД К ЛИДЕРСТВУ: «ДВУХМЕРНАЯ МОДЕЛЬ УЧАСТИЯ ПОДЧИНЕННЫХ» И «УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ РЕШЕТКА» ПО БЛЕЙКУ И МОУТОН

Двухмерная трактовка стилей лидерства. Группой ученых, работавшей по заданию Бюро исследований в области бизнеса при университете Огайо, начиная с 1945 г. было проведено комплексное исследование, которое позволило выявить серьезные ошибки в концепции разделения лидеров на руководителей, сосредоточенных только на работе или только на подчиненных. Главным результатом их исследований стало то, что люди ведут себя, одновременно ориентируясь и на работу, и на подчиненных. Исследовательской группой была разработана система, в которой производилась классификация поведения руководителя по двум базовым параметрам: концентрация на структуре и концентрация на внимании к подчиненным.

Структура подразумевает организующее поведение руководителя – такое, что он организует и планирует деятельность группы и свои взаимоотношения с ней:

– распределяет между подчиненными производственные роли;

– детализирует задания и аргументирует требования к их выполнению;

– планирует, составляет и утверждает график работы;

– разрабатывает и предлагает методы выполнения работ;

– демонстрирует свою озабоченность выполнением задания.

Внимание к подчиненным подразумевает такой стиль поведения, который оказывает влияние на людей, что подразумевает построение рабочих отношений на основе взаимного уважения, доверия и всестороннего контакта между подчиненными и руководителем. Особенно важно отметить, что взаимное уважение – это не просто проявления внимания типа «похлопывания по плечу». Ниже приведены несколько наиболее распространенных типов общения, подразумевающего проявление искреннего внимания к подчиненным:

– участие в двусторонних обсуждениях;

– приветствие участия подчиненных в процессе принятия решений;

– общение с подчиненными в одобрительной и доброжелательной манере;

– оказание содействия в удовлетворении потребностей подчиненных, связанных с выполнением ими работы.

Было установлено, что руководитель может в разной степени уделять внимание подчиненным и структурированию проблем. Всего возможны четыре комбинации этих двух базовых элементов руководства (табл. 2.1).

Несмотря на то, что наиболее высокая эффективность производства ассоциируется с руководителем, который обладает обоими стилями поведения, в более поздних исследованиях было показано, что такая классификация может быть применена не к любой ситуации.

«Управленческая решетка» Р. Блейка и Дж. Моутон. В последнее время используется концепция «многомерных» стилей управления, которые пришли на смену «одномерным» подходам. Пришло понимание того, что для плодотворной деятельности предприятия уже недостаточно учитывать только какой-то определенный набор отношений между руководителями и подчиненными; существует большое количество других обстоятельств, которые так или иначе должны рассматриваться при анализе деятельности организации.

Таблица 2.1

Основные элементы эффективности руководства

		Структурирование	
		Низкая степень	Высокая степень
Внимание к подчиненным	Низкая степень	Низкая степень структурирования Низкая степень внимания к подчиненным	Высокая степень структурирования Низкая степень внимания к подчиненным
	Высокая степень	Низкая степень структурирования Высокая степень внимания к подчиненным	Высокая степень структурирования Высокая степень внимания к подчиненным

Среди «многомерных» моделей управления одной из первых стала так называемая «управленческая решетка», которая была разработана в 80-х годах прошлого столетия специалистами по теории менеджмента Р. Блейком и Дж. Моутон. «Управленческая решетка» – это своеобразная теоретическая матрица, которая позволяет определять методы управления, используемые руководителями разных уровней при урегулировании взаимодействий и отношений внутри группы. «Управленческая решетка» позволяет выбрать самую эффективную модель деятельности предприятия, а также использовать наиболее подходящие методы и приемы влияния.

«Управленческая решетка» является наглядной схемой, составленной из 81 квадрата, которые получены произведением 9 столбцов и 9 строк. По вертикали «управленческой решетки» откладывается ранг так называемой «заботы о человеке», по горизонтали – так называемой «заботы о производстве». Стиль управления определяется на основе обоих данных показателей (табл. 2.2).

Авторы детально объяснили четыре крайних положения «управленческой решетки» и одно среднее таким образом.

Таблица 2.2

«Управленческая решетка»

1.9	2.9	3.9	4.9	5.9	6.9	7.9	8.9	9.9
1.8								9.8
1.7								9.7
1.6								9.6
1.5				5.5				9.5
1.4								9.4
1.3								9.3
1.2								9.2
1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	9.1

1. «Нулевое управление» (примитивное руководство, «отдых на работе», страх перед бедностью). Этот стиль управления соответствует на схеме квадрату 1.1 «управленческой решетки». Руководитель, который использует этот стиль управления, не интересуется ни производственными результатами, ни своими подчиненными. Он надеется на то, что при необходимости он всегда сможет обратиться за консультацией к независимому эксперту. Эти соображения позволяют ему исключить конфликты и создать для себя наиболее благоприятные условия деятельности. Понятно, что такой руководитель, по сути, лидером не является, скорее он – «хранитель своего кресла».

2. Социальное руководство (управление в духе загородного клуба, дома отдыха). В квадрате 1.9 «управленческой решетки» первая цифра 1 соответствует «заботе о производстве», вторая цифра 9 – «заботе о человеке». При подобном стиле управления руководитель обращает

максимальное внимание на потребности и нужды подчиненных, при этом оставаясь в стороне от производственных вопросов организации. По мнению такого руководителя, абсолютно достаточно создать благоприятный микроклимат в рабочем коллективе, чтобы добиться эффективного функционирования организации. Как правило, подчиненные любят такого руководителя и готовы ему оказывать помощь. Однако такой руководитель зачастую принимает непродуманные решения, всецело полагаясь на подчиненных, что наносит вред организации.

3. Авторитарное руководство (авторитет – подчинение). Квадрат 9.1 «управленческой решетки» соответствует максимальной «заботе о производстве» и минимальной «заботе о человеке». Такой стиль управления указывает, что руководитель ориентирован главным образом на решение задач производства. Он практически не осуществляет социальную деятельность, поэтому всегда сохраняется некоторая дистанция между ним и подчиненными при отсутствии взаимопонимания. Однако при данном стиле управления существуют и некоторые позитивные моменты, например то, что руководитель несет ответственность за результат работы и, кроме того, обладает достаточно сильными организаторскими способностями.

4. Производственно-социальное управление (организация). Квадрату 5.5 «управленческой решетки» соответствует стиль управления, в котором умело сочетаются и решение задач производства, и решение социальных проблем членов коллектива; кроме того, такой руководитель всегда способен и готов пойти на компромисс. Принятые им решения широко обсуждаются вместе с подчиненными, допускается внесение ими корректив.

5. Командное руководство (групповое управление, или управление «лицом к лицу»). Квадрату 9.9 «управленческой решетки» соответствует командный стиль управления, когда руководитель прилагает максимальные усилия и к решению задач производства, и к решению проблем членов коллектива. Такой руководитель прикладывает усилия к сплочению работников и вовлечению их в процесс принятия базовых решений, которые направлены на достижение цели, поставленной пе-

ред организацией. В результате значительно повышается удовлетворенность подчиненных своей деятельностью, а кроме того, достигается высокая эффективность работы организации.

Блейк и Мутон делают вывод, что наиболее эффективными могут быть различные стили управления для различных организаций, но для большинства организаций лучшим является именно командный стиль управления.

2.4. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛИДЕРСТВА СИТУАЦИОННЫМИ МЕТОДАМИ. ТЕОРИЯ «НАИМЕНЕЕ ПРЕДПОЧИТАЕМОГО РАБОТНИКА» ФИДЛЕРА, ТЕОРИЯ «СИТУАЦИОННОГО ЛИДЕРСТВА» ХЕРШИ И БЛАНШАРА, ТЕОРИЯ «ПУТЬ – ЦЕЛЬ» ХАУСА, «НОРМАТИВНАЯ МОДЕЛЬ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ» ВРУМА И ЙЕТТОНА

Модель «ситуационного лидерства» Фидлера. Главная идея «ситуационного» описания лидерства заключается в предположении, что поведение лидера различается в различных ситуациях. Ф. Фидлер, один из основателей теории «ситуационного лидерства», предложил использовать при описании модели лидерства три ситуационные переменные, которые позволили бы определять для определенного стиля руководства степень подконтрольности ситуации. По 8-балльной шкале выстраивался «профиль наименее предпочитаемого работника» (НПР).

Лидеры, которые набрали высокие баллы, то есть которые описали своего НПР положительно, ориентированы на межличностные отношения (лидеры с высоким НПР), тогда как менеджеры, которые набрали низкие баллы, ориентированы на работу (лидеры с низким НПР).

По теории Фидлера, стиль лидера остается практически постоянным и заметно не меняется при изменении ситуации, потому что в стиле отражаются основные мотивировки индивида – на отношения или на работу.

Благоприятность (подконтрольность) ситуации в этой модели фиксируется как степень контроля и оказания влияния на работников со стороны лидера.

Были выделены следующие ситуационные переменные:

– отношения в коллективе – отношения «лидер – последователь» – степень «плохие – хорошие». Эта переменная является отражением уровня доверительности, лояльности, уважения и поддержки, то есть «непризнания – признания» лидера последователями. В случае принятия лидера последователь будет делать все от него зависящее для решения поставленных задач;

– структурированность работы – степень «высокая – низкая». Переменная является отражением уровня упорядоченности структуры решаемых коллективом задач, который измеряется совокупностью следующих показателей: ясность цели, наличие большого количества средств для достижения цели, обоснованность решений, вариативность решений. Работа с высокой степенью структурированности обеспечивает лидеру возможность осуществлять более высокий контроль над исполнителями;

– властные полномочия («должностная власть») – степень «сильная – слабая». Является отражением уровня практической власти лидера, которая необходима для выбора и применения справедливого способа стимулирования («наказание – вознаграждение»).

Три ситуационные переменные, перечисленные выше, в сочетании с двумя стилями лидера генерируют восемь ситуационных типов. Фидлер на основе анализа этих восьми типов сделал следующие выводы об условиях достижения эффективности:

– лидеры проявляют стиль с низким НПР, который ориентирован на работу, в самой неблагоприятной ситуации;

– лидеры проявляют стиль с высоким НПР, который ориентирован на отношения, в ситуации средней благоприятности. Задачи здесь структурированы, однако у лидера довольно слабая должностная позиция, поэтому в подобных ситуациях ему приходится учитывать эмоции подчиненных;

– лидеры проявляют стиль с низким НПР, который ориентирован на выполнение работы, в наиболее хорошей ситуации.

Практическая ценность данной модели заключается в том, что она позволяет оптимально подбирать руководителя с учетом сложившейся ситуации. Здесь основным критерием подбора является соответствие

стиля руководителя конкретной производственной ситуации. Модель также помогает выбрать путь трансформирования ситуации в том случае, если нельзя поменять руководителя по каким-то причинам.

«Нормативная модель принятия решений» Врума и Йеттона. В ситуативной модели руководства, которую разработали В. Врум и Ф. Йеттон, внимание концентрируется на процессе принятия решений. По мнению авторов модели, имеется по крайней мере пять стилей лидерства, которые руководитель может применить в зависимости от того, до какой степени подчиненным разрешено участие в принятии решений.

Стили принятия решений, изменяясь последовательно от автократического (AI и AH) через консультативный (CI и СИ) к стилю полного участия (Gil), представляют собой некий континуум. Тот или иной стиль применяется в зависимости от характера ситуации или проблемы.

В помощь руководителям при оценке ситуации авторы разработали семь критериев, позволяющих оценивать ситуацию «руководитель – подчиненные» наряду с моделью «дерева решений». Каждому критерию соответствует вопрос, на который руководитель должен ответить, чтобы оценить ситуацию. Первые три вопроса затрагивают качество решений, следующие четыре относятся к определению факторов, которые ограничивают согласие подчиненных.

Руководитель использует «дерево решений» для того, чтобы определить оптимальный из этих пяти стилей для использования в конкретной ситуации. Отвечая на каждый вопрос, руководитель определяет критерии проблемы и в итоге выбирает оптимальный стиль руководства.

Модель Врума – Йеттонапо по форме отличается от других ситуативных моделей, так как сфокусирована на принятии решений; тем не менее она совпадает с другими ситуативными моделями в том смысле, что в ней подчеркивается отсутствие какого-либо универсального, оптимального метода оказания влияния на подчиненных. При этом оптимальность выбранного стиля определяется изменяющимися переменными ситуации для принятия решений.

Как и для других ситуативных теорий, для модели Врума – Йеттона присутствует как поддержка, так и критика. Поэтому существует необходимость в дальнейшем ее обосновании и уточнении.

Хэмптон, Саммер и Уэбер, обсуждая вклад этой модели, отметили, что она содержит «четкое изложение того, что ожидается от руководства:

– качественные решения, выраженные в категориях производительности и результатов деятельности организации;

– отношение к этим задачам тех подчиненных, которые должны выполнять вышеназванные решения».

Хотя и видно сходство этих двух критериев с ранее упомянутыми поведенческими стилями, которые ориентированы на человеческие отношения и (или) задачу, они определенно отражают совершенно иное содержание. Вся модель на самом деле нацелена на разъяснение того, как лучше принимать и исполнять решение, вместо того, чтобы объяснить, как наиболее эффективно достичь удовлетворенности подчиненных.

2.5. ХАРИЗМАТИЧЕСКОЕ И АТРИБУТИВНОЕ ЛИДЕРСТВО В «КВАЛИФИКАЦИОННОЙ МОДЕЛИ» КЕЛЛИ И В «ТЕОРИИ АТРИБУЦИЙ» Ф. ХАЙДЕРА

Атрибутивные процессы. Теории атрибуции. Виды атрибуции. Ошибки атрибуции. Атрибуция здесь рассматривается как одно из возможных средств понимания и осмысления мира обычным человеком. Основатель исследований атрибуции Ф. Хайдер назвал такого обычного человека «наивным психологом», так как люди даже в своих обыденных условиях, наблюдая явления, всегда (иногда бессознательно) анализируют их для осмысления сути того, что происходит. Хайдер полагал, что люди прежде всего стремятся понять причины и предвидеть поведение другого человека, а если информации недостаточно, то выдумывают («приписывают») эти причины, то есть произвольно достраивают информацию.

Наряду с внешними (связанными с окружающим миром) и внутренними (личностными) возможностями Хайдер выделяет еще одну характеристику атрибуции – «стабильность – вариативность». Стабильность и вариативность при рассмотрении внутреннего (личностного) аспекта связываются со способностями и со стремлением, старанием (желанием, намерением) соответственно. При рассмотрении внешнего аспекта (окружающего мира) стабильность соотносится с объективными трудностями заданий, а вариативность – со случаем, удачей – неудачей, везением – невезением.

Модель каузальной атрибуции Хайдера. Первичный термин «каузальная атрибуция» со временем был вытеснен более обширным понятием «атрибутивные процессы», так как люди в познавательном процессе приписывают другим не только причины поведения, но также мотивы и личностные черты. В атрибутивные процессы также включается и так называемая «самоатрибуция», то есть восприятие и познание самого себя. Теория С. Бема утверждает, что люди не осознают свои установки и определяют их на основе собственного поведения: «Люди отчасти узнают о собственных установках, эмоциях и иных внутренних состояниях, делая выводы из наблюдений за внешними сторонами своего поведения и (или) за обстоятельствами, это поведение вызывающими. Таким образом, при слабой выраженности, неоднозначности или трудной интерпретируемости внутренних признаков индивид в какой-то степени находится в том же положении, что и внешний наблюдатель, который в своих выводах о внутренних состояниях субъекта вынужден полагаться на те же внешние признаки».

Теория «корреспондентного выведения» Э. Джонса и К. Дэвиса. Данная концепция помогает понять весь логический путь объяснения причины поведения другого человека. Рассматривая случай дорожно-транспортного происшествия, в котором автомобилист сбил пешехода, при размышлениях о причинах инцидента можно прийти к следующему логическому рассуждению: субъект (водитель) обладает некоторыми личностными характеристиками поведения (некоторая доля безответственности), знаниями (недостаточные знания

правил дорожного движения), намерениями (стремление проскочить на красный свет) и способностями (замедленная реакция). В результате водитель сбил пешехода – это реальный процесс.

Свидетель демонстрирует иную логику. Он наблюдает прежде всего само действие (автомобилист проехал на красный свет) и последствия (автомобилист сбил пешехода). Но при дальнейших наблюдениях свидетель может лишь предположить что-то относительно знаний и способностей другого, его намерений и диспозиций, то есть делает вывод, который соответствует наблюдаемым фактам, но не может быть объективным; то есть свидетель приписывает несуществующие причины и характеристики.

Такое поэтапное рассуждение обычно включает ряд ошибок. Чем более необычным является действие, тем больше простора для фантазии (атрибуции). Атрибуция причин при обычном поступке происходит почти автоматически, а вот при необычном действии причин для его толкования мало, поэтому происходит более длительный процесс атрибуции. Социально порицаемое поведение, которое не соответствует нормам, требованиям и ожиданиям социума, допускает намного больше возможных объяснений. Если причин для того или иного поведения немного, то оценивающий апеллирует главным образом к личностным интенциям и диспозициям.

Теория «каузальной атрибуции» Г. Келли. Теория «каузальной атрибуции» по Келли представлена двумя разделами:

– «принцип ковариации», или «модель анализа вариаций» (МАВ);

– «принцип конфигурации», или «теория каузальных схем» (ТКС).

«Модель анализа вариаций» (МАВ). МАВ применяется в том случае, когда воспринимающий извлекает информацию из большого числа источников и получает возможность рассматривать различные варианты поведения объекта и причины такого поведения. Затем выбирает одну из них *(много наблюдений → одна причина).* Структура данного атрибутивного процесса: *личность → стимул (объект) → обстоятельства.* Соответственно выделяются три вида причин, характеризующих личность, стимул и обстоятельства. Причины и элементы составляют каузальное пространство, которое изображается

в форме куба. Суть процесса атрибуции причин заключается в нахождении набора адекватных вариантов сочетания причин и следствий для всех конкретных ситуаций.

Пример: «Студент Иванов ушел с лекции по психологии лидерства». Необходимо сделать анализ причин этого поступка. Они могут быть связаны:

– с «личностью» Иванова;

– с качеством лекции (стимульная причина);

– с какими-то особыми обстоятельствами (обстоятельственная причина).

Чтобы правильно подобрать причину, Келли вводит три критерия:

– подобия – подобно ли поведение Иванова поведению других студентов;

– различия – отличается ли отношение Иванова к данной лекции от отношения Иванова к другим лекциям;

– соответствия – является ли поведение субъекта таким же в других ситуациях.

Для ответа необходимо сопоставить данные других наблюдений, которые также могут быть сведены в три группы суждений:

1. Проверка на подобие:

а) почти все ушли с этой лекции;

б) никто другой не ушел с этой лекции.

2. Проверка на различие:

а) Иванов не ушел с других лекций;

б) Иванов ушел и с других лекций.

3. Проверка на соответствие:

а) в прошлом Иванов также уходил с этой лекции;

б) в прошлом Иванов никогда не уходил с этой лекции.

Келли предлагает правила, которые необходимо использовать для того, чтобы сделать заключение по схеме:

Комбинация	Атрибуция	Причина
1б – 2б – 3а	Личностная	Иванов
1а – 2а – 3а	Стимульная	Лекция
1б – 2а – 3б	Обстоятельственная	Обстоятельства (неопределенные)

Однако данную схему не следует рассматривать как непреложную, так как в ряде случаев индивид может демонстрировать выбор более сложных причин, например личностно-стимульной (1а – 2б – 3а).

«Теория каузальных схем» (ТКС). Если человек в реальной ситуации не располагает объективной информацией о том, как реагируют субъекты на подобные стимулы или как реагируют другие на один и тот же стимул, он обрисовывает для себя всю схему возможных причин, из которых затем выбирает одну (на практике процесс атрибуции протекает быстро, зачастую с учетом только одного наблюдения при использовании данных прошлого опыта). В этом случае человек использует три принципа:

– «обесценивания»;

– «усиления»;

– «систематического искажения» данных (источники ошибок атрибуции).

В случае обесценивания субъект отметает те причины, у которых существует альтернатива. Например, после демонстрации испытуемым «угодливого» поведения людей с высоким и низким социальным статусом испытуемые выбрали отличающиеся причины поведения. Для «низкостатусного» называли в качестве внутренней причины «бессилие», а в качестве внешней – «желание получить помощь». Для «высокостатусного» внешняя причина перечеркивалась альтернативой – «сам себе поможет», а в качестве внутренней принимались рассуждения в стиле «такой уж он есть».

В случае усиления чаще выбирается причина, которая чем-нибудь может быть усилена. Например, когда субъект встречает препятствие, то есть когда действие им совершается с трудом, связано с риском и даже самопожертвованием, такая причина кажется более вероятной («личностная атрибуция»).

Главная ошибка атрибуции состоит в том, что у наблюдателей есть тенденция к недооценке влияния конкретной ситуации на манеру поведения человека и переоценке влияния диспозиции. Росс так обрисовал условия для возникновения подобных ошибок:

1. «Ложное согласие» – воспринимающий субъект воспринимает свою точку зрения как обычную, «нормальную», и потому считает,

что другие должны иметь такую же точку зрения, а если она другая – значит, дело в личности воспринимаемого.

2. «Неравные возможности» – воспринимающий субъект существенно переоценивает личностные причины поведения и не учитывает ролевую составляющую позиции действующего лица (когда мы смотрим на актера, играющего роль то «хорошего», то «плохого» человека, у нас создаются иллюзии, что поведение актера отражает его внутренние наклонности).

3. «Большее доверие к фактам, чем к суждениям» – в каком-либо сюжете наблюдаемая личность – это безусловный факт, а вот обстоятельства событий еще надо «вывести».

4. «Легкость построения ложных корреляций» – то есть автоматическое приписывание личности причины поведения на основе связывания каких-либо черт характера, которые как будто обязательно сопутствуют друг другу.

5. «Игнорирование информационной ценности неслучившегося» – при простом наблюдении (без анализа ситуации) информация о неслучившемся событии зачастую просто опускается.

Кроме того, люди, как правило, недооценивают воздействие детерминант ситуации на поведение других людей, т. е. атрибуции зависят от того, действуем ли мы сами или наблюдаем за другими. Именно окружающая среда управляет нашим вниманием, когда мы действуем сами. Когда же мы наблюдаем за действиями других, в центре внимания находятся именно эти люди, а окружающая среда становится фоном. Интересно, что если изменить приоритеты и посмотреть на себя со стороны, т. е. с позиции наблюдателя, то в этом случае бóльшая значимость будет уже приписываться себе, своей персоне.

Факторы, влияющие на атрибуцию:

1. «Индивидуальные различия». Роттер предположил, в частности, что предпочитаемый тип атрибуции зависит от локуса контроля (внешнего или внутреннего). Так, интерналы предпочитают чаще употреблять личностную атрибуцию, а экстерналы – обстоятельственную (ситуационную).

2. «Культурные различия». На Западе считают, что почти все события обусловлены действиями людей, в то время как, например, в Индии все происходящее скорее объяснят сложившейся ситуацией. Интересно, что некоторые языки проявляют внешнюю атрибуцию. Так, испанская идиома, соответствующая выражению «я опоздал», звучит так: «часы явились причиной моего опоздания».

3. «Время». Этот параметр означает, что люди поначалу принимают за истинные чувства человека, который защищает навязанную ему точку зрения, однако через неделю-другую они начинают думать о влиянии ситуации на мнение человека.

4. «Социальный контекст». Стереотипы, которые существуют в группе, служат поддержанию ее позитивного образа. Так, неуспех своей группы и успех чужой связываются с внешними факторами, а вот успех своей группы и неуспех чужой группы объясняются уже внутренними причинами (например, это свойственно футбольным болельщикам).

5. «Мотивационная предубежденность атрибуции» (ошибка). Этот тип особенно хорошо виден на примере успеха или неудачи. Иногда причины собственных действий оказываются очень важными, особенно если затрагивается самооценка. Если не учитывать такие факторы, как критика, открытая проверка или сопоставление достижений в группе с будущими достижениями, то на основе результатов большинства исследований можно констатировать, что наблюдается тенденция, когда своя неудача связывается с внешними обстоятельствами, а свой успех – с собственными усилиями.

Существуют два объяснения этого явления:

– рациональность суждений искажается из-за необъективной самооценки при самоатрибуции, особенно когда есть опыт, который уже принес однажды ущерб самооценке, и в то же время когда нет оснований ожидать, что собственная атрибуция будет проверена другими;

– по мнению Миллера и Росса, люди ошибочно принимают взаимосвязь усилий и последующего успеха более близкой, чем взаимосвязь усилий и последующей неудачи.

2.6. ЛИДЕРСТВО, ТРАНСФОРМИРУЮЩЕЕ ДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТЬ. ОСНОВНЫЕ ПРИЗНАКИ ЛИДЕРСТВА ПО МАСЛОУ И БАССУ: САМОАКТУАЛИЗАЦИЯ, ХАРИЗМА, ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ СТИМУЛЯЦИЯ, ВООДУШЕВЛЕНИЕ

В конце 70-х гг. прошлого века оформился стиль лидерства, который удовлетворяет растущие потребности самого высокого уровня. Набор этих требований был сформулирован в двух книгах Маслоу (Eupsychian Management и Motivationandpersonality). Этот стиль был назван Дж. Бернзом «трансформирующее лидерство», который он противопоставил «трансактивному» лидерству. Автор определил, что лидерство, трансформирующее действительность, включает стремление к позитивности, достижению целей, продуктивности в мотивацию индивидуума. Трансактивные лидеры ориентированы на взаимодействие с коллективом, ставя в приоритеты оплату труда, признание достижений, продвижение по службе при успешной работе или наказание при плохих результатах. Рассмотрим достоинства трансформирующего лидерства.

Трансформирующее лидерство можно определить как лидерство высшего уровня. Лидерство, трансформирующее действительность, наблюдается тогда, когда лидеру удается расширить интересы и кругозор подчиненных, генерировать у них осознанность цели и принятие задач, стоящих перед группой, пробудить стремление выйти за пределы сиюминутных собственных интересов и скорректировать их для блага всей группы (Басс, 1990).

Лидерство, трансформирующее действительность, может быть классифицировано по ряду основных признаков и некоторым второстепенным. Рассмотрим основные признаки.

1. Лидеры, трансформирующие действительность, непременно обладают харизмой. Они обеспечивают понимание цели подчиненными, чем вызывают уважение к себе, возбуждают в них гордость и генерируют их доверие (Басс, 1990). Такие лидеры способны предвидеть будущее и показывать, как можно его достичь, подают личный пример, формируют повышенные стандарты, излучают уверенность и решимость. Они демонстрируют оптимизм и энтузиазм, всегда ста-

раются ободрить подчиненных. Харизму трудно определить точно, но общими качествами обладающих ею лидеров являются энергичность, уверенность в себе, решительность, интеллект, владение ораторским искусством и выраженные личностные идеалы (Басс, 1990). Они используют, как правило, личное общение и легко идут на разделение полномочий. Басс отмечает четкую границу между настоящей харизмой и ложной. Он называет самовлюбленного, склонного к похвальбе претендента на то, чтобы его признали обладающим харизмой, «псевдотрансформирующим» лидером. Такой лидер может создать впечатление того, что он вдохновлен какими-то идеями, но в действительности он чрезвычайно своекорыстен, расчетлив и ненадежен. Вопрос о том, какой именно набор моральных и этических факторов позволяет отличить истинную харизму от ложной, требует дальнейших исследований.

Несомненно, харизма – один из наиболее неопределенных терминов, связанных с трансформирующим лидерством. Юкл (1989) пишет: «Главное расхождение во мнениях заключается в том, является ли харизма по большей части результатом свойств лидера, условий ситуации или влиянием процесса взаимодействия между лидером и последователем. Это расхождение напоминает различающиеся подходы к проблеме лидерства, встречающиеся в литературе: связанные с качествами, с ситуацией, с взаимным влиянием. Считается, что харизма является следствием восприятия последователем качеств и поведения лидера. На восприятие влияет контекст ситуации лидерства и индивидуальные и коллективные потребности последователя».

2. Лидеры, трансформирующие действительность, вызывают чувство воодушевления. Они сообщают своим последователям веру в самые высокие достижения и используют разнообразную символику с целью сосредоточения общих усилий, определяют самую важную цель и связанные с ней задачи понятно и аргументированно (Басс, 1990).

3. Лидеры, трансформирующие действительность, обеспечивают стимуляцию интеллекта. Они приветствуют интеллигентное общение, рациональность действий, поощряют тщательное выполне-

ние заданий (Басс, 1990). Такие лидеры всесторонне помогают подчиненным становиться более креативными и склонными к поиску инновационных решений. Они критически анализируют старые взгляды и шаблоны, поощряют действия, приводящие к возникновению новых идей.

4. Лидеры, трансформирующие действительность, используют индивидуальный подход. Они предпочитают общаться лично, воспринимают каждого подчиненного индивидуально, внимательно выслушивают, дают дельные советы и напутствуют (Басс, 1990). Они подбирают такие задания, которые рассчитаны на личностный рост подчиненных.

Несмотря на наличие четырех аспектов, общих для всех типов лидеров, трансформирующих действительность, их индивидуальные стили могут сильно отличаться. Они не обязательно будут яркими людьми. Лидерство, трансформирующее действительность, не совпадает с понятием демократии. Трансформирующие лидеры могут являться как автократичными, так и демократичными; они могут и придерживаться руководящего стиля, и принимать участие во всех начинаниях, но только при условии, что будут соблюдены основные принципы взаимоотношений.

Существуют также несколько менее значимых свойств, которые присущи лидерам, трансформирующим действительность, в дополнение к четырем перечисленным выше главным аспектам. Хаус и Шамир (1993) определили, что лидеры, изменяющие окружающий мир, формируют в своих подчиненных такие положительные качества, как главенство идентичности коллектива в самовосприятии, ощущение согласованности и соответствия между личным самовосприятием и действиями, направленными на пользу коллективу и лидеру. Они сообщают более высокую степень самоуважения и формируют чувство собственной ценности, ощущение коллективной эффективности, чувство важности своей деятельности и жизни, обеспечивают идентичность самовосприятия и восприятия лидера.

Басс считает, что уже Хаус (1976) выделил важнейшую связь поведения харизматического лидера с самоуважением и самовосприятием последователя. Дж. Хауэлл и Фрост (1988) сделали тот же вывод, что и Шамир, Хаус и Артур в 1993 г.: только харизматичное руководство способно поддерживать повышенную производительность труда при низких нормах выработки (Басс). Последователю необходимо постоянно обращаться к ощущению собственной ценности, так как именно это является сильнейшим средством формирования лидером, трансформирующим действительность, мотивации у последователей, которая выходит за пределы личных интересов, сохраняющихся только в ограниченный период времени.

Несомненно, что лидерство, трансформирующее действительность, способствует подъему последователей на самые высокие уровни в иерархической схеме Маслоу. Однако Берне и Хэнди, как отмечает Басс, предположили, что необходимо распространять иерархию Маслоу вверх для того, чтобы иметь возможность учитывать лидерство, которое трансформирует действительность. Самоактуализация при этом рассматривается в качестве верхнего уровня схемы Маслоу (Басс). Берне и Хэнди утверждают: «Должна существовать стадия за пределами самореализации, стадия идеализации, стремления к идее или к цели, которые больше, чем личность. Именно эта дополнительная стадия искупает эгоцентричный тон теории Маслоу, который, хоть и представляется, согласно опыту, обоснованным, оставляет довольно горький привкус» (Басс).

Берне при рассмотрении этого вопроса описывал лидеров, трансформирующих действительность, как людей, которые заставляют последователей выходить за пределы своих собственных интересов и тем самым подчинять самореализацию общей цели.

С. Кови определил лидерство, трансформирующее действительность, как лидерство, способное осуществить необходимые инновационные изменения при возникновении новых тенденций в различных отраслях человеческой деятельности (технике, экономике, социокультурной сфере). Расширенное толкование человеческой природы представляет роль управленца другой – это не героическая личность,

а агент, способствующий развитию, не командир подразделения, а скорее консультант, не руководитель, отдающий приказы, а терпеливый воспитатель, не строгий начальник, принимающий решения, а фактический лидер, показывающий ясную цель и подающий пример. Управленец нового типа не использует конфронтационные диалоги, а старается подключать эмпатию, отказывается от стремления собрать всю власть к распределению полномочий у себя, отказывается от противостояния в пользу сотрудничества, которое основано на общих устремлениях. «Можно рассматривать эту перемену парадигмы в терминах континуума, одним полюсом которого является внешний контроль, а другим – контроль внутренний, принятие цели; переход можно видеть в отказе от поверхностных контактов в пользу полного использования человеческих ресурсов» (Кови, 1992).

Р. Дентон определил, что лидерство, трансформирующее действительность, обладает по крайней мере пятью значимыми свойствами: интерактивностью, креативностью, видением цели, страстностью, умением придавать силы. Первые три из них более или менее соответствуют тем качествам, которые Басс называет харизмой или вдохновением. Умение придавать силы и страстность по смыслу совпадают с теорией индивидуализации (Дэнтон, 1996).

Вопросы к теме 2

1. Природа, сущность и содержание категорий «политический лидер» и «политическое лидерство».
2. Функции политических лидеров.
3. Типология политических лидеров.
4. Концепция лидерства в онтопсихологии.
5. Психологическая концепция обмена (обмен в контексте трансакционистского подхода к лидерству; обмен как проявление «идиосинкразического кредита»; ценностный обмен).
6. Концепции направленности и интенциональности.
7. Основные функции эгомаркетинга и их содержание.
8. Индивидуальный кайдзен.
9. История зарождения и развития психологии лидерства.
10. Сущность и правила peakexperience (наполненного режима).

11. Понятие peakexperience (наполненного режима).
12. Концепция метанойи.
13. Схема ролевого поведения человека американского психолога Олпорта.
14. Эгомаркетинг как процесс, направленный на самореализацию и самовыражение личности с учетом потребностей внешней среды.
15. Основные элементы эгомаркетинга: мотивационный, социально-экономический, целевой, нравственный, культурологический.
16. Основные функции эгомаркетинга и их содержание.
17. Критерии эффективности эгомаркетинга.
18. Метод психологических доминант Неда Херрманна: однородный рабочий коллектив, неоднородный рабочий коллектив.
19. Понятие «лидерология» по М.Г. Ярошевскому и Т.В. Бендас.

ТЕМА 3. ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА

3.1. КЛАССИЧЕСКИЕ И СОВРЕМЕННЫЕ ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА

Личностная теория лидерства по праву считается классической. Уже в трудах древнегреческих философов качества лидера рассматривались с точки зрения исследования характеристик личности лидера. Они определяли портрет идеального лидера как обобщенный образ предшествующих успешных правителей. Древние философы основывались на том положении, что лидером может быть лишь тот, у кого есть набор определенных личностных качеств (черт характера), изучали эти качества на примере предшествующих правителей и вырабатывали рекомендации по манерам поведения лидера. Древнейшими источниками исследования личностной теории лидерства являются труды знаменитых мыслителей Древней Греции – Аристотеля («Политика») и Платона («Политик», «Государство», «Законы»); кроме того, учение Конфуция об управлении в древнекитайском трактате «Дао дэ цзин», индийская «Артхашастра».

Позже, уже в XIX веке, такая теория личности «великого человека» преобразовалась в «теорию лидерских качеств» Т. Карлайла (TraitLeadershipTheory) – усовершенствованную личностную теорию. В отличие от убежденности авторов «теории великого человека», которые утверждали, что лидером необходимо родиться, авторы новой

теории (Карлайл и Гальтон), исследовав набор качеств характера, присущих известным личностям прошлого, обратили внимание также и на внешние атрибуты лидерства, такие как полученное образование, приобретенный жизненный опыт.

Еще одна теория лидерства была разработана в 40–50-х годах XX века, а именно «теория среды» (ContingencyTheory), которую можно отнести к разряду классических и которая развилась из критического рассмотрения «теории черт». «Теория среды» (Стогдилл, Манн и др.) представляет лидерство не в виде набора личных характеристик, а в виде ситуации в окружающей среде, которая определяет не только конкретного лидера, но и его действия. Эта теория явилась основой для возникновения новых концепций лидерства, для которых применялся поведенческий и ситуационный анализ явления лидерства. С другой стороны, «теория среды» стала также исходным пунктом для возникновения так называемого «интеграционного подхода» к исследованию феномена лидерства, который объединяет ее с «теорией черт». Исследования различных аспектов «теории черт» продолжаются и сегодня многими отечественными и зарубежными учеными.

Современные исследования феномена лидерства основываются на усовершенствованных подходах определения лидерства, которые были выработаны в течение последних 50 лет.

Например, так называемая «поведенческая теория лидерства» (BehavioralTheory), в противоположность «теории качеств», является более прогрессивной, так как утверждает, что лидерские качества приобретаются в жизненном процессе, что им можно научиться, поскольку они не всегда даны человеку от рождения. Исследования, проведенные в университетах Мичигана и Огайо, позволили ученым сделать вывод, что в лидерстве преобладают две поведенческие категории: ориентировка на людей и ориентировка на задачу. В этом подходе также исследуются детально стили и манеры лидерства, что стимулирует многих авторов, изучающих проблемы эффективного менеджмента, использовать основные положения данной теории.

В конце 60-х годов XX века П. Херси и К. Бланшаром была разработана «ситуационная теория лидерства» (SituationalTheory). В этом подходе также широко рассматриваются стили лидерства, но основанные на анализе ситуаций, в которых проявляются качества и навыки лидера.

3.2. ПОСТАНОВКА ЗАДАЧ ЛИДЕРАМИ ОРГАНИЗАЦИЙ И ПРЕДПРИЯТИЙ

Важнейшим составным элементом общего руководства коллективом является определение частной задачи для каждого сотрудника предприятия и общей задачи коллектива. Эту технологию управления должен уметь использовать руководитель любой организации.

Существуют три главных метода постановки задачи руководителем:

1. Руководитель разрабатывает общие цели как для всего коллектива, так и индивидуальные, отдельные задания для каждого сотрудника и назначает исполнителей.

2. Руководитель разрабатывает общие и частные цели, которые потом проходят обсуждение, и после детального анализа самостоятельно корректирует их, формирует индивидуальные задания и назначает исполнителей.

3. Руководитель разрабатывает общие цели организации, которые детально обсуждает, анализирует и корректирует совместно с сотрудниками. Каждому сотруднику предлагается самостоятельно разработать свою задачу, которую он впоследствии должен обсудить с руководством, и только после таких обсуждений руководитель проводит совместное обсуждение всех частных целей и утверждает их.

Сложно установить, какой из перечисленных выше методов наиболее эффективен, так как выбор зависит от большого разнообразия ситуаций, которые необходимо учитывать в первую очередь для того, чтобы решить, какой из методов целесообразнее применить. Можно проанализировать отличительные особенности каждого метода.

Первому методу свойственен авторитарный характер, так как руководитель в этом случае берет всецело на себя функцию лидера, направляющего сотрудников к реализации основной цели, которая известна только ему. Сотрудники вынуждены ограничиться решением индивидуальных задач в сроки, которые определены руководителем. Однако, как правило, при таком стиле руководства очень трудно, если вообще возможно, рассчитывать на высокую мотивацию сотрудников.

Второй метод предусматривает большую мотивацию сотрудников на решение индивидуальных задач, так как общая цель в этом случае известна каждому члену коллектива и каждому из них, кроме того, определено индивидуальное задание. Немаловажной составной частью второго метода, которая значима как раз с точки зрения мотивации сотрудников, является четкая формулировка задания и его принятие к исполнению членами организации. Второй метод, таким образом, обеспечивает мотивацию и заинтересованность починенных в должном исполнении служебных обязанностей.

Для использования третьего метода необходима грамотная организация процесса обсуждения и большее количество времени. Этот метод является наиболее трудоемким, однако он обеспечивает лучшие условия для мотивации сотрудников. Третий метод надо использовать при постановке основной цели предприятия, и его практически нельзя применять в режиме оперативного совещания. Следует отметить, что даже при формировании краткосрочной цели надо обеспечить в ходе оперативного совещания минимум необходимых условий для мотивации членов коллектива, в то время как для эффективного обсуждения и принятия крупной цели необходимо иметь максимальный уровень мотивации сотрудников. В таких случаях без использования третьего метода не обойтись. Подобный коллективный подход к работе гарантирует формирование у каждого сотрудника максимально четкого представления поставленной цели и дает выбор средств к ее достижению. Чем менее четко определен конечный результат, тем сложнее он воспринимается и тем значительнее кажутся усилия, необходимые для его достижения.

Суммируя сказанное выше, можно сделать заключение о факторах, способствующих грамотной постановке руководителем цели компании:

– детальная и четкая постановка общей и частных целей;

– максимальная детализация частной цели для обеспечения эффективности выполнения главной цели;

– максимально простая и четкая формулировка индивидуальных заданий;

– создание предпосылок к формированию готовности исполнителя выполнить задание на хорошем уровне;

– определение внешних и внутренних связей для координации и контроля;

– определение и формулировка частных целей так, чтобы конечный результат был наиболее полезным.

Можно сделать вывод, что основными мотивирующими условиями являются совместная работа всего коллектива при постановке целей и наличие связи между общей целью и индивидуальными задачами.

Чтобы получить такой результат, необходимо реализовать следующие условия:

– сотрудники должны принимать активное участие в обсуждении и постановке цели;

– не надо ставить отдаленные и глобальные цели, потому что краткосрочная цель стимулирует работников лучше;

– слишком легкая цель неприемлема, потому что она не предполагает мобилизацию сил и люди отнесутся к ней легкомысленно;

– разумно обеспечить каждому сотруднику возможность самому поставить цель с последующим обязательным обсуждением ее с руководителем;

– надо избегать постановки некорректной цели, так как проконтролировать ее выполнение практически невозможно;

– суммарный результат частных целей должен составлять общую цель;

– в случае наличия каких-либо сомнений в точности исполнения индивидуальной задачи в срок необходимо разобраться в причинах этих сомнений;

– для формирования частных целей необходимо распределить все связи между сотрудниками и контролировать их.

Контроль служебной деятельности сотрудников – одна из главных функций руководителя, поэтому выбор стиля администрирования является важным для поддержания нормального психологического климата в организации и определяется не столько методами постановки цели, сколько тем, каким именно способом осуществляются функции контроля.

Все контролирующие методы можно условно разделить на три типа, каждый из которых имеет свой подход к реализации главной цели администрирования – мотивировке сотрудников на качественное выполнение задания.

1. Используются авторитарные методы контроля (метод неожиданной проверки). Сотрудники организации знают, что их работа в любое время может быть подвергнута контролю. Такой стиль администрирования не рассчитан на совместный анализ способов устранения недочетов, а лишь предполагает корректировку сроков их устранения.

2. Руководитель предприятия изредка проверяет подчиненных, при этом исполнительных и ответственных сотрудников проверяет еще реже. В случае обнаружения каких-то недоработок ограничивается только просьбой исправить положение и не допускать в дальнейшем недочетов.

3. Осуществляются регулярные проверки сотрудников, но при этом руководитель заранее их об этом информирует для того, чтобы они подготовились. Такой стиль предполагает заинтересованность в выявлении причин недочетов – ошибки не рассматриваются здесь как провинность сотрудников. После проверки происходит совместное обсуждение.

Понятно, что третий вариант является оптимальным, и лишь в особых случаях его целесообразно сочетать с первым стилем администрирования.

Для эффективности контроля следует использовать простые правила:

– контроль служебной деятельности сотрудника должен быть регулярным, желательно по графику, который известен всему персоналу организацию;

– не надо проводить контроль «всего», лучше контролировать только главные позиции;

– контроль должен носить открытый и понятный характер, скрытный контроль вызывает стойкое напряжение и нездоровую психологическую атмосферу в коллективе;

– контроль должен фиксировать не одни только недостатки в работе, но и достижения и успехи;

– контролироваться должны все области деятельности компании;

– результаты контроля доводятся до исполнителей, причем необходимо искать способы преодоления неудач при совместном обсуждении итогов проверки;

– главным моментом для руководителя является признание сотрудником своей ошибки в неформальной форме и желание ее исправить после соответствующих выводов.

3.3. ИССЛЕДОВАНИЯ ЛИДЕРСТВА В ПСИХОЛОГИИ И МЕНЕДЖМЕНТЕ

Лидер обладает признанным всеми членами группы правом брать на себя руководство и контроль за выполнением наиболее ответственных заданий, которые затрагивают их интересы и определяют направления и характеристики деятельности всей организации.

Руководитель может быть назначен официально, а лидер выдвигается «снизу» и может не занимать никакой официальный пост, но в то же время фактически будет руководить всем коллективом благодаря своим организаторским способностям.

Лидер не только ведет за собой своих последователей, но и хочет этого, а последователи не просто следуют за лидером, но и хотят этого. Исследования показали, что способности, знания и опыт лидера оцениваются коллективом всегда намного выше, чем такие же качества остальных членов организации.

Лидер обладает следующим набором психологических качеств:

– уверенность в себе;

– острый и гибкий ум;

– компетентность (доскональное знание своего дела);

– сильная воля;

– знание особенностей психологии людей;

– организаторские способности.

Однако всесторонний анализ реальных групп продемонстрировал, что лидером может стать человек, не обладающий всеми перечисленными выше качествами; с другой стороны, человек может обладать данными качествами, но так никогда и не стать лидером.

Существует ситуативная теория лидерства, по которой лидером становится человек, который при возникновении неординарной ситуации в группе проявляет качества (знания, опыт, способности), необходимые для эффективного решения данной проблемной ситуация. При возникновении разных ситуаций группа может выдвигать разных представителей своего коллектива в качестве лидера.

Б.Д. Парыгин выделил в своих исследованиях типы лидеров в зависимости от характера деятельности (ситуативный лидер и универсальный лидер), от содержания деятельности (деловой лидер, лидер-исполнитель, лидер-вдохновитель, эмоциональный лидер) и от стиля руководства (демократический лидер, авторитарный лидер).

Таким образом, лидером группы может стать только человек, который обладает способностями, необходимыми для того, чтобы привести группу к решению групповых ситуаций или задач, сочетает в себе наиболее важные личностные черты и является носителем ценностей, присущих группе. Лидер – это квинтэссенция данной группы.

Человек, являющийся лидером в одной группе, вовсе не обязательно будет лидером в другой (у другой группы, как правило, другие ценности и требования к лидеру).

С точки зрения уровня решаемых группой задач выделяют:

– лидерство бытового типа (школьные и студенческие группы, досуговые объединения, семьи);

– лидерство социального типа (производство, профсоюзное движение, различные общества: спортивные, творческие и т. д.);

– лидерство политического типа (государственные и общественные формирования).

Несомненно, между лидерами бытового, социального и политического типа существует определенная связь. Все они обладают качествами, необходимыми для того, чтобы выдвинуться в лидеры другого типа. Лидер с выраженными организаторскими способностями будет быстро и правильно оценивать ситуацию, определять последовательность выполнения задач, отличать осуществимые задачи от принципиально невыполнимых, достаточно точно оценивать сроки решения задач.

Мысль о том, что главной отличительной чертой способного организатора является умение быстро найти наиболее эффективный путь решения задачи, подтверждается практически всегда.

Показательно высказывание Наполеона Бонапарта на этот счет: «Мой гений состоит в том, что одним быстрым взглядом я охватывал все трудности дела, но в то же время и все ресурсы для преодоления этих трудностей; этому обязано мое превосходство над другими».

Талант руководства основан на комплексе социально-психологических характеристик, качеств и свойств. Например, доверие и любовь масс играют большую роль в лидерстве. Доверие к лидеру – это признание его заслуг и полномочий, высоких достоинств, правильности действий и их необходимости. Это проявление внутреннего согласия с носителем лидерского авторитета и готовность действовать по его установкам, так как заставить идти за собой без принуждения можно только на основе доверия. Это доверие и означает, что люди находятся в единении и во внутреннем согласии с лидером. Структура механизмов влияния лидера на группу во многом зависит от комплекса свойств последователей. Лидер находится в очень сильной зависимости от коллектива. Группа, создавая образ (модель) лидера, будет требовать от реального лидера соответствия своей модели, и кроме того, способности выражать интересы членов группы. При соблюдении этих условий последователи не просто идут за своим лидером, но и желают это.

С учетом комплекса свойств последователей лидер выстраивает структуры воздействия на них. Эти структуры предназначены, во-первых, для инициирования активности, координации действий группы и обеспечения внешних связей группы и ее престижа; во-вторых, для регулирования межличностных отношений в группе и обеспечения личностной поддержки ее членам.

Лидерство – это всегда процесс социального управления и организации. Обязательным условием лидерства является обладание властью в конкретных организационных структурах (формальных или неформальных) самого разного уровня и масштаба – от государства или группы государств до правительственного учреждения, местного самоуправления, общественных и народных движений и групп. Формализованная власть лидера закреплена законом. Однако лидер должен иметь опору (психологическую, социальную, эмоциональную и др.) в обществе и в коллективах последователей.

3.4. ЛИДЕРСТВО В БИЗНЕСЕ И ЕГО СИСТЕМНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ОПИСАНИЕ

При анализе ситуации в бизнесе может создаться иллюзия, что сегодняшний бизнес достаточно хорошо организован и не нуждается больше в лидерах, – это глубокое заблуждение. Согласно недавней статистике, в России, например, нехватка лидеров составляет порядка 95 %. Только лишь одной этой статистики уже достаточно, чтобы понять ошибочность позитивных представлений о ситуации в бизнесе.

Главными атрибутами лидера являются его личные качества и состояние души – неотъемлемые составные части, которые необходимы для абсолютного и эффективного лидерства. В перечень необходимых качеств входят следующие характеристики:

– мотивы;
– характер;
– характерные черты;
– система ценностей;
– сферы компетентности;
– привычки;

– умения;

– поведение и стиль.

Лидер должен увлекать за собой массы не только словами, но и личным примером. Находясь всегда «на позитиве», лидер будет передавать этот позитив всем людям, которые с ним работают, и, таким образом, добиваться улучшения результатов в бизнесе, производстве и в других сферах. Причем люди будут следовать за лидером добровольно, без понукания или применения каких-либо других мер принуждения.

Лидер – это человек, который реально изменяет мир в соответствии со своими убеждениями. Он инициирует изменения и способен довести их до логического конца.

Так как бизнес – это постоянные, ежедневные изменения, бизнесмены не могут работать в условиях стагнации. Страсть, целеустремленность, упорство, доброжелательность – вот только некоторые отличительные черты характера лидера в бизнесе. Лидер в бизнесе должен верить в то, чем занимается он и его компания.

Вопросы к теме 3

1. В чем различие между управлением и лидерством?
2. Теория черт лидерства (лидерство как неформальный феномен и как руководство), исследование стилей лидерства, принципы изучения «жизненного пространства» личности.
3. Сравнительный анализ западной и восточной традиций управления.
4. Ситуационный подход, теория перцептивной активности последователей, теория личностного аспекта лидерства, харизма лидера, вероятностная модель эффективности лидерства: трансформационная парадигма, трансакционистская парадигма.
5. Имплицитная теория лидерства.
6. Вектор ведущей направленности бизнесмена-лидера.
7. Лидерские качества бизнесмена.
8. Концепция диады в бизнесе.
9. Креативность в бизнесе.
10. Функция лидера в современном обществе.
11. Роль лидера в условиях глобализации рынка.

ТЕМА 4. РАЗЛИЧИЕ РУКОВОДСТВА И ЛИДЕРСТВА

4.1. МЕНЕДЖМЕНТ И ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ. ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЛИДЕРА В ОРГАНИЗАЦИИ

Организация формируется из индивидуумов, взаимодействие и поведение которых влияют на все формы поведения в организации. Поэтому знание особенностей индивидуального поведения людей является важным средством, которое помогает понять их поведение в различных ситуациях.

Суть организации состоит именно в том, чтобы в той или иной форме «организовать» группу индивидуумов для выполнения определенной задачи. Так как индивидуумы представляют собой основные структурные единицы, совокупность которых определяет функционирование организации, то понимание поведения каждого члена коллектива является важным для изучения того, как они взаимодействуют в группе и как в зависимости от этого функционирует сама организация. В организациях, занятых борьбой за выживание, зачастую на это не обращают внимания. Однако можно констатировать, что в последнее время кардинальные изменения, вызванные изменениями внешней среды, заставляют организации переоценить роль индивидуума в его индивидуальном развитии и подготовке к коллективному взаимодействию, а в итоге – в создании потенциала для оживления и роста самой организации.

Характерно, что концепция самообучающейся организации (Сенге, 1990; Бергойн, 1995) в последнее время стала одной из самых значительных новаций, в соответствии с которой надо развивать членов коллектива так, чтобы сама организация имела возможность непрерывного обучения на базе хорошей практики, что позволит ей оперативно адаптироваться к быстро изменяющимся внешним обстоятельствам.

Развитию индивидуума уделяется все больше и больше внимания в плане оценивания значимости в организации ее ключевых членов. Проводятся исследования того, как именно происходит процесс обучения в организации, как и какие именно принимаются решения, как

формируются ценности в коллективе, какие установки существуют в организации, каким образом их можно изменить, как влияет восприятие индивидуума на все эти моменты. Здесь будут рассмотрены некоторые из этих аспектов в соответствии с новыми теориями поведения и последними тенденциями. Также будет учитываться аспект воздействия изменений и возникновения конфликтов в организации, а также значение коммуникативного взаимодействия, которое увязывает все взаимоотношения и тем самым сплачивает организацию.

Индивидуальное поведение и личность. Отправным понятием в изучении поведения индивидуума в организации является понятие личности. Теория личности является предметом исследования и в других дисциплинах, в частности психологии. Есть большое количество теорий личности (Ивен, 1988), которые рассматривают ее со своей точки зрения. Существование множества определений личности приводит к тому, что эта концепция становится еще более запутанной. Здесь используем следующее определение свойств личности: набор специфических свойств (явных или скрытых) индивидуумов, которые характеризуют единообразие или различия их поведения в организации.

Такое определение устанавливает, что личность посредством взаимодействия оказывает влияние на членов коллектива и, кроме того, влияет на самосознание индивидуумов; следовательно, определяет, являются ли индивидуумы в организации негативной или позитивной силой. Так, различия свойств личностей могут вызвать враждебные отношения между индивидуумами, которые будут препятствовать созданию команды единомышленников, в то время как умелое распределение разных личностей будет способствовать эффективности работы таких команд (Белбин, 1996). Личность оказывает влияние на мотивацию членов коллектива и возникающие при этом установки в смысле реакции индивидуумов на мотивирование. Создание же негативного образа индивидуума будет способствовать выработке позиций, препятствующих мотивации членов коллектива на уровне организации. Это также влияет и на стиль лидерства, так как формиро-

вание общности целей в коллективе имеет большое значение для развития сильной культуры организации.

Так как личность оказывает большое влияние на поведение людей в организации, то интересно выявить степень этого взаимовлияния. Было установлено, что поведение определяется теми врожденными факторами, которые связаны со свойствами личности, а также с рядом неподконтрольных индивидууму факторов внешней среды. Часть этих факторов приведена в табл. 4.1.

Таблица 4.1

Факторы, которые оказывают влияние на поведение индивидуума

Внутренние факторы	Внешние факторы
Личность	Факторы, которые относятся к организации и работе
Восприятие	Семья
Ценности	Давление со стороны членов того же круга
Способности	Личный жизненный опыт
Идентичность	Национальная культура

Модель Левина (Левин, 1951) выражает концепцию влияющих на поведение личности факторов – поведение является функцией личности и внешней среды:

$$B = f(P, E),$$

где B – поведение; P – свойства личности (врожденные); E – внешняя среда.

Теория Левина генерирует несколько идей, которые были развиты в интерактивной психологии и утверждают, что на людей оказывают влияние факторы внешней среды и свойственные им самим факторы личности и что поведение является отражением непрерывно возобновляющегося взаимодействия этих факторов. Кроме того, в модели Левина предполагается, что факторы внешней среды могут корректироваться изменением ситуации внутри организации, но, в свою очередь, они также могут изменить и организацию. Исследование личностного аспекта показывает, что ряд врожденных факторов также оказывает влияние на людей.

Теория личности рассматривает индивидуальное поведение и с объективной (организационной), и с субъективной (индивидуалистической) точки зрения. Будем рассматривать, главным образом, внутренние индивидуальные характеристики. Однако наряду с организационными факторами, влияющими на различные аспекты поведения, есть факторы, на которые оказывает влияние поведение.

4.2. РУКОВОДСТВО ОРГАНИЗАЦИЕЙ И ГЕНДЕРНЫЕ ПРОБЛЕМЫ – ИССЛЕДОВАНИЕ ХАРАКТЕРНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ ЛИДЕРА-ЖЕНЩИНЫ. ОТВЕТСТВЕННОЕ ЛИДЕРСТВО

Модели становления женщины-лидера. В российской практике управления организациями есть несколько общих моментов, характеризующих то, как женщины попадают на руководящий пост, – об этом свидетельствуют интервью с женщинами-руководителями. Анализ данных сценариев также показывает, что женщины-управленцы используют разные подходы к руководству коллективом. Выявлено, что, как правило, женщины достигают организационного лидерства путями, отличными от тех, которые используют мужчины. По-видимому, главным образом именно эта особенность отличает женщин-управленцев от руководителей-мужчин, подобно тому как спортсмены могут показывать одинаковые результаты и технику исполнения, но при этом тренироваться у разных тренеров и использовать методики разных школ.

Можно выделить следующие характерные модели (сценарии) становления женщины-лидера:

– постепенная эволюция (ответственное лидерство);

– агрессивный рост (властное лидерство);

– рост в сфере предпринимательства (предпринимательское лидерство);

– рост в качестве спутницы успешного человека (семейное лидерство).

Модель ответственного лидерства. По данному сценарию женщина начинает свою профессиональную деятельность с низших долж-

ностей и время роста до руководителя организации занимает у нее примерно 10 лет (а подчас до 20 и даже 30 лет). Карьерный рост руководителя данного типа происходит, как правило, в рамках нескольких организаций. Исследования показывают, что сценарий постепенной эволюции женщины-лидера является одним из самых распространенных в российском бизнесе и реализуется, как правило, для женщин старше 40 лет. Это можно объяснить некоторой инерционностью, которая сохранилась с советского времени, когда частые переходы с одного места работы на другое воспринимались крайне негативно, а повышение по службе зависело во многом от стажа сотрудника.

Необходимо отметить, что аргументом назначения женщин на руководящий пост, по оценкам самих женщин, как правило, является их повышенная степень ответственности, а кроме того, профессиональные знания в предметной области. Ответственность – именно та черта, которая является как бы стержнем женщины-руководителя лидерского типа, определяющим принципы формирования коллектива, организации коллективной работы и подхода к принятию решений. Иначе говоря, в первые годы своей карьеры женщины становятся руководителями потому, что справляются со своими обязанностями лучше своих коллег по работе, а не потому, что демонстрируют качества лидера. Можно допустить, что на самом деле задатки лидера проявляются уже тогда, но они не выражены ярко именно в силу отсутствия или ограничения руководящих функций.

Большинство женщин считают, что обладают организаторскими способностями с юности. Однако здесь надо отметить, что большая их часть видели себя скорее организаторами-координаторами для достижения чьих-то целей, а не лидерами-вожаками, самостоятельно выбирающими цель.

Главной же отличительной чертой становления лидера в рамках данной модели является то, что такие женщины изначально не стремятся к лидерству и власти, не ставя перед собой цели подняться вверх по служебной лестнице. Это не означает, что они никогда не задумывались о руководстве. Для женщин подобного типа высокий пост в организацион-

ной иерархии сам по себе и обретение руководящего статуса не являются ориентиром и стимулом в работе. Интересная работа, профессиональное развитие и материальное благополучие – вот основные стимулы, которые оказывают влияние на их отношение к делу. Если такой женщине поступает предложение о повышении по службе, которое отвечает обозначенным приоритетам, то женщина принимает его. В противном случае такое предложение отклоняется.

Результаты целого ряда исследований российских психологов и социологов, проведенных в конце XX – начале XXI веков, подтвердили отсутствие стремления сделать карьеру у большинства женщин, воспитанных на основе социалистической идеологии. Чем объясняется такое отношение?

На формирование установок женщин-руководителей о профессиональной деятельности и ценностях коллективного труда определяющее воздействие оказывает ряд стереотипов, касающихся, в частности:

– карьеры и места работы в жизни женщины;

– способностей к лидерству и руководящей работе;

– служебных взаимоотношений с мужчинами.

Опрос женщин-руководителей показал практически у всех наличие общих стереотипов, характерных для 80–90-х годов, которые они почти дословно повторяли при перечислении. Эти же стереотипы сказались на их собственных представлениях о женщинах-руководителях. Самые распространенные установки следующие:

– для женщины главное – семья, а не карьера;

– если женщина занимает высокий пост, значит, почти наверняка у нее нет семьи;

– женщина, становясь большим начальником, обычно теряет женские качества и превращается постепенно в «мужика в юбке»;

– «не женское это дело» – руководить предприятием.

Интересно отметить тот факт, что большинство мужчин и женщин того времени разделяли ту точку зрения, что для женщины карьерный рост представляет сомнительную пользу. При этом второстепенную роль играли установки по неподходящим личностным качествам, вероятной дискриминации на рабочем месте, физиологическим особенно-

стям или умениям. Например, имел распространение такой стереотип: если женщина находится на высокой должности, значит, она – любовница, жена или близкая родственница кого-нибудь из руководителей более высокого ранга. Такая оценка давалась женщинам, которые оставались женственными и имели нормальную семью, притом что были крупными руководителями. Иначе говоря, в массовом сознании роль успешного руководителя противопоставлялась роли счастливой матери и жены. Иллюстрацией данного стереотипа являются фильмы советской эпохи, классика отечественного кино: «Москва слезам не верит», «Служебный роман», «Простая история» и др.

Можно предположить, что такое представление о месте работы в жизни женщины могло быть результатом государственной пропаганды или являлось следствием многовековых традиций, в которых социальные роли между женщиной и мужчиной распределялись соответствующим образом. В результате влияния этих стереотипов женщины не желали, а иногда и боялись становиться руководителями из-за угрозы их женскому счастью. В середине 90-х годов О.М. Здравомыслова, изучая гендерную проблематику, установила, что только 11,9 % российских женщин хотели занять руководящую должность, тогда как больше 70 % были категорически против. Здравомыслова считает, что это связано с негативным отношением российских женщин к понятиям власти и влияния, хотя, по-видимому, дело здесь не только в российском менталитете.

В 2003 году в США были представлены результаты зарубежных исследований, в которых доля женщин, стремящихся быть руководителями, тоже оказалась небольшой. Так, среди американских женщин лишь 19 % хотели занять пост руководителя и готовы были активно за него бороться; 35 % женщин сообщили, что не прочь стать руководителями, однако не готовы бороться за свою карьеру; оставшиеся 46 % женщин сообщили, что их не привлекает роль руководителя.

Здесь интересно отметить один любопытный факт. Этот стереотип о несовместимости женщины и карьеры вполне уживается с наличием целых отраслей и в СССР, и в России, в которых женщины составляют

существенное большинство: общественное питание, здравоохранение, система школьного образования, розничная торговля, текстильная промышленность, библиотечное дело, служба быта и др. В России, по статистическим данным за 1995 год, в здравоохранении и социальном обеспечении зафиксировано 83 % женщин, в общественном питании и торговле – по 82 %, в школьном образовании – 79 % от общего числа работающих в этих областях. В Белоруссии, по статистическим данным за 1998 год, в 1994 году доля женщин в сфере бухгалтерского учета была выше доли мужчин в 30 раз, а в 1995 году увеличилась еще в два раза – стала в 60 раз больше, притом что в банках, где зарплата существенно выше, доля мужчин значительно больше. Среди медицинского персонала женщин в 10 раз больше, чем мужчин, а среди педагогических работников – в 5 раз. Так, в 1991 году женщины составляли 75 %, в 1994 году – 84 %, в 2001 году – 91 % среди всех учителей России. И хотя большинство организаций возглавляли руководители-мужчины, женщины были успешными руководителями среднего звена, хорошо справлялись с должностью заместителя руководителя (начальника отдела, бюро и пр.). При этом такие женщины действительно имели большой авторитет и влияние в своей организации.

Проведенные исследования вопроса о том, как же такое положение дел согласуется с базовой установкой о женщине как хранительнице очага, показали следующее.

Практически во всех рассмотренных областях работа женщины является по своей сути служением людям, причем не косвенным, а самым прямым образом, то есть это реальная помощь людям, которые приходят в организацию, с установлением личного контакта. И при этом никогда не возникал конфликт ценностей, так как слова «карьера» и «власть» неприменимы к работе подобного рода. Повышение по службе для женщин этого типа означало прежде всего рост ответственности, так как в обязанности начальника как раз и входит разбор претензий и жалоб, которые поступают от посетителей.

В сельском хозяйстве, текстильной промышленности, производстве продуктов питания управленческая сфера деятельности вполне

соответствовала традиционному труду женщин на протяжении всего периода развития человечества – одеть, накормить, поддерживать уют и чистоту и т. п.

4.3. КУЛЬТУРА И ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ

В современных отечественных и зарубежных публикациях в области менеджмента часто поднимаются вопросы организационной культуры. Культура в организации является важным условием ее существования и заслуживает самостоятельного изучения как форма проявления взаимодействия внутри организации и по отношению к внешней среде. Культура организации является предметом изучения социальной психологии, организационного поведения, психологии менеджмента, индустриальной психологии и др.

Культура организации – это система убеждений, ценностей, символов, сложившихся в коллективе, и образцы поведения членов этого коллектива, прошедшие испытание временем. Культура как система отношений вырабатывается в ходе эволюционного развития человека. При взаимодействии людей постепенно формируются нормы, которые влияют на их дальнейшее поведение. Эти процессы иногда обуславливаются и внешним влиянием, носящим подчас целенаправленный характер. Факторами, оказывающими влияние извне на организационную культуру, являются деловое и социальное окружение, а также политико-государственное устройство и этническая среда.

В современном обществе в целом и в бизнесе в частности проблемам культуры организации уделяется повышенное внимание, так как в ней «…стали видеть не просто идею, позволяющую объяснить многие организационные явления, но и нечто такое, с помощью чего руководители могут создать более эффективную организацию» (Э. Шейн). Обществу небезразлично то, как бизнес приходит к успеху и в какой организационной среде находятся сотрудники организаций, являющиеся членами общества.

По мнению Шейна, культура и лидерство в организации полностью взаимосвязаны; так как организация создается ее основателем –

лидером, то в ней проявляются особенности личной культуры руководителя, его взгляды и в том числе заблуждения.

Можно выделить три главных подхода в изучении лидерства:

1) структурный подход – призван решить задачу выявления универсальной структуры личности эффективного руководителя посредством определения свойственных ей черт или характеристик;

2) поведенческий подход – позволяет охарактеризовать лидерство при помощи анализа поведения лидера и выделения его универсальных поведенческих особенностей, которые обеспечивают успех;

3) ситуационный подход – позволяет создать поведенческие и структурные концепции поведения лидера в конкретных ситуациях.

Были выделены типы лидеров в зависимости от характера деятельности (ситуативный лидер и универсальный лидер), от содержания деятельности (деловой лидер, лидер-вдохновитель, лидер-исполнитель, эмоциональный лидер) и от методов руководства (лидер-демократ, лидер-авторитарист).

Часто лидерством называется какой-либо организационный процесс, способствующий достижению целей группы с оптимальными затратами в оптимальные сроки и определенный общественными отношениями в малой социальной группе. Надо различать понятие лидера и явление лидерства, которое предполагает связь и взаимодействие инициатора и организатора деятельности группы с ее членами.

В условиях определенной и достаточно значимой ситуации лидер группы спонтанно выдвигается из членов коллектива на роль неофициального руководителя для того, чтобы обеспечить коллективную деятельность людей, которым необходимо наиболее быстро и успешно добиться общей цели.

При характеристике самого понятия лидера группы важно указать следующие обстоятельства:

– лидер на соответствующий пост группой не избирается, а занимает спонтанно лидерскую позицию с молчаливого или явного согласия группы;

– так как лидер выдвигается на роль руководителя неофициально, то с его личностью ассоциируется и система групповых отношений и норм, которая не исчерпывается системой общепринятых значений;

– член коллектива выдвигается на достаточно значимую роль лидера в условиях ситуации, которая является не только важной для жизнедеятельности группы, но и специфической.

Понятно, что для спонтанного избрания лидером группы член коллектива должен быть носителем определенной совокупности значимых социально-психологических качеств, например обладать активностью, высоким уровнем инициативности, навыками организаторской деятельности, опытом, заинтересованностью в конечном результате групповой деятельности, осведомленностью в делах группы, личной привлекательностью, быть достаточно общительным и иметь высокий уровень престижа и авторитета в группе.

Исторические личности или сегодняшние лидеры в разных сферах человеческой деятельности (политике, экономике, спорте, культуре) являются совершенно разными по характеру, физиологии, образованию и пр. Их роли сильно различаются, как и не похожи они сами друг на друга.

Какими же личностными, социальными, конституциональными или интеллектуальными характеристиками отличаются лидеры от других людей, которые никогда не выдвинутся в лидеры?

Античные философы и историки Платон, Плутарх, Аристотель и другие склонны были полагать, что только благодаря своим выдающимся личным качествам люди становятся «героями». Иначе говоря, герой был бы героем при любых обстоятельствах и его успех не зависит от внешних условий. В XIX веке этот взгляд разделяли Ницше, Карлейль и Гальтон.

Для Ницше, например, выражение «творческого инстинкта» человека и было стремлением к лидерству, причем лидер, по его мнению, может позволить себе игнорировать мораль, которая является «заблуждением слабых». В его фантазиях о «сверхчеловеке» обосновывался культ сильной личности, сочетающийся с утопической идеей о «человеке будущего», который далеко обогнал свою современность с ее несовершенствами и пороками.

Дауд, отрицая понятие «лидерство масс», полагал, что в каждом обществе индивиды значительно отличаются по своей энергии, нравственной силой и способностям. Как бы ни влияли на события

массы, он считал, что они всегда являются ведомыми какими-либо руководителями.

Кеттел и Стайс считают, что лидеры существенно отличаются от других членов группы следующими личностными характеристиками:

– силой своего «Я», или нравственной зрелостью;

– доминированием, или влиянием на окружающих;

– силой своего «Сверх-Я», или целостностью характера;

– предприимчивостью и социальной компетентностью;

– прозорливостью;

– независимостью от вредных привычек;

– умением управлять своим поведением и силой воли;

– отсутствием нервного напряжения и чрезмерных переживаний.

Анализ лидерских качеств показал, что человек с низкими показателями социальной компетенции (пассивность, робость, неуверенность в себе) или подверженный сильным переживаниям и нервным срывам вообще никогда не станет лидером.

Многочисленные исследования феномена лидерства подтверждают, что лидером может быть далеко не каждый, а только человек, обладающий определенными личностными качествами и психологическими чертами характера, а также способностью организовывать не только свою деятельность, но и деятельность коллектива. Можно констатировать, что культура организации – это одно из главных составляющих лидерских качеств.

Хотя ряд внутренних и внешних факторов оказывают влияние на формирование культуры организации, на ее содержание и отдельные параметры, личная культура руководителя организации (его духовные и моральные ценности, манера поведения, вера и пр.) определяет ее культуру на каждой стадии развития. Особенно значительным такое влияние оказывается в случае, когда организация проходит стадию становления, а руководитель имеет выдающиеся личностные и профессиональные способности.

На культуру организации решающее влияние оказывают действия ее руководителей. Поведение лидеров и устанавливаемые ими правила, нормы и лозунги, а также уровень организационных ресур-

сов, направляемых на реализацию задач и достижение цели организации, становятся главным ориентиром поведения работников и зачастую приобретают большее значение для поведения в организации, чем формализованные правила и требования, и утверждаются в сознании членов организации.

Таким образом, высокая культура лидера организации позитивно влияет на всю ее деятельность.

4.4. ЛИДЕРСТВО И ВЛАСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ

Вопрос о соотношении власти и лидерства в организации всегда был актуальным. Власть означает способность влиять на людей и изменять их поведение, определять взаимоотношения человека и группы. Лидерство же является умением оказать влияние на отдельных членов коллектива и группу в целом для направления их усилий на достижение цели организации. В природе людей заложена борьба за то, чтобы получить власть, а затем – удержать. С этим приходится считаться и руководителям, и подчиненным. Руководители для того, чтобы лидерство было эффективным, применяют власть, которая оказывает кардинальное влияние на поведение людей.

Понятия «лидерство» и «власть» взаимосвязаны – власть необходима лидеру для достижения своей цели. Однако у этих понятий есть принципиальные различия. Так, в частности, лидерство предусматривает необходимость достижения цели, а власть не всегда будет стремиться к этому. Лидерство обычно направлено в сторону низкого уровня, то есть к подчиненным, а власть распространяется во всех направлениях. Другими словами, лидерство – это способность вести за собой людей и оказывать влияние на отдельные личности и группы, организуя их усилия для достижения цели организации.

Под влиянием мы подразумеваем ситуацию, когда один человек целенаправленно вносит некоторые изменения в поведение другого. Обычно такое влияние оказывается только на идейной основе.

Часто лидерство представляется в виде многофункциональной модели руководителя. В современной литературе отмечаются следу-

ющие основные качества лидеров: воля, интеллигентность, решительность, харизма, энтузиазм.

Власть означает способность и наличие возможности диктовать поведение и действия людей для подчинения их своей воле. Власть обеспечивает руководителю-лидеру возможность распоряжаться по своему усмотрению действиями подчиненных в соответствии со своими планами, которые могут и не совпадать с интересами организации, побуждать сотрудников силовыми методами к более эффективной работе, подавлять возникающие в коллективе конфликты или намеренно «подогревать» их. Любая организация предполагает наличие власти и существование определенного порядка в своей деятельности.

Власть подразумевает следующие моменты:

– власть есть у того, кто может ее использовать по своему усмотрению и когда ему угодно;

– власть взаимозависима – тот, кто использует власть, и тот, к кому власть применяется, являются зависимыми друг от друга;

– власть не может быть абсолютной – тот, к кому она применена, как правило, имеет определенную вариативность действий.

В любой организации должен реализоваться баланс власти. Существует прямо пропорциональная зависимость одного лица (подчиненного) от другого (обладающего властью). Использование власти всегда определяется ситуацией и участвующими личностями. Существует и обратная зависимость, когда подчиненные обладают некоторым властным влиянием на руководство (например, контракты артистов, спортсменов, сотрудников).

Различают следующие основные виды власти:

– принуждение – влияние через страх;

– вознаграждение – положительное подкрепление, поощрение;

– харизматическая (слепая вера в личные достоинства руководителя) – качества руководителя привлекательны для исполнителя (власть примера);

– экспертная (объективная вера) – исполнитель обоснованно предполагает наличие исключительных знаний у руководителя (этот тип менее устойчив, чем власть харизматическая);

– законная – исполнитель чувствует, что руководитель обладает правом отдавать приказы (этот тип власти основан на традициях), что иногда вызывает отрицательную реакцию подчиненных;

– должностная – назначается вышестоящим руководством, не является следствием руководящих способностей. Для этого типа власти главными формами проявления будут принуждение, вознаграждение, единоличное управление ресурсами, определение связей;

– личная – этот тип власти основан на добровольном уважительном, преданном отношении к руководителю со стороны подчиненных, возникшем на близости их целей. Здесь главными формами власти будут экспертная и харизматическая.

Кроме того, различают реальную и формальную власть.

Формальная власть приобретается при занятии должности и обусловлена местом, которое занимает данный руководитель в структуре управления. Ее уровень определяется числом подчиненных или объемом материальных и нематериальных ресурсов, которыми руководитель распоряжается по своему усмотрению без согласования с подчиненными. В этом случае реализуется служебная иерархия власти, которая определяет всю систему управления организации.

Реальная власть осуществляется не только по должности, но и по влиянию и авторитету. Такая власть определяется по месту, занимаемому человеком и в неофициальной, и в официальной системе отношений, и качественно оценивается по числу сотрудников, добровольно подчиняющихся данному лицу, или по степени зависимости власть предержащих от окружающих.

Из вышесказанного можно заключить, что в основе властного лидерства лежат отношения подчинения, влияния, доминирования и следования в системе межличностных групповых отношений. Лидерство является оптимальным и наиболее эффективным механизмом реализации власти в группе.

Лидеры применяют власть как средство, ускоряющее достижение своей цели. Власть же может строиться и на личных отношениях, и на занимаемой должности в организации. Власть предполагает двусторонние отношения лидера с подчиненными и лидером с его начальником.

Убеждение – действенная форма передачи своей точки зрения. В этом случае исполнитель получает часть власти руководителя. Однако такая форма требует большого количества времени для воздействия на объект.

Участие – делегирование части управления, как правило, приводящее к тому, что исполнители вдохновляются решением задач более серьезного уровня.

Распорядительство (непосредственное руководство) – сообщение, которое доставляется подчиненному и является прямым указанием на содержание и результаты его деятельности. В этом указании содержится постановка задач, обязательных для выполнения, ранжирование порядка выполнения этих задач и перечень возможных ограничений. Распоряжения соответствуют общей стратегии компании. Они должны быть обоснованными и четко сформулированными, обеспечены необходимыми организационными и материальными ресурсами, должны предполагать возможность проверки и оценки результатов выполненных действий.

По форме распоряжение может быть приказом, поручением и указанием, по способу доведения до подчиненных – письменным, устным и смешанным.

Ряд мер воздействия на подчиненного может усиливать распоряжение: апелляция к логике, убеждение, пожелание, обещание вознаграждения, угроза.

Неправильное применение способов реализации власти часто порождает конфликтные ситуации.

Хорошим руководителем организации является человек, который одновременно и лидер, и эффективный менеджер. Руководители детально разрабатывают свои действия, планируют и используют необходимые ресурсы для того, чтобы сохранять организационную эффективность. У лидеров – та же цель, которую они реализуют при помощи собственного видения будущего и поиска путей его достижения, при этом не вникая в оперативные детали.

Во взаимодействии с подчиненными руководители выстраивают жесткий порядок. Свои отношения с подчиненными они выбирают сообразно роли подчиненного в установленной схеме, с учетом кон-

кретной ситуации, или в формальной форме принятия и реализации решений. Лидеры специально выбирают и сохраняют людей, которые четко представляют и искренне разделяют взгляды и идеи лидера. Лидеры принимают во внимание потребности исполнителей, учитывают индивидуальные ценности и эмоциональную составляющую. На основе интуиции лидеры склонны выражать свои эмоции, чтобы целенаправленно вызывать у своих подчиненных сильные чувства (любовь, слепую преданность, раздражение, ненависть и пр.). Лидеры никогда не связывают проявление уважения к себе с принадлежностью к конкретной организации.

Руководители обеспечивают достижение цели, контролируя поведение подчиненных и реагируя на любое отклонение от установленного ими плана. Лидеры же свои отношения с людьми строят на доверии, вдохновляя и мотивируя подчиненных, – доверие является основой совместной работы в группе.

Очевидно, на практике не бывает идеального сочетания этих типов отношений: лидер (или руководитель) – последователь (или подчиненный) управления. Проведенные многочисленные исследования вопросов руководства и лидерства показывают, что большинство руководителей обладают лидерскими качествами, но обратная ситуация в реальной жизни встречается намного реже.

Лидер, как правило, не заинтересован в сохранении существующей системы длительное время, так как убежден, что простота, как правило, является главным принципом успеха. Лидер стремится показать наиболее простые способы совершенствования деятельности и научить этому всех сотрудников.

В основе взаимоотношений лидера и подчиненных лежит принцип равной ответственности за результат работы. Лидер часто проявляет повышенное внимание к последователям, демонстрируя им возможность достижения высокой цели. Лидеры, как правило, изобретательны и непредсказуемы, их новации устраняют препятствия и обеспечивают достижение цели.

При возникновении производственных проблем и плохих результатах лидеры обращаются к членам организации за помощью, чтобы те нашли выход из ситуации. Лидеры, как правило, признают свои

ошибки открыто и незамедлительно принимают меры, необходимые для исправления ситуации. Для них важно, что о них думают другие (хотя и не так сильно, как для руководителей). Поведение лидеров ассоциируется с высокой этикой отношений, они с уважением относятся к людям, защищают их интересы, ценят их профессионализм и отношение к работе. Поэтому работники всегда преданы лидерам, вплоть до самопожертвования.

Лидер всегда признает и награждает за успешную работу своих сотрудников, приветствует постоянное совершенствование их деятельности. Лидеру нужна команда единомышленников, которым он сообщает энергию и от которых энергетически «запитывается». Лидеры постоянно находятся в стадии профессионального и интеллектуального роста, им необходимо постоянно выделяться. Лидер просто обязан подниматься вверх по служебной лестнице шаг за шагом.

Хороший руководитель является учителем и экспертом, организатором и другом, лидером, способным прислушаться к мнению других. Он должен знать все о своих прямых подчиненных: их профессиональные возможности, способности к выполнению поручаемой работы. Руководитель обязан хорошо представлять условия, которые связывают работников и предприятие, учитывать и защищать интересы обоих на основе справедливого рассмотрения производственных ситуаций, отстранять тех, кто не способен выполнять должностные обязанности, для сохранения единства коллектива и эффективности функционирования фирмы.

Власть можно определить как «социальный срок», который есть у одного по отношении к другому. Она основана на субординации и устанавливается в соответствии с реальной структурой управления, учитывает особенности личности и уровень профессиональной подготовки руководящего состава.

Вопросы к теме 4

1. Роль психологии лидерства в системе наук о менеджменте и деловом администрировании.
2. Социальная структура группы: статусно-ролевые отношения, профессионально-квалификационные характеристики и половозрастной состав.

3. Почему в современных организациях необходим баланс власти между руководителем и подчиненным?
4. В чем основные различия между руководителями по теории «Х» и теории «У» Д. МакГрегора?
5. Лидерство и руководство.
6. Инновационный менеджмент.
7. Принципы проектирования эффективных организаций.
8. Влияние внешних факторов на проектирование эффективной организации.
9. Внутренние элементы структуры организации.
10. Проектирование основной структуры организации: организация групп, распределение властных полномочий, три типа взаимозависимости.
11. Основные подходы к формированию команды: целеполагающий, межличностный, ролевой и проблемно-ориентированный.
12. Стадии развития коллектива (притирка, конфликт, эксперимент, решение проблем, формирование прочных связей).
13. Координация работы групп как механизм интеграции: системы оценки деятельности организации и ее сотрудников, системы стимулирования, системы подбора и обучения персонала. Стили лидерства.
14. Теория человеческого капитала и концепция «анализ человеческих ресурсов».
15. Принципы эффективного взаимодействия человека и системы: самореализация и взаимная функциональность.

ТЕМА 5. ДОВЕРИТЕЛЬНЫЕ ОТНОШЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

5.1. ЯВЛЕНИЕ ДОВЕРИЯ. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА В ПСИХОЛОГИИ ДОВЕРИЯ И НЕДОВЕРИЯ. ФОРМИРОВАНИЕ ДОВЕРИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ И ЕГО ПОДДЕРЖАНИЕ

В современных исследованиях межличностных отношений в организации внимание акцентируется, в частности, на значении доверия в регуляции общественного сознания и поведения личности в группе и группы в обществе. Отмечается, что доверие осуществляет важную функцию взаимосвязи человека и мира в единой системе, способствует согласованному восприятию прошлого и настоящего как целостного акта жизнедеятельности, задает ориентиры на будущее, устанавливает соответствие поведения человека, принятого им решения, сформированных целей и поставленных задач миру и самому себе.

Доверие рассматривается как один из факторов взаимодействия в системах «человек – человек» и «человек – группа» и одновременно как результат такого взаимодействия.

Для социальной психологии интересны внутренние механизмы, которые обеспечивают формирование доверия, критерии и характеристики отношений доверия независимо от размера и характера группы и целей участников.

Для теории и практики менеджмента интересно соблюдение условий и принципов организации, обеспечивающих формирование доверительного климата в организационной среде и, как итог, повышение эффективности производства.

Доверие с позиции социальной психологии. Социально-психологические исследования показывают, что доверие между людьми является главным условием эффективного взаимодействия. В этом случае, как правило, нет необходимости продумывать какие-либо определенные воздействия императивного и манипулятивного характера.

Анализ социологических исследований проблемы авторитетности позволил выявить причинно-следственную связь авторитета и доверия, заключающуюся в том, что основным условием ненасильственного влияния является доверие к носителю авторитета. Доверие поэтому выступает главным показателем подлинного авторитета.

Психологические исследования показывают, что главным фактором, который обеспечивает успешность влияния на окружающих, является непременное условие того, что одна из сторон коммуникативного взаимодействия должна воспринимать противоположную сторону как авторитетную. При этом выделяются две стороны авторитета: убежденность лидера в своей способности успешно влиять на объект психологического воздействия и готовность противоположной стороны поддаваться этому влиянию. Эта готовность характеризует уровень доверия к источнику воздействия.

Исследование доверия как проявления социально-психологического феномена показало, что доверие целесообразно рассматривать как специфическую самостоятельную форму веры,

проявляющуюся не только в сфере общения. Было показано, что двойственность психики обусловливает доверие к обществу как базовое условие взаимодействия с окружающим миром, с одной стороны, и доверие к самому себе как условие собственной активности, с другой. Человек стремится к тому, чтобы уровень доверия к себе соответствовал уровню доверия к обществу, что будет гарантией устойчивости и целостности личности и ее деятельности. Такое соответствие должно быть подвижным, чтобы происходило развитие.

Доверительные отношения двух людей предполагают обоюдное вовлечение в собственный внутренний мир, а не просто познание другого. Непременным условием установления доверия является уверенность в том, что такое обоюдное вовлечение, например раскрытие важной личностной информации, не будет использовано во вред. Оно достигается благодаря уверенности в высоких моральных качествах партнера по общению.

Помимо передачи личностной информации возможны другие формы существования доверия. В каждом общении всегда есть некоторая мера доверия, без которой любое общение превращается лишь в транслирование содержания какого-либо сообщения. Если в общении источник речи вызывает настороженность, то побуждение, идущее от него, отклоняется или подвергается сомнению, тем более сильному, чем больше настороженность.

Объяснить психологическую основу доверия можно лишь в контексте связи «человек – человек» в единой системе. Во взаимодействии надо учитывать факт обращенности человека в окружающий мир и вовнутрь себя одновременно, так как позиция взаимодействующего человека с психологической точки зрения является и социальной, и личностной одновременно. Однако важность этих позиций у взаимодействующих индивидов может несколько отличаться, что и выражается в мере доверия, адресованного другому и себе.

Такое понимание позволяет установить порождающий эффект взаимодействия, создающий и общность, и явление межличностных взаимодействий по схеме: **искренний диалог → игровое взаимодействие → циничное манипулирование**.

Таблица 5.1

Виды доверия в различных вариантах взаимодействия

№ п/п	Субъекты взаимодействия			
	1-й	2-й	Эффект порождения	Феномены межличностных отношений
1	Доверие к себе = доверие к другому	Доверие к себе = доверие к другому	Диалог, смыслопорождение	Кооперация, сотрудничество, взаимовлияние
2	Доверие к себе > доверие к другому	Доверие к себе > доверие к другому	Игра	Соперничество, конфронтация
3	Доверие к себе < доверие к другому	Доверие к себе < доверие к другому	Потребность в самораскрытии	Риск самоутраты
4	Доверие к себе = доверие к другому	Доверие к себе > доверие к другому	Манипулирование	Принуждение
5	Доверие к себе = доверие к другому	Доверие к себе < доверие к другому	Авторитет	Влияние
6	Доверие к себе > доверие к другому	Доверие к себе < доверие к другому	Манипулирование	Зависимость, принуждение

Выделено шесть видов доверия в зависимости от сочетания различных вариантов позиций субъектов взаимодействия по отношению друг к другу и к себе (табл. 5.1):

– первому виду доверия соответствуют похожие психологические позиции обоих субъектов взаимодействия – они относятся друг к другу и к себе как к равным партнерам, т. е. осуществляется равная мера доверия каждого из них к себе и другому. В данном случае реализуется идеальная модель взаимодействия, так как она приводит к возникновению истинного общения, характеризующегося творческим смыслопорождением;

– второму виду доверия соответствует ситуация, когда каждый из субъектов взаимодействия ценит себя, но принижает значимость и надежность партнера. Иначе говоря, каждый доверяет себе самому и не доверяет другому. Такая вариация позиций порождает скорее не диалог, а игру, и так как каждый ценит только себя, то результатом

такого общения (эффект порождения) становится конфронтация, соперничество, отсутствие доверия и кооперации. В итоге отсутствие доверия «разрывает» единую систему;

– в третьем виде доверия оба партнера по общению полагаются друг на друга больше, чем на самих себя, – иначе говоря, доверяют друг другу, не доверяя при этом себе. Это опасно для обоих, так как в этой вариации имеет место взаимная передача ответственности друг другу, что приводит к безответственности. В такой ситуации реализуется самоутрата и доверие трансформируется в ненасыщаемую потребность;

– в четвертом виде доверия один партнер по общению доверяет и себе, и другому в одинаковой степени, а другой – не доверяет партнеру, но доверяет себе. Такая вариация позиций генерирует возможность использования манипуляции и принуждения со стороны партнера, центрированного на себе;

– в пятом виде доверия один партнер по общению доверяет себе и другому в одинаковой степени, а другой доверяет первому больше, чем самому себе, – для него другой оказывается большей ценностью, чем он сам. Такая вариация позиций дает истинный авторитет, результатом которого оказывается влияние;

– в шестом виде доверия один из партнеров общения себе доверяет больше, чем другому, а тот, наоборот, себе доверяет меньше, чем первому. Такая вариация позиций генерирует зависимость того, кто позволяет использовать себя в качестве средства, от другого.

Психологическими критериями отношений доверия являются:

– предположение о том, что доверие взаимно, – надежда на взаимность во взаимодействии служит средством, которое может гарантировать ощущение психологической безопасности при проявлении доверия;

– положительное принятие другого;

– склонность к децентрации в процессе взаимодействия;

– важность обсуждаемого содержания.

Было показано, что доверие к себе является рефлексивным феноменом, который позволяет человеку занимать четкую ценностную позицию относительно самого себя и на основе этой позиции использо-

вать свою стратегию поведения. Эта позиция заключается в том, что человек относится к собственной субъектности как к значимой для него. Причем оптимальным уровнем доверия к себе является наличие у человека одновременно социальной и личностной позиций, которые одинаково значимы.

Наблюдения показали, что лидер вызывает у последователей чувство доверия к себе за счет своих личных качеств. В результате происходит формирование своеобразного «поля доверия», которое позволяет лидеру оказывать влияние на последователей.

5.2. КОМПОНЕНТЫ ДОВЕРИТЕЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ – МОТИВАЦИЯ, КОММУНИКАЦИЯ И СОТРУДНИЧЕСТВО

В качестве главной функции доверия выделяется регуляция межличностных отношений. Рассматривая доверие на личностном уровне, можно выделить три его определяющие функции, выполняемые им в деловых и дружеских взаимоотношениях:

– функция обратной связи осуществляется, когда в ходе доверительного общения человек ощущает обратную связь в своих чувствах и переживаниях;

– функция психологического облегчения реализуется, когда после открывания другому человеку своих внутренних сторон личности приходит ощущение снятия психологического напряжения у того, которого выслушали и поняли;

– функция углубления взаимоотношений осуществляется, когда сближение людей происходит в результате доверительного общения как в личных отношениях, так и в совместной трудовой деятельности.

На межличностном уровне доверие активизирует взаимодействие и коммуникацию, мобилизует стороны взаимодействия и снижает риски общения. Коммуникация, понимаемая как обмен информацией, способствует объединению группы, становится более широкой благодаря установлению доверия, приобретает очертания постоянства, ускоряющего процессы социального обмена.

Доверие в обществе способствует совместным действиям (взаимопомощь, сотрудничество, участие, поддержка, согласие), приводя-

щим к укреплению связей индивида и группы, и включение индивида в общность становится более полным.

Отмечается, что доверие не только должно генерироваться и воспроизводиться постоянно в социальных и экономических взаимоотношениях, но и само должно воспроизводить социальные отношения. Доверие может накапливаться как на социальном уровне, так и на личностном. Накопление положительного опыта социальных взаимоотношений используется в дальнейшем как социальный ресурс, что особенно важно в периоды социальных потрясений. В общественных изменениях этот ресурс выполняет очень важную компенсаторную функцию. Отмечается также и комплементарная функция, которая характеризуется доверием в организационных отношениях. Эта функция отражает то, что доверие дополняет правовые и формализованные регуляторы взаимоотношений деловых партнеров и членов организаций.

При рассмотрении функции доверия в обществе указывается, что доверие уменьшает сложность отношений с окружающим миром. Доверие, таким образом, выполняет задачу оптимизирования взаимодействий. Кроме того, доверие приводит в порядок и фиксирует в общественной культуре четкие установки и оценки, цели и проекты, императивы и запреты. Доверие также выполняет функцию воспроизводства – установившееся взаимное доверие позволяет развить последующие отношения: установленный уровень доверия каждый раз воспроизводится и даже повышается.

Надо отметить, что при анализе функций доверия чаще отмечаются их положительные результаты для субъекта, а для функций недоверия – отрицательные. Некоторые формы и виды доверия могут давать в результате негативные последствия, выполняя общие функции разрушения в регулировании сознания и поведения субъекта. Можно также выделить функции, которые являются специфичными и для доверия, и для недоверия. Например, благодаря доверию субъект взаимодействует с миром, узнает и преобразует и его, и себя.

Таким образом, для развития субъекта в процессе обмена именно доверие создает благоприятные условия. Недоверчивое поведение субъекта способствует сохранению им своего социально-

психологического пространства – это проявление его защитной функции. Особенности функций доверия и недоверия различных видов могут быть продемонстрированы на примере хорошо известных явлений.

5.3. МАСТЕРСТВО ЛИДЕРА В КОММУНИКАТИВНЫХ ОТНОШЕНИЯХ И КОММУНИКАЦИОННЫЕ КАНАЛЫ. ФОРМАЛЬНЫЙ И НЕФОРМАЛЬНЫЙ ВИДЫ КОММУНИКАЦИИ

Анализ проведенных исследований показывает, что есть различные подходы к объяснению доверительных отношений личности и общества. Распространение получил подход к описанию доверия как оптимистическому ожиданию некоего блага личностью или группой в результате взаимодействия.

Доверие возникает в результате взаимной оценки таких качеств партнера, как открытость, нравственность, надежность. Основанием для недоверия являются скрытность, безнравственность, конфликтность, зависимость, ненадежность и др.

Общественное, или «генерализованное», доверие подтверждается поступками, не связанными с ожиданием ответного поведения. Например, в любом обществе есть норма помогать больным, слабым, неимущим без ожиданий ответного действия. Поэтому основными функциями общественного доверия являются воспроизводство социальной структуры и самоорганизация общества. В основе доверия лежат основные человеческие свойства, такие как «потребность в совместности», потребность в общности и близости, «спонтанная социабельность», «органическая солидарность». Такой вид доверия образует основу совместного существования людей, поддерживает моральные и социальные нормы. Другие основные потребности – независимость, инстинкт самосохранения, защита от отрицательного влияния – формируют основу общечеловеческого недоверия. Такой вид недоверия выполняет функции обособления, существования групповых и индивидуальных субъектов, самосохранения и обеспечения самостоятельного развития.

Доверие и недоверие выполняют служебную функцию, являясь своеобразными «маркерами» отбора и выражая позицию относитель-

но различных социальных категорий. Таким образом, самоопределяясь в окружающей среде, личность отстаивает идеалы и ценности, которые считает наиболее важными для себя.

Стремление к сохранению социально-психологического пространства приводит к тому, что личностные доверие и недоверие теперь начинают выполнять функции, противоположные функциям, выполняемым на предыдущем этапе личностного самоопределения. Если раньше люди, достойные доверия, выбирались в близкие друзья, то теперь друзья наделяются доверием как некоей «охранной грамотой», а незнакомцы рассматриваются априори как недостойные доверия. Функция защиты и воспроизводства личностного пространства выполняется так называемым «слепым» доверием к близким людям. Этой функции свойственно отрицание и игнорирование доказательств того, что эти люди не вполне достойны доверия.

Сохраняя и поддерживая близкие личностные отношения, доверие также выполняет защитную функцию Я-концепции как системы наиболее важных личностных ценностей и принципов – основы самоопределения. Например, если для личности важным принципом является верность другу, то сохранение отношений доверия будет самоцелью, даже если это противоречит здравому смыслу. Еще одним специфическим видом отношений является необоснованное недоверие к близкому человеку – например, если никаких отрицательных доказательств нет, но риск при возможном обмане или предательстве крайне велик. Это случай перестраховки, когда субъект не доверяет близкому человеку, чтобы не испытать разочарование. Поэтому недоверие выполняет, кроме того, эго-защитную функцию.

5.4. СОЗДАНИЕ ДОВЕРИТЕЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ И СТИЛИ ЛИДЕРСТВА. ОСОБЕННОСТИ ПОВЕДЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ДОВЕРИТЕЛЬНЫЕ ОТНОШЕНИЯ В КОЛЛЕКТИВЕ

Существует также феномен сочетания большого доверия одним («свои») с явно выражаемым недоверием другим («чужие»). Было показано, что «чужой» не идентичен понятию «враг» по сво-

ему значению, однако вызываемые им опасения бывают более сильными, чем опасения, которые может вызвать«враг». Намерения нового человека обычно для членов группы являются тайной. В любом случае «чужак» представляет некоторую опасность для структуры группы со сложившимся социально-психологическим пространством и культурой. С приходом нового человека могут произойти неконтролируемые изменения. Так, он займет место какого-нибудь члена группы или лишит его занимаемого статуса и привилегий. Такие ожидания непременно будут вызывать настороженное отношение к новому члену группы, даже если он доброжелательно настроен.

Таким образом, выказывая доверие «своим» в сочетании с недоверием «чужим», человек:

– сохраняет и воспроизводит социально-психологическое пространство и структуру, существующие в группе;

– демонстрирует «чужаку» правила, действующие внутри группы, и пределы дозволенного в отношениях;

– создает для «своих» наиболее удобные условия работы;

– укрепляет положительную идентичность в группе – «вот нашим-то можно доверять»;

– демонстрирует другим членам группы верность общим правилам и ценностям, тем самым подтверждая свою групповую принадлежность;

– явно проявляет агрессивность;

– снижает когнитивную проблемность окружающей среды, чем облегчает выбор поведения и принятие решений.

Доверие новому и непонятному человеку («чужому») выполняет совсем другие функции. Доверие «чужому» дает возможность мирного сосуществования. Доверие «чужому» определяется необходимостью изменений и рассматривается как ресурс развития.

Доверие и недоверие выполняют особые функции при взаимодействии с отдаленными людьми и группами, которые не вступают непосредственно во взаимодействие с субъектом. Здесь крайне ни-

зок риск отрицательных последствий контакта, и поэтому недоверие является невысоким. Роль, выполняемая этим видом доверия, заключается в демонстрации доброй воли и готовности к сотрудничеству. В этом случае «новизна» объекта является не ограничением, а скорее фактором, стимулирующим к контакту. Поэтому часто говорят, что доверие является необходимым условием взаимодействия с окружающим миром и его познания. Можно сделать вывод, что доверие и недоверие являются функциями социального познания и важным дополнением к вышеназванным функциям. Эмпирические исследования показали, что основными критериями доверия в числе прочих являются следующие свойства личности: активность, сила, смелость, оптимизм, нравственность, организованность, широта интересов. Само по себе наличие этих свойств не сулит субъекту прямую выгоду, но потенциальная совместная деятельность с их обладателем может быть успешной, а взаимодействие и общение – интересным. Не случайно одним из важнейших новообразований на первом этапе развития личности является автономность, которая в первую очередь открывает возможность познания мира. На этом этапе уровень доверия может быть довольно низок, критерии и основания доверия остаются несформированными. Поэтому и дети, и молодые люди стремятся к освоению мира, доверяясь всему новому и необычному. Для них критериями доверия являются интересность, привлекательность и непонятность объекта.

Доверие и недоверие при регулировании сознания и поведения субъекта могут выполнять функции разрушения. Как правило, это относится к обманным, неискренним, манипулятивным видам, в частности псевдонедоверию и псевдодоверию. С другой стороны, искреннее, но чрезмерно высокое доверие снижает безопасность человека, а излишнее недоверие – осложняет познание мира, взаимодействие и в итоге замедляет развитие. Перечисленные положительные эффекты и главные функции характеризуют оптимальное соотношение, баланс доверия и недоверия к одним и тем же объектам. Такая

комбинация способна осуществить еще одну очень важную функцию – гармонизации взаимоотношений субъекта с людьми, самим собой и окружающей средой.

Анализ многообразия социально-психологических функций и свойств доверия (или недоверия) дает неожиданный результат. Возможно, что объективные формы и виды недоверия и доверия, получившие названия «собственно недоверие» и «собственно доверие», занимают в жизнедеятельности людей и общества не настолько важное место, играя в ее регуляции не главную роль. Под «собственно недоверием» и «собственно доверием» понимается взаимоотношение, которое формируется как результат проверки и оценки объектов окружающего мира и людей как вызывающих недоверие или, напротив, как заслуживающих доверия. Рассмотренные выше функции этих явлений позволяют сделать вывод, что для функционирования субъекта важнейшими являются, кроме этого, другие формы недоверия и доверия, которые имеют другие базовые функции и критерии формирования.

Часто искренние проявления недоверия и доверия представляют собой результат того, что происходит проекция, или приписывание субъектом объекту окружающего мира или партнеру определенных свойств. Субъектом при помощи такого приписанного, не заслуживающего доверия или недоверия поведения объективно выражается его отношение к значимости объектов окружающей среды, а также к системе норм, ценностей, мотивов и целей как людей, так и социальных групп. Например, такую функцию может выполнять доверие по отношению к идеальному женскому рекламному образу, в частности к рекламным персонажам и современной рекламе вообще. Кроме того, недоверие и доверие способны демонстрировать позицию субъекта, его роль в социуме и статус. Нередко и доверие, и недоверие являются свидетельством проявлений ориентации субъекта на достижение конкретных целей. Например, доверие гуманистического и «миросозидательного» типа может быть опасным для партнеров и объектов. Можно утверждать, что во всех вышеперечисленных слу-

чаях недоверие и доверие выполняют служебную функцию в отношении самоопределения субъекта. Наделяя признаками доверия людей, принадлежащих к конкретным социальным категориям, неосознанно субъект воспроизводит и поддерживает социальную структуру личности, группы и общества.

Вопросы к теме 5

1. Формальные и неформальные коллективы.
2. Социометрия и психологический климат коллектива.
3. Эффективность работы группы. Факторы, влияющие на эффективность работы группы.
4. Принципы этики лидера.
5. Стрессы и управление эмоциональным состоянием.
6. Современные направления развития управления персоналом.
7. Современные методы планирования персонала.
8. Индивидуальное планирование карьеры менеджера.
9. Развитие персонала: система, задачи, методы.
10. Лидерство в управлении персоналом.
11. Понятие креативности. Личностные предпосылки креативности.
12. Природное значение креативности.
13. Межличностная коммуникация.
14. Основные характеристики коллектива.
15. Формальные и неформальные коллективы.
16. Особенности женской и мужской психологии.
17. Параметры образования команды.
18. Три типа установки на восприятие другого человека: позитивная, негативная и адекватная.
19. Интересы общие, частные и корыстные.
20. Понятие и природа конфликтных ситуаций в организации.
21. Типология конфликтов.
22. Основы управления конфликтом.
23. Этапы разрешения конфликта.
24. Основные параметры конфликтного поведения в структурной модели конфликта.

ТЕМА 6. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ВЛАСТЬ И ЛИДЕРСТВО

6.1. ПСИХОЛОГИЯ ВЛАСТИ И ПРИРОДА ОРГАНИЗАЦИИ

Власть – это волевые отношения между людьми. Власть есть в любом обществе, она необходима для сохранения целостности и единства этого общества, а также для организации общественного производства. Уровень власти характеризуется способностью и возможностью целенаправленно воздействовать на деятельность и поведение людей какими-либо способами: волей, авторитетом, правами, насилием. Доминирование властной воли является характерным признаком власти. Власть может опираться на установившийся порядок и воплощаться в организационных действиях. Власть также использует не только право действовать с использованием установленного порядка, но и формировать новые порядки, что означает обладание властью. Такое право есть способность субъекта действовать, распоряжаться или давать указания, после которых в существующем порядке вещей происходят определенные изменения.

Некоторые исследователи феномена власти полагают, что власть – это реальная способность кого-либо из данной системы реализовать в ее рамках собственные интересы, т. е. власть в этом смысле является осуществлением целенаправленного влияния на процессы, которые происходят в данной системе. Другие рассматривают власть как продукт определенного целенаправленного воздействия. Третьи приводят доводы того, что власть является такими взаимоотношениями между людьми или группами, что ее сущность заключается в воздействии и влиянии, и что власть – это стремление к установлению равновесия.

В науках о политике можно привести следующие определения власти:

– бихевиористы определяют власть как такой тип поведения людей или групп людей (субъектов), который базируется на возможности целенаправленного изменения поведения других людей;

– в соответствии с телеологическим определением власть ассоциируется с достижением определенных целей, которые связаны с мифами о власти;

– инструменталистское определение трактует власть как возможность применения определенных средств, в частности насилия;

– структуралисты представляют власть как особый род отношений между руководителем и подчиненным. С их точки зрения власть характеризуется ситуацией, когда индивидуум или группа могут заставить другого индивидуума или другую группу делать то, что последние не могли или не собирались делать;

– власть через влияние, оказываемое на других. Здесь влияние рассматривается как способность субъекта вынудить других поступать должным образом. Такая способность и есть власть. Отмечается, что основой воздействия является оказание давления на других. Оказывать давление означает властвовать над общественными ценностями или иметь такую возможность. Давление реализуется при воздействии на межличностные отношения тех людей, которые активно участвуют в создании ценностей и пользуются ими;

– функционалистское определение основано на положении, что власть характеризуется способностью мобилизовать ресурсы для достижения признанных целей общества;

– конфликтное определение власти сводится к возможности принятия субъектом властных решений, которые регулируют распределение благ в случае конфликтов. Такое определение заостряет внимание только на этом одном аспекте власти, которое хоть и является важным, но все же не позволяет уловить ее социологическую природу.

Определение власти предполагает следующее:

– во властных отношениях есть как минимум два субъекта власти, которыми могут быть как отдельные лица, так и коллективные (организация, партия, совет, комитет и т. д.);

– власть может быть представлена и учреждением (административным, политическим, хозяйственным и др.);

– приказ того, кто осуществляет власть, является выражением воли по отношению к подчиненному. При этом приказ, как правило, может сопровождаться угрозами применения санкций, если подчиненный выразит неповиновение;

– подчинение подразумевает подчинение воле осуществляющего власть, которая выражена в приказе.

Эти элементы необходимы для возникновения общественных отношений власти.

Власть иногда отождествляется с ее атрибутами: государством, средствами управления, политической организацией общества, методами управления – убеждением, принуждением, насилием. Иногда приравниваются власть и авторитет, у которых хотя и есть много общего, но все же существуют принципиальные отличия.

Власть, которая определяется как воздействие одних людей на других с целью принуждения к совершению каких-либо действий, является характерной особенностью человеческой сущности. Для ответа на вопрос о том, почему некоторые люди имеют политическую власть, а другие не имеют, предлагались различные объяснения, имеющие психологическую, биологическую и культурную природу.

Природа власти. Выделяются следующие аспекты власти, если отождествлять власть со способностью индивидуума или группы оказывать целенаправленное влияние на поведение других субъектов в соответствии со своими желаниями:

– власть – это взаимоотношения между людьми, не являющиеся их чертой характера или свойством;

– власть всегда предметно обусловлена – эти взаимоотношения не поддавались бы оценке, если бы были неделимыми. Каждое взаимоотношение обладает своим пределом власти, т. е. M властвует над N в вопросе P, но не в вопросе Q;

– власть относительна: M имеет над N больше власти, чем X;

– власть, как правило, «ситуационна», т. е. определяется условиями, в которых она осуществляется;

– власть частично ориентируется на одобрение наиболее влиятельной партии и учитывает иногда мнение большинства населения;

– власть заканчивается там, где инициируется насилие; хотя власть практически всегда предполагает угрозу применения силы или санкций, но неспособность носителя власти обеспечить согласие между людьми без того, чтобы использовать физическое насилие, означает, что власти нет, а есть только попытка оказывать давление.

Психологические основы власти. Общественные законы – это законы контакта и взаимовлияния желаний, представлений и чувств людей, которые вступают в общественное взаимодействие. При этом любой вид сотрудничества предполагает действия людей, которые имеют определенную направленность, цель и предполагают проявление некоторой силы, а именно власти. Власть возникает с появлением самого общественного процесса и является одним из необходимых и главных условий его существования. Власть – это направляющая сила, которая в то же время порождается общественными силами, иначе говоря, подчинена им и не может существовать без их поддержки. Власть неизбежна, и ее наличие и вызванные ею последствия, т. е. результат принуждения, видны в любых взаимоотношениях людей.

Нередко принуждение и власть противопоставляются свободе. Свобода характеризуется состоянием независимости от любых внешних условий. Подобное состояние не является бездеятельным, предполагающим, что человек сам не подчиняется никому и не старается подчинить никого, не оказывает ни на кого влияния и не поддается на чужое. Не существует обществ, которые состояли бы только из людей подобного типа. Человек не может быть абсолютно свободным от общества, в котором находится.

Нравственная заинтересованность подразумевает личную свободу как условие, без которого невозможно высшее нравственное развитие. В то же время существование общества зависит прежде всего от безопасности всех живущих в нем. Поэтому никакое общество не сможет существовать, если всякому желающему дать возможность беспрепятственно творить произвол. Так, В. Соловьев отмечает, что для осуществления личной свободы уже предполагается требование ограничения свободы от общества в той степени, в какой эта свобода не согласуется с существованием общества или представлениями об общем благе в данном состоянии человечества. На самом деле эти противоположные интересы являются одинаково обязательными нравственно и сходятся между собой в действительности. На основе этой встречи и рождается право.

Власть не является обязательно результатом насилия или подавления одной личностью других. Например, замечено, что в сложной природе человека существует несомненное желание искать над собой власть, которой он хотел бы подчиниться. Это эмоциональная потребность людей оказывать взаимное воздействие, сила, которая объединяет их в общество. Поиск власти над собой и свободное желание подчиняться не являются выражением слабости. Так же как стремление к независимости порождается не только сильной интеллектуальной потребностью, но может быть следствием проявления грубой необузданности натуры или тщеславия, в той же мере и стремление подчиняться не всегда является результатом слабости.

Следовательно, власть непременно связана с психологической природой человека. Однако после приобретения властью общественного характера ее главной целью становится установление и сохранение порядка.

В соответствии с вышесказанным людям не нужно прилагать усилия для создания власти. Им достаточно ее признать и подчиниться ей, установив тем самым известный порядок. Как правило, поиск порядка сопровождается поиском власти. Анализ общественного мнения убедительно доказывает, что требование наведения твердого порядка занимает одно из актуальных мест в системе ценностей. В обществе вместе с тем все прочнее утверждается мысль о том, что невозможно добиться такого порядка без сильной власти в стране. Совершенно очевидной является ситуация, когда люди, испытывающие обеспокоенность судьбой своей собственной страны, испытывают потребность во властном непререкаемом влиянии, которому подчинилось бы все население. Власть, которая занимается одними призывами, народ будет поддерживать только на первых порах. Если же власть не реализует свои обещания, то такая власть неизбежно потерпит фиаско. Народ всегда требует от власти конкретных действий, даже эти действия являются ошибочными.

Даже притом что власть требует от них подчинения, люди не собираются жертвовать своей свободой, подчиняясь этой власти. Вместо подчинения властным силам они стихийно начинают подчиняться самим себе, так как сами осознают то, что им необходимо. Когда это

происходит, люди выходят из беспрекословного подчинения внешним условиям и приобретают независимость, которая является непременным условием свободы.

Источники власти. Общепризнанно, что источником власти всегда является сила. Поэтому в сознании людей власть часто связана с применением насилия. Источником власти могут выступать занимаемое положение, богатство, владение информацией и, кроме того, опыт, знания, особые навыки, организация. Очень высоко ценится роль тех людей, которые способны организовывать и направлять усилия профессионалов, специалистов, экспертов, так как это позволяет реализовать власть. Организационные способности выступают основой для формирования взаимоотношений, которые способствуют не только мобилизации людских ресурсов, но и воплощению на практике принятых решений. И опыт, и знания, и должность приобретают смысл и реализуются посредством организации; иначе говоря, то, что не может сделать один, может быть достигнуто усилиями организации.

Харизма, иначе говоря культ личности, проявляемый руководителем, также выступает источником власти. Харизма имеет большую гибкость и не нуждается ни в длительном времени формирования, ни в рациональном наборе общепризнанных норм. Руководители харизматического типа часто становятся национальными героями, символизирующими идеалы страны.

Типологически различают власть в обществе классовом и бесклассовом. По формационному признаку классифицируют власть в первобытнообщинном, рабовладельческом, феодальном, капиталистическом и социалистическом обществе. По функциям органов различают исполнительную, законодательную и судебную власть. По способам организации власть подразделяется на монархическую и республиканскую. По степени институализации выделяют правительственную, городскую, федеральную, сельскую и муниципальную власть. По количественному признаку власть бывает единоличной, олигархической и полиархической. По правовому признаку власть бывает законной и незаконной, или легальной и нелегальной. С точки зрения признания обществом власть подразделяется на легитимную и нелегитимную. Если рассматривать сферы общественной жизни,

то власть бывает политической, социальной, экономической и духовно-информационной.

Власть можно представлять как систему государственных органов и как политическое господство.

Политическая власть как одна из важнейших составляющих власти характеризуется возможностью, реальной для конкретного класса (партии, группы индивидов), настаивать на проведении своей воли, выраженной в политике. Термин «политическая власть» более широк, чем понятие «государственная власть». Политическая деятельность реализуется и в государстве, и в рамках международных организаций, партий и профсоюзов. Политическая власть достигает намеченные цели, используя метод принуждения. Сама государственная власть не всегда непременно использует принуждение как средство достижения своих целей, могут быть также использованы экономическое регулирование и идеологическое воздействие. Вместе с тем именно государственная власть имеет монополию к принуждению граждан выполнять свои предназначения, так как располагает правом издавать обязательные для всего населения законы и требовать их исполнения, применяя специальный аппарат принуждения. Государственная власть означает в равной мере определенную организацию управления и осуществление практической деятельности для достижения задач и цели этой организации.

Осуществление власти. Реализация власти подразумевает тесное взаимодействие между всеми ее составными частями. Разработка и претворение в жизнь решений, формирующих и распределяющих ценности, является законным правом и важнейшей характеристикой государственной власти. Задачей правительства является обеспечение ценностей, которые необходимы для подавляющей части населения, а именно стабильности и порядка внутри страны, мира, процветания, равенства. Этим власть обеспечивает поддержку себе и стимулирует повиновение законам.

Одним из важнейших факторов для власти является доверие, которое позволяет фактически оказывать влияние на умы и поведение людей, так как люди должны верить, что эта власть поддерживает их идеалы и ценности и в процессе их защиты способна осу-

ществлять наказание и поощрение. Неверие в возможность власти решать вопросы, которые связаны с реализацией нормальных условий жизни людей, запускает механизмы сопротивления со стороны населения существующей государственной власти. Понятно, что возможности власти определяются ее ресурсами: владением собственностью, количественным составом и организацией, информацией, деньгами, квалификацией, опытом. Ресурсы власти можно подразделить на политико-силовые, социальные, культурно-информационные и экономические.

6.2. ПЯТЬ ТИПОВ ЛИДЕРСКОЙ ВЛАСТИ

Для практической работы довольно удобной является классификационная система форм власти, которая была предложена Б. Рэйвеном и Д. Френчем, также представляемая как «пять типов власти лидера».

В рамках этой классификации выделены следующие типы власти:

1. Законная, или легитимная, власть достаточно часто называется традиционной. В основу этого типа власти заложены неизменные установки о том, что практически любое организационное строение является вертикально структурированной иерархией, в которой:

– каждая должность связана с четко определенным кругом обязанностей и прав;

– нижестоящие сотрудники находятся в подчинении у вышестоящих.

Источником законной власти являются должностные инструкции, трудовые договоры или контракты, штатные расписания и пр.

2. Поощряющая, или вознаграждающая, власть основана на убежденности подчиненных в том, что субъект власти имеет все необходимые рычаги управления и полномочия для удовлетворения их потребностей в предполагаемом вознаграждении за труд, как материальном, так и нематериальном. Источником вознаграждающего типа власти являются официальные полномочия субъекта власти в использовании нематериальных и материальных ресурсов и поощрения в виде продвижения вверх по служебной лестнице, улучшения условий работы, повышения заработной платы, делегирования властных полномочий и т. п.

3. Карающая, или принуждающая, власть всегда основана на уверенности работников в том, что субъект власти имеет реальные ресурсы принуждения к выполнению своих приказов и применения наказания, которые оказывают существенное влияние на их профессиональное, служебное и личностное благополучие в случае неправильного выполнения ими своих служебных функций или неподчинения. Источником этого типа власти выступают полномочия субъекта, которые дают ему право понижать в должности, применять штрафные санкции, увольнять сотрудников и пр.

4. Экспертная власть основана на убежденности подчиненных в том, что субъект власти имеет самые глубокие знания и опыт в области совместной деятельности, которые он применяет для достижения общего успеха предприятия, что, в свою очередь, способствует безусловной готовности следовать всем руководящим актам такого руководителя. Источником этого типа власти выступает профессионализм деятельности руководителя.

5. Эталонная, или референтная, власть является наиболее «лидерским» типом власти. Этот тип власти основан на личностных свойствах и характеристиках субъекта власти, которые внушают безоговорочное уважение сотрудникам, что вызывает готовность быть его последователем в сочетании с желанием походить на него. Здесь речь идет, по сути, о классическом примере «авторитетной власти», для которой источником является профессионализм личности.

Нетрудно заметить, что первые три типа можно отнести к формальным составляющим власти. При этом типы, использующие вознаграждение и принуждение, по большому счету являются подвидами легитимного типа власти, двумя сторонами, дополняющими друг друга в классической модели внешней мотивации работника по логике «кнута и пряника». Также совершенно понятно наличие содержательной взаимосвязи источников власти с перечисленными типами власти, которые были выделены Э. Донелоном. Вполне очевидно, что каждый тип власти характеризуется определенными достоинствами. Даже такая деструктивная по своей сути форма власти, как власть, которая основана на страхе наказания, может быть особенно эффек-

тивной в ситуации, требующей быстрых изменений в организации, которая построена по принципу иерархической пирамиды. И, напротив, даже власть референтного типа может обладать определенными недостатками, например порождать объективные проблемы при тотальном стремлении сотрудников подражать авторитетному лидеру во всем. Можно сделать вывод, что реализация властных полномочий будет возможной и эффективной только при наличии и использовании всех атрибутов и источников власти не только статусного, но и личностного характера.

6.3. ПОНИМАНИЕ И ВОСПРИЯТИЕ ВЛАСТИ

Восприятие власти – это сложный процесс, который определяет взаимоотношения личности и политической системы. Конечная цель власти при оказании влияния на социум – добиться постоянной или, по крайней мере, временной поддержки граждан. В этом отношении индивид одновременно является и целью, и средством осуществления и воспроизводства власти. Образ власти, складывающийся в сознании индивида, является той основой, на которой человек корректирует свое поведение, реализующееся в итоге в поддержке тех или иных политических групп или режима в целом.

Проблема оценки правящей элиты личностью является актуальным вопросом для политической практики и в самом общем виде отражает структуру восприятия власти с точки зрения собственно индивида как воспринимающего субъекта и оказания влияния индивидуально-психологических факторов на этот процесс.

Факторы, оказывающие влияние на создание индивидуального образа власти, можно классифицировать так:

– факторы объектные, относящиеся к объекту восприятия, к самой власти;

– факторы коммуникативные, обусловленные процессом оценки и понимания власти как таковой;

– факторы ситуативные – социальный, политический, экономический контексты, в рамках которых осуществляется восприятие;

– факторы субъективные, связанные с психологическими и социальными особенностями воспринимающего индивида.

Для подробного сравнительного исследования необходимо ответить на вопрос, какой из перечисленных выше факторов оказывает большее или меньшее влияние на формирование представлений о власти. По-видимому, вряд ли можно отдать предпочтение какому-то одному фактору. Кратко рассмотрим первые три группы факторов и подробнее – последнюю.

Объектные факторы. Самым важным из объектных факторов является форма политической системы, в рамках которой осуществляют свою деятельность управители. Очевидно, что тоталитарная власть воспринимается совершенно иначе, чем демократическая, авторитарная или преддемократическая. Можно утверждать, что основным механизмом восприятия тоталитарной власти будет являться любовь к лидеру со стороны населения, авторитарной – отчуждение населения от правящих структур. К более либеральной преддемократической власти специфика отношения индивидов определяется ненавистью, а демократическое управление обусловливает наиболее эффективный выбор и восприятие конкретных носителей власти. Здесь же можно выделить следующий тип политической власти, а именно власть персоналий (или лидеров) или власть институтов. Например, отношение к правительству страны как к властному институту и отношение к его главе как к политическому лидеру могут существенно различаться.

Еще одним фактором, который обусловлен объектом восприятия, является характер и форма коммуникации власти и общества, а именно – существует ли их обратная связь, каким образом и как часто правящая элита общается с населением, насколько открыта она для этих интеракций и т.д. Имидж политиков также важен как «промежуточная» инстанция между реальной характеристикой и образом власти у людей. Были выделены три группы составляющих его элементов:

– социальный элемент, иначе статус лидера – официальное положение, материальное положение, принадлежность к некоторой социальной группе;

– биография и происхождение – в этом элементе значение имеет не только то, что было сделано политиком, но и то, чего он не предпринимал;

– персональные данные – психологические и физические особенности, имидж и, кроме того, чисто профессиональные, политические и деловые качества лидера;

– характер взаимодействия со сторонниками и оппонентами;

– символические (политик как знак определенной идеологии и направления действий, того или иного возможного будущего).

Характеристики управителей во многом детерминируют и образ власти. Политик может стать источником противоречий в его восприятии, если он посылает гражданам недостаточно ясные сигналы, которые улавливаются ими как несогласующиеся системы сообщений.

Коммуникативные факторы. В процессе политического восприятия коммуникативные компоненты также являются важными для формирования у индивидов образа носителя власти со всей его спецификой. Здесь все внимание субъекта сфокусировано не на физической реальности, а на оценке и смысловой интерпретации объекта восприятия, характеризующейся большим рассеянием эмоциональных и познавательных компонентов. Психологическая установка на «прочтение» носителей власти задается в основном СМИ, а кроме того, стереотипами, политическими установками, традициями и ценностями группы, к которой относится воспринимающий субъект. На создание такого имиджа оказывают влияние и так называемые процессуальные факторы, которые сопровождают восприятие, – это казуальная атрибуция, психологический феномен, особенности каналов, когнитивный диссонанс и эффекты восприятия.

Важной является также ситуация, когда происходит формирование представлений о правящей элите. Очевидно, что они будут различаться в условиях кризиса или политической стабильности. Падение уровня жизни, спад экономического развития, изменение социальной структуры, сопровождающееся созданием новых социальных групп и разрушением традиционных, культурные преобразования и др. непременно отразятся на том, как видит свою власть население.

Ситуативные факторы. Социальные и психологические характеристики выделяются воспринимающим субъектом и определяют представления о власти. Социальными характеристиками являются возраст, пол, уровень образования, материальный и общественный статус, коллективный и индивидуальный опыт, биографические подробности, специфика и окружение социокультурной среды.

Субъективные факторы. Образ политика различен у мужчин и женщин, так как в основе восприятия этого образа лежат различные системы ценностей. Для мужчин самыми значимыми ценностями являются интеллект, широта взглядов, честолюбие, а для женщин – чистота, логичность, независимость. В других исследованиях установлено, что женщины больше ценят традиционные права и свободы и поэтому в меньшей степени привержены демократическим ценностям.

Возраст также имеет значение при определении отношения к управителям. Так, в России, например, левые взгляды, как правило, относят к старшим возрастным группам. По данным статистики, в два раза больше респондентов старше пятидесяти лет (по сравнению с более молодыми) являются сторонниками ценностей государственного социализма.

Высокий уровень образования в развитых странах традиционно соотносится с правыми политическими предпочтениями. Иначе говоря, образование внушает или усиливает приверженность либеральным демократическим ценностям. Такую тенденцию можно наблюдать, например, в России, где в ходе исследования особенностей сознания людей в постперестроечный период носители либеральных взглядов среди интеллигенции фиксировались в полтора раза чаще.

Более высокий уровень позитивного отношения к реформам также обусловливает и материальное благополучие.

Для восприятия власти очень существенными являются характеристики культурной среды. Например, голосование в политической культуре России определяется во многом принадлежностью людей либо к городской, либо к сельской субкультуре. Представители либерально-модернистской городской субкультуры чаще отдают предпо-

чтение правым политическим силам, а традиционалистской сельской – левым.

Среди психологических характеристик субъекта восприятия значимыми являются особенности типа и социализации личности, когнитивного стиля, Я-концепции личности и ее самооценки, и кроме того, специфика мотивационного блока – мотивы, ценности, система и установки политических убеждений, потребности и уровень локус-контроля.

В целом личность и ее видение мира формируются в процессе социализации, в результате чего индивид получает начальное представление о власти. Ребенок первый раз сталкивается с властью в семье, где авторитет и закон персонифицированы фигурами матери и отца. Распределение властных полномочий и ролей в семье, взаимоотношения между родителями во многом определяют следующее за ними восприятие власти политической.

Самая простая модель восприятия – это распространение образов власти, сложившихся у ребенка в отношении отца и матери, на все общество. В данном случае некогда обладавшие высшей властью фигуры родителей постепенно заменяются не менее властной фигурой вождя. Более сложный вариант – отказ от персонифицированного восприятия властей, замена в сознании индивида власти вождей властью институтов.

6.4. РОЛЬ ПОСЛЕДОВАТЕЛЯ В ОТНОШЕНИЯХ МЕЖДУ ВЛАСТЬЮ И ИНДИВИДОМ

Как ответ на немногогранность теории черт, заостряющей внимание на лидере и его характеристиках, но не учитывающей его взаимоотношения с последователями, создается иная концепция лидерства – теория главенствующей роли последователей. Характерное представление о вожде как своего рода кукле-марионетке, принимающей указания к действиям от своих последователей, является характерной чертой для приверженцев данной теории (Дж. Пейдж, А. Бентли). Утверждается, что именно человек, выбранный группой, должен становится лидером, так как только он способен отвечать ее требовани-

ям и представлениям о вожде. «Тайна лидера» заключается не в самой личности, а в психологии и требованиях последователей, которые принимают или отторгают лидера. Лидером является индивид, более удачно осуществляющий ориентацию на общество. Он удерживается у власти, постоянно стараясь отвечать требованиям толпы.

Он ведет массы лишь в том случае, если сам отвечает запросам массовых настроений. Приспособление к потребностям и настроениям последователей, неумение противостоять давлению со стороны масс многие исследователи считают важной причиной ослабления фактора лидерства в наше время.

Теория главенствующей роли последователей позволяет во многом объяснять и предсказывать политическое поведение лидеров, нередко действующих вопреки собственным политическим позициям, особенно во время предвыборной гонки. Однако эта теория не демонстрирует качественного объяснения самостоятельной и активной деятельности лидеров. Известно большое количество случаев, когда политические лидеры действовали, кардинально расходясь с требованиями и ожиданиями последователей, которые привели их к власти.

6.5. ЛИЧНЫЙ УСПЕХ И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА ОБЩЕСТВО

В западной (а нередко и в отечественной) психологической науке распространено мнение, что чем больше успешных людей в обществе, тем успешнее и счастливее само это общество. Достижение личного успеха воспринимается как личный вклад человека в процветание общества, и если ему удалось достичь личного успеха, то он тем самым приносит пользу этому обществу. И далее следует вывод, что, поднимаясь вверх, индивид увеличивает возможность достичь успеха для других индивидов, а значит, и общества в целом.

Дальше – больше. Утверждается, что неудачник отбрасывает общество назад, «воруя успешность» у общества в целом, и увеличение числа неудачников в обществе уменьшает шансы других на успех.

С этими рассуждениями трудно согласиться. И вот почему. Логически обоснованным (и подтверждающимся на практике) является утверждение, что все не могут быть успешными, так как слишком

много людей пытаются добиться успешности в каждой отрасли человеческой деятельности и непременно будут возникать конкурентные отношения между этими людьми, а «победит» только один. Значит, следуя логике западных психологов и социологов, он – этот один – достигнет успеха и будет приносить пользу обществу, а остальные – неуспешные «неудачники» («проигравшие») будут тянуть общество назад. И кто кого «перетащит»?

С другой стороны, следует определиться с тем, что именно считать успехом, стоит ли оценивать его с материальной точки зрения (богатство, власть и пр.) или духовной (возможность самореализации, благополучная семья и пр.). Успех не может рассматриваться исключительно в рамках профессиональной деятельности, так как личность человека имеет многосторонний потенциал.

А можно ли считать успехом счастье или, точнее, частое переживание состояния счастья? Иначе говоря, можно ли во дворце быть несчастливым (т. е. неуспешным), а в хижине – счастливым (успешным)?

В итоге мы приходим к выводу, что успех в профессиональной деятельности не определяет счастье, хотя и является его важной составной частью. При этом можно утверждать определенно, что чем больше счастливых людей в обществе, тем более счастливым (успешным) является все общество в целом.

Вопросы к теме 6

1. Манипулирование как реализация корыстных интересов.
2. Виды манипулирования – экономическое, политическое, бюрократическое, идеологическое, психологическое.
3. Стрессы и управление эмоциональным состоянием.
4. Фундаментальные принципы этики лидера.
5. Социометрия и психологический климат коллектива.
6. Внутренняя социально-психологическая структура.
7. Роль лидера в условиях глобализации рынка.
8. Основные сходства и различия типов лидерства.
9. Понятие креативности. Личностные предпосылки креативности.
10. Методы активизации творческого потенциала.
11. Принципы управления развитием творческого потенциала.

12. Принципы эффективного взаимодействия человека и системы: самореализация и взаимная функциональность.
13. Определение команды, типология команд.
14. Два вида команд: функциональные (команды советников, производственные команды); инновационные (проектные команды, команды действия).
15. Малая группа. Основные характеристики коллектива.
16. Этапы становления лидера.
17. Основные сходства и различия типов лидерства.
18. Парсипативный стиль руководства.
19. Стили управления (демократический, либерально-анархичес-кий, непоследовательный, ситуативный).
20. Как соотносятся между собой власть, влияние и лидерство?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

К объяснению феномена руководства (управления) группой, с точки зрения психологической сущности этого явления, не следует подходить упрощенно, так как всегда реализуются две стороны власти: психологическая, во многом сближающая неформального лидера группы с руководителем по способам воздействия (методам влияния) на членов группы, и формально-правовая, которую можно назвать администрированием. Поэтому полагать, что возможно полное совпадение в одном человеке руководителя, лидера и управленца, будет неправильным даже несмотря на то, что эти понятия в своей психологической основе достаточно близки. Это утверждение можно иллюстрировать следующими соображениями. Прежде всего, руководитель и лидер группы имеют разную ориентировку в поведении: первый всецело ориентирован на обеспечение эффективной деятельности коллектива, на решение задач, стоящих перед ним, для достижения конечной цели; второй больше направлен на реализацию внутригрупповых интересов и отношений. Затем можно выделить довольно специфический тип группы, для которой эффективным будет совпадение в одном человеке интеллектуального лидера и руководителя. Это касается прежде всего научных коллективов, эффективность работы которых повышается тогда, когда их руководитель является лидером в научной деятельности. Наконец, есть множество типов таких социальных групп, в которых из-за существенных статусных и (или) возрастных различий руководителя и членов группы такое совпадение просто невозможно. Например, взаимоотношения преподавателя и членов студенческой группы. Преподаватель, как бы близок он ни был со своими студентами, тем не менее должен в основном использовать авторитет руководителя и властные функции при управлении группой, в то время как неформальные лидеры группы выявляются из группы студентов. Можно заключить, что основным инструментом влияния руководителя на студенческую группу является его психологическое воздействие не только на группу в целом, но и отдельно

на ее лидера (например, на старосту группы), что может условно рассматриваться как совмещение личной и статусной форм власти.

С другой стороны, руководство и лидерство имеют все-таки немало общего, несмотря на приведенные выше различия. Р.Л. Кричевский и Е.М. Дубовская (1991) считают, что руководство и лидерство обладают следующими общими чертами: и руководитель, и лидер группы оказывают существенное социальное влияние на коллектив, но разными средствами и способами; и тот, и другой играют роль организаторов и координаторов деятельности коллектива и используют отношения субординации: в случае руководителя они четко регламентированы, в случае лидера группы – заранее не предусмотрены и трудно прогнозируемы.

При формировании социально-психологической структуры в коллективе всегда происходит выдвижение лидера не только в коллективе в целом, но и в неформальных малых группах. Итак, лидерство связано с внутригрупповыми межличностными отношениями, которые носят неофициальный характер. Установление, оформление и регулирование таких отношений проявляется в личной форме власти, которая признается группой и обеспечивает право лидера на оказание влияния на коллектив. Лидер выражает цели и систему ценностей, которые принимаются большинством членов группы, является носителем идей и активным участником их реализации. Поэтому лидером группы является тот, чьи установки и ориентировки становятся референтными для большинства членов данного коллектива в процессе оценивания значимых моментов жизнедеятельности группы. Лидер определяет движение группы, планирует, организует ее взаимодействие с социальной средой и управляет им, при этом проявляя более высокий уровень активности по сравнению со всеми остальными членами группы.

Каждая социально значимая роль, в данном случае – роль руководителя-лидера, предполагает некоторый набор личностно-психологических качеств, которые играют определяющую роль в создании и поддержании эмоционально-психологических условий в окружающей социальной среде.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Основная литература

1. *Бендас Т.В.* Психология лидерства: Учеб. пособие. – СПб.: Питер, 2009. – 448 с.
2. *Дафт Р.Л.* Уроки лидерства / Под ред. И.В. Андреевой. – М.: Эксмо, 2006. – 480 с.
3. *Занковский А.Н.* Организационная психология: учеб. пособие. – М.: ФОРУМ, 2009. – 252 с.
4. *Менегетти А.* Психология лидерства. – М.: Антонио Менегетти, 2016. – 348 с. – ISBN 9785906601261.
5. *Милованов Ю.Е.* Лидер и вождь: опыт типологии. – Ростов-н/Д., 1992.
6. Психология современного лидерства: американские исследования / Под ред. Д.Ж. Канджени, К.Дж. Ковальски, Т.Н. Ушаковой. – М., 2007. – 288 с.
7. *Шеклтон В.* Психология лидерства в бизнесе. – СПб.: Питер, 2003. – 222 с.
8. *Ярошевский М.Г.* История психологии от античности до середины XX века. – М.: Академия, 1996. – 416 с.
9. *Markwell D.* Instincts to Lead: On Leadership, Peace, and Education / Connor Court: Australia, 2013 (ISBN 9781922168702).

Дополнительная литература

1. *Аакер Д.А., Йохимштайлер Э.* Бренд – лидерство: новая концепция брендинга. – М.: ИД Гребенникова, 2003. – 374 с.
2. *Адаир Дж.* Джон Адаир о менеджменте и лидерстве. – М.: Эксмо, 2007. – 208 с.
3. *Адамс С.* Берегись начальника! Когда лидерство плохо пахнет. – М.: Добрая книга, 2007. – 128 с.
4. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2005.
5. *Базаров Т.Ю.* Управление персоналом. Практикум: учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
6. *Бини Д., Вильке М.Г., Уильямс К.* Практическое лидерство. – М.: Претекст, 2006. – 314 с.
7. *Бланшар К., Миллер М.* Секрет. Что знают и делают великие люди. – М.: Претекст, 2009. – 138 с.

8. *Бодров В.А., Сыркин Л.Д.* Диагностика и прогнозирование профессиональной мотивации в процессе психологического отбора // Психологический журнал. – 2003. – Т. 24. – № 1. – С. 73–81.

9. *Браун Л.* Имидж – путь к успеху. – СПб., 1996.

10. *Бэкингем М.* Шаг к успеху: успешное руководство, эффективное лидерство и стабильный личный успех. – М.: ИД Вильямс, 2007. – 288 с.

11. *Вебер М.* Избранные произведения. – М., 1990. – С. 690–691.

12. *Гжелаковски М.* Мама – лучший лидер: 50 женщин меняют привычные для компаний лидерские традиции. – Ростов н/Д.: Феникс, 2005. – 285 с.

13. *Гладуэлл М.* Гении и аутсайдеры: почему одним все, а другим ничего? – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 256 с.

14. *Гликман Р.* Главный навык высокоэффективных людей: оптимальное мышление. – СПб.: Прайм-Еврознак, 2007. – 256 с.

15. *Глобот М.* Люди, в общем, нормальные... // Утро России. – 1993. – 30 декабря.

16. *Гоулман Д.* С чего начинается Лидер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.

17. *Гоулман Д., Бояцис Р., МакКи* Э. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. – Альпина Бизнес Букс, 2007. – 302 с.

18. *Дайл Д., Канджеми Дж., Ковальски К.* Трансформирующее действительность лидерство // Психология. Журнал Высшей школы экономики. – 2004. – Т. 1. – № 1. – С. 96–109.

19. *Даниэль Дж.* Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 320 с.

20. *Джордж Дж.М., Джоунс Г.Р.* Организационное поведение. Основы управления: Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. Е.А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

21. *Дилтс Р.* НЛП: навыки эффективного лидерства. – СПБ: Питер, 2002. – 224 с.

22. *Добротворский И.Л.* Харизма: Власть и влияние личности: Феномен всеобщего обожания. – М.: Астрель / Олимп / АСТ; Мн.: Харвест, 2006. – 240 с.

23. *Дрофичева Е.М., Косников С.Н.* Лидерские качества и их развитие у будущих руководителей государственных и муниципальных структур // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2016. – Вып. 120. – С. 1–12.

24. *Дэвис Ф.* Личная власть. Как стать напористее и успешнее. – Мн.: Попурри, 1997. – 352 с.

25. *Евштейков О.* Стратегии и приемы лидерства. Теория и практика. – М.: Речь, 2009. – 278 с.

26. *Емельянов С.М.* Практикум по конфликтологии. – СПб: Питер, 2009.

27. *Загурская С.Н.* Психолого-коммуникативные факторы формирования личности лидера в социуме // Приволжский научный вестник. – 2013. – Вып. 7 (23). – С. 178–181.

28. *Иванова С.В.* Мотивация на 100 %: А где же у него кнопка? –М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

29. *Иванова С.* Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С. Иванова, Д. Болгодоев, Э. Борчанинова, А. Глотова, О. Жигилий. – М.: Альпина Паблишерз, 2009. – 280 с.

30. *Инжиева А.А.* Создавай и властвуй. Уникальные истории успеха. – Ростов н/Д.: Феникс, 2009. – 251 с.

31. *Канетти Э., Московичи С.* Монстр власти. – М.: Алгоритм, 2009. – 240 с.

32. *Карр-Руфино Н.* Успешная женщина: Подробный план развития необходимых лидерских навыков, преодоления карьерных препятствий, стереотипов и успеха в бизнесе. – Ростов н/Д.: Феникс, 2005. – 472 с.

33. *Келлерман Б.* Обновленное лидерство. – М.: ФСПИ «Тренды», 2005. – 342 с.

34. *Коблянская Е.* Поведение политиков предсказать можно // Независимая газета. – 1993. – 31 марта.

35. *Кови С.* Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.

36. *Кокс Д., Гувер Дж.* Как остаться лидером, когда атмосфера накаляется. – Минск: Попурри, 2006. – 448 с.

37. *Конфисахор А.Г.* Психология власти. 2-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Питер, 2004.

38. *Кричевский Р.Л.* Психология лидерства. – М.: Стаут, 2007. – 541 с.

39. *Кросби Р.* Грехи лидерства. Как избежать самых серьезных ошибок лидеров (аудиокнига CD). – М.: СиДиКом, 2006.

40. *Крылова Т.А.* Развитие теорий лидерства в экономической науке // Экономический журнал. – 2015. – Вып. 1 (37). – С. 53–70.

41. *Куликов Н.М., Жарова Т.Ю., Юсупов И.Р.* Феномен «лидерства» в контексте совместной групповой деятельности // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – Вып. 5. – С. 1–8.

42. *Купрейченко А.Б.* Психология доверия и недоверия. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2008. – 571 с.

43. *Ли Б.* Принцип власти. Влияние с уважением и честью. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 368 с.

44. *Мейер П.Дж., Слекта Р.* 5 столпов лидерства. Как преодолеть кризис руководства. – М.: Рипол Классик, 2006. – 176 с.

45. *Мелия М.* Бизнес – это психология. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.

46. *Менегетти А.* Практика лидерства. – М.: Онтопсихология, 2008. – 200 с.

47. *Михайлов А.* Система Форда. – М.-Л.: Госиздат, 1930.

48. *Моррис Д.* Новый государь. Новая версия Макиавелли для двадцать первого века. – М.: Никколо М, 2003. – 224 с.

49. *Ольшанский Д.* Основы политической психологии: Учеб. пособие. – Екатеринбург: Деловая книга, 2001. – 496 с.

50. *Платонов Ю.П.* Путь к лидерству. – СПб.: Речь, 2006. – 352 с.

51. Политология: Энциклопедический словарь. – М., 1993.

52. *Почебут Л.Г., Газогареева Е.Н.* Социальные представления о неформальном лидерстве в организации // Организационная психология. – 2015. – Т. 5. – № 2. – С. 46–61.

53. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности: Учеб. пособие / Под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. – СПб.: Речь, 2007.

54. *Ричи Ш., Мартин П.* Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. Е.А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.

55. *Робертс В.* Кнут и пряник. Наилучшие советы для лидеров. Кодекс руководителя. – М.: Рипол Классик, 2008. – 384 с.

56. *Руэ Д., Барли А.* Подлинное лидерство. – М.: Фаир-Пресс, 2006. – 352 с.

57. *Самоукина Н.В.* Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. – М.: Вершина, 2006.

58. *Слейтер Р.* Принципы управления от легенды General Electric Джека Уэлча. – М.: Попурри, 2005. – 288 с.

59. *Тайкова Л.В.* Проблема лидерства и руководства: теоретический аспект // Вестник Новгородского ГУ им. Ярослава Мудрого. – 2013. – Т. 2. – № 74. – С. 67–69.

60. *Тейлор Ф.* Научная организация труда. – М., 1920. – С. 190.

61. *Ульрих Д.* Эффективное управление персоналом: новая роль менеджера в организации / Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2007.

62. *Халан И.С.* Искусство быть лидером. – СПб.: Изд-во Диля, 2007. – 96 с.

63. *Харкова О.В., Горшкова Е.Г.* Имидж лидера: технологии создания и продвижения. – СПб: Речь, 2007. – 222 с.

64. *Херцберг Ф.* Мотивация к работе / Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Снидерман / Пер. с англ. Д.А. Куликова. – М.: Вершина, 2007.

65. *Шалагинова Л.В.* Психология лидерства. – М.: Речь, 2007. – 464 с.

66. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство. 3-е изд. / Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Ковалевой. – СПб.: Питер, 2007.

67. *Шейнов В.П.* Психология лидерства, влияния, власти. – Минск: Харвест, 2008. – 656 с.

68. *Шепель В.М.* Имиджелогия. Секреты личного обаяния. – М., 2004.

69. *Шефер Б., Грундль Б.* Простое лидерство. – Минск: Попурри, 2009. – 176 с.

70. *Юсим М.* Формула лидерства: девять подлинных историй о триумфах, неудачах и уроках, которые они преподносят. – Минск: Попурри, 2010. – 400 с.

71. *Якокка Л., Уитни К.* Куда подевались все лидеры? – Минск: Попурри, 2008. – 320 с.

72. *Barber J.D.* The Presidential character. N. J., 1972. P. 5–11.

73. *Burns J.M.* Leadership. N.Y., 1978. P. 61–118.

74. *Christie R., Gets F.* Studies in Machiavellianism. N.Y., L., 1970.

75. *Davies A.F.* Skills, outlooks and passions: a psychoanalytic contribution to the study of politics. Cambridge, 1980.

76. Handbook of political psychology. San Francisco, 1973.

77. *Hermann M.G.* Ingredients of leadership // Political psychology: contemporary problems and issues. P. 167–92.

78. *Katz D.* Patterns of leadership // Handbook of political psychology. San Francisco, 1973. P. 203–233.

79. *Lasswell H.D.* Power and personality. N.Y., 1948. P. 61–62, 88–93.

80. *Lasswell H.D.* Psychopathology and politics. N.Y., I960. Ch. IV.

81. Leadership and politics: new perspectives in political science. Lawrence, 1989.

82. *McGregor D.* The professional manager. N.Y., McGraw-Hill, 1967. P. 145.

83. Political psychology: contemporary problems and issues. San Francisco, 1986.

84. *Riesman D.* The lonely crowd: a study in the changing American character. New Haven, 1950. Ch. 1.

85. *Rtistow D.* A world of nations. W., 1981. P. 157–158.

86. *Schiffer I.* The projected image // Cultivating leaderships: an approach. W., 1981. P. 32–60.

87. *Stogdill R.* Handbook of leadership: a survey of theory and research. N.Y., 1974.

88. *Stone W.F.* The psychology of politics. N.Y., 1974. C. 213–220.

89. *Weber M.* A theory of social and economic organization. N.Y., 1947. Part III.

90. *Wildavsky A.* A cultural theory of leadership // Leadership and politics: new perspectives in political science. Lawrence, 1989. P. 87–113.

Интернет-ресурсы

http://www.vestniknlp.ru/index.php?sid=250&did=891
http://www.sexualdysfunction.ru/lider/styles/002.html
http://www.ebiblioteka.ru/
http://www.znanium.com
http://www.studmedlib.ru/
http://e.lanbook.com/
http://www.bibliorossica.com/

ПРИЛОЖЕНИЕ

Структура и содержание контрольной работы

Структурными элементами контрольной работы являются:

1) титульный лист;

2) содержание;

3) введение;

4) основная часть:

– теоретический раздел;

– практический раздел;

5) заключение;

6) библиографический список;

7) приложения.

Объем контрольной работы составляет 25–30 страниц.

Первый лист контрольной работы – титульный – необходим для обработки, хранения и поиска информации по работе.

Содержание работы должно быть логичным, изложение материала должно носить проблемно-поисковой характер. На первом этапе выполнения контрольной работы студент осуществляет подбор и изучение основных источников литературы по теме, которых должно быть не менее 10, после чего составляет библиографический список. Следующим этапом информация обрабатывается и систематизируется, разрабатывается содержание контрольной работы.

Во введении обосновывается актуальность выбранной темы (в соответствии с номером варианта), определяется цель контрольной работы, ее задачи, объект, предмет и методы исследования. Объем данного раздела должен составлять 1–1,5 листа.

В основной части контрольной работы раскрывается сущность выбранной темы на основе имеющейся научной и специальной литературы, а также отражаются результаты практических исследований. Основную часть излагают в виде сочетания текста, иллюстраций и таблиц. Основная часть делится на два раздела (теоретический и практический).

Теоретический раздел носит теоретико-методологический характер и структурируется на 2–3 подраздела, имеющие названия и раскрывающие содержание теоретического вопроса. В конце каждого подраздела студентом должны быть сформулированы собственное мнение и четкие выводы, показывающие результаты теоретического исследования.

Выбор варианта теоретического вопроса осуществляется на добровольной основе.

В заключении студент формулирует краткие, четкие выводы и предложения, дающие полное представление о содержании предмета исследования и обоснованности выработанных студентом рекомендаций.

Обычно объем заключения составляет 1–2 страницы.

Библиографический список включает источники, на которые есть ссылки в тексте работы. Подбирая литературу, желательно использовать публикации последних 5 лет. Количество использованных литературных источников должно быть не менее 10.

Приложения содержат сопутствующие данные, которые при размещении в основной части работы затрудняют целостность восприятия материала. К вспомогательным данным относятся графики, иллюстрации, таблицы, официальные документы, инструкции, копии учредительных документов и пр.

Объем приложений не ограничен.

Темы контрольных работ

1. Подходы к изучению лидерства.
2. Инновационное лидерство.
3. Традиционные концепции лидерства.
4. «Ситуационное лидерство» (Херши, Бланшард).
5. Стили руководства в коллективе и лидерство.
6. Ситуационные модели лидерства и их сравнительный анализ.
7. Харизматическое лидерство.
8. «Ситуационное лидерство» (Фидлер).
9. Преобразующее лидерство.

10. Лидерство и руководство.
11. Этика в лидерстве.
12. Атрибутивное лидерство.
14. Лидерство «путь – цель» (Хауз, Митчелл).
15. Стратегическое лидерство.
16. Лидерские компетенции.
17. «Ситуационная модель принятия решений» (Врум – Йеттон – Яго).
18. Коучинг руководителей.
19. Концепции лидерского поведения.
20. Теория лидерских качеств.
21. Междисциплинарный аспект психологии лидерства.
22. Природа и составляющие лидерства.
23. Теория «великого человека».
24. Теория «воспитания оратора».
25. «Двухмерная модель участия подчиненных».
26. «Управленческая решетка» (Блейк, Моунтон).
27. «Модель континуума» (Танненбаум, Шмидт).
28. Теория «наименее предпочитаемого работника» (Фидлер).
29. «Теория атрибуций» (Хайдер).
30. «Квалификационная модель» (Келли).
31. «Атрибутивная модель лидерства» (Митчелл, Эрлих).
32. Теория «Я-концепции» (Шамир).
33. «Теория атрибуции» (Конгер, Канунго).
34. Личность и лидерство.
35. Лидер как носитель и созидатель организационной культуры.
36. Формирование и поддержание доверия в организации.
37. Лидер как мастер коммуникаций.
38. Феномен доверия: его компоненты.
39. Власть и лидерство: пять типов власти лидера.
40. Власть и лидерство: модель источников власти (Френч, Ривен).
41. Лидерство и власть в политике, бизнесе.
42. Основные качества лидеров-женщин и лидеров-мужчин.

43. Необходимость ориентирования в концепциях политических лидеров в работе в области связей с общественностью.

46. Мастерство специалиста в области связей с общественностью в диагностике политических процессов.

47. PR-менеджер как лидер в социальных коммуникациях.

48. PR-менеджер в работе с неформальными лидерами на предприятии.

49. PR-специалист как лидер в области международных коммуникаций.

50. Необходимость развития лидерского потенциала у специалистов в области связей с общественностью.

Учебное издание

ДВОЙНИКОВА Елена Юрьевна

ПСИХОЛОГИЯ ЛИДЕРСТВА

Редактор *Г.В. Загребина*
Компьютерная верстка *Е.А. Образцова*
Выпускающий редактор *Ю.А. Петропольская*

Подписано в печать 07.02.17
Формат 60×84 1/16. Бумага офсетная
Усл. п. л. 6,97. Уч.-изд. л. 6,25
Тираж 50 экз. Рег. № 165/16

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Самарский государственный технический университет»
443100, г. Самара, ул. Молодогвардейская, 244. Главный корпус

Отпечатано в типографии
Самарского государственного технического университета
443100, г. Самара, ул. Молодогвардейская, 244. Корпус №8