

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕ СПЕЦИАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

**ТАШКЕНТСКИЙ ИНСТИТУТ ТЕКСТИЛЬНОЙ И ЛЕГКОЙ
ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

КАФЕДРА: СОЦИАЛЬНЫЕ ДИСЦИПЛИНЫ

РЕФЕРАТ

Тема: Свойства между лидером и личностью.

**Выполнила: Курбанова М.
Проверила: к.п.н.доц.Ходжакулова Д.**

Ташкент-2016

Свойства теоретической сущности лидера в ПУ

- 1. Психолого-теоретические свойства лидера в ПУ**
- 2. Процесс управления как духовное потребность личности лидера.**

Лидерство — это способность влиять как на отдельную личность, так и на группу, направляя усилия всех на достижение целей организации. Лидерство — это естественный социально-психологический процесс, протекающий в группе; он связан с влиянием авторитетной личности на поведение членов группы.

Под влиянием понимают такое поведение человека, которое приводит к изменениям в действиях, отношениях, чувствах другого человека. Влияние можно оказывать через идеи, устное и письменное слово, внушение, убеждение, эмоциональное заражение, принуждение, личный авторитет и пример.

Группа, решающая значимую проблему, всегда выдвигает лидера. Без него ни одна группа существовать не может.

Лидера следует определить как личность, способную объединять людей ради достижения какой-либо цели. Соответственно это понятие связано с другим — «цель». В самом деле, нелепо бы выглядел лидер, не имеющий целей.

В то же время одного наличия их и стремления достичь этих целей в одиночку явно недостаточно, чтобы называться лидером. Неотъемлемый атрибут лидерства — наличие хотя бы одного последователя. Важно умение повести людей за собой, обеспечить существование таких системных связей между ними, которые бы способствовали решению конкретных задач по достижению единой цели. То есть лидер — это элемент, упорядочивающий систему людей.

Лидерство — всегда вопрос степени, силы влияния, зависящей от соотношения личных качеств авторитетной личности с качествами тех, на кого она пытается оказать влияние, и с ситуацией, в которой находится данная группа.

С точки зрения масштабности решаемых задач выделяют:

- бытовой тип лидерства (в школьных, студенческих группах, объединениях по интересам, в семье);
- социальный тип лидерства (на производстве, в профсоюзном движении, в различных обществах — спортивных, творческих и т. д.);
- политический тип лидерства (государственные, общественные деятели).

Существует несомненная связь между судьбами лидеров этих трех типов: бытовой всегда может выдвинуться на позиции социального и политического.

Лидер с организаторскими способностями в состоянии быстро и правильно оценивать ситуацию, выделять задачи, нуждающиеся в первоочередной реализации, отличать осуществимое от бесплодного прожектерства, достаточно точно рассчитать сроки решения задач. Мысль о том, что главная отличительная черта способного организатора состоит в умении быстро находить эффективные пути и средства решения задач, подтверждается на каждом шагу. Интересно высказывание на этот счет Наполеона Бонапарта: «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 людьми основывается на целом комплексе социально-психологических качеств и свойств. Большую роль играет доверие и любовь масс к своему лидеру. Доверие — это признание высоких достоинств, заслуг, полномочий, необходимости, правильности и результативности действий лидера. Это внутреннее согласие с авторитетной личностью, готовность действовать в соответствии с ее установками. Ведь заставить идти за собой при отсутствии средств принуждения можно лишь благодаря доверию. И это означает, что люди внутренне согласны, едины со своим лидером.

Механизмы воздействия лидеров на коллектив обусловлены качествами последователей, потому что авторитетная личность зависит от группы. Имея модель лидерства, последняя требует от реального человека, с одной стороны, соответствия ей, а с другой — способности выражать ее интересы. Только при соблюдении этого условия последователи не просто идут за своим лидером, но и хотят этого.

С учетом особенностей последователей лидер выстраивает структуры воздействия на них. Последние призваны обеспечить, во-первых, инициирование активности, координацию действий группы и обеспечение ее внешних связей и престижа. Во-вторых, для этого надо отрегулировать межличностные отношения в группе, обеспечить поддержку ее членам.

Подходит ли человек для роли лидера, зависит прежде всего от признания за ним другими людьми качеств превосходства, т. е. тех, которые внушают веру в него, побуждают признать его влияние. «Естественное» лидерство возникает в том случае, когда влияние проистекает из признания другими личного превосходства лидера. Важно здесь не то, что он обладает качествами превосходства, а то, что его сторонники считают, будто лидеру присущи эти качества.

Влияние лидера всегда зависит от ситуации. Более высокий интеллект, подготовка или опыт могут явиться частичным основанием для лидерства. Важна склонность к доминированию, а именно: умение проявлять инициативу в межличностных отношениях, направлять внимание других, предлагать им решения, способность «разговаривать на языке» своих сторонников. Роль лидера заключается в том, чтобы претворять взгляды своих сторонников в согласованную программу действий. Он может вести своих последователей в том направлении, в котором они сами хотят идти. Значение лидера не исчерпывается лишь формированием новых групп. Он также выполняет важную задачу поддержания сплоченности в уже существующих общностях, коллективах. Этот человек выступает как своеобразное зеркало группы в целом. Следовательно, им бывает только тот, кто несет в себе черты, приветствуемые и ожидаемые именно в данной группе людей. Поэтому его «пересаживание» в другой коллектив или назначение сверху в качестве руководителя малоэффективно. Почему человек становится лидером? Теории, дающие на это ответ, многообразны.

Среди них можно выделить подходы, опирающиеся на личные качества лидера, — поведенческий и ситуационный.

Не подтвердилась концепция физических качеств (высокий рост, вес, сила). Напротив, подчас лидер бывает малого роста, малой физической силы.

Согласно концепции интеллигентности, лидерские качества связаны с вербальными и оценочными способностями личности. На основе этого сделан следующий вывод: управленческий успех предсказывает наличие определенных качеств личности.

Личностные качества лидера:

- интеллигентность (вербальная и символическая);
- инициативность, т. е. способность направлять активность, желания в новом направлении;
- уверенность в себе, благоприятная самооценка;
- привязанность к сотрудникам;
- мужественность (у мужчин) и женственность (у женщин);
- зрелость;
- мотивационные способности, т. е. умение мотивировать, вызывать потребности у людей, обеспечивая работу, финансовое вознаграждение, власть над другими, самореализацию, достижение успехов в работе.

Опираясь на ряд категорий, можно выделить следующие **типы лидеров**:

1. *Обаятельный/авторитетный.* Обаятельный лидер пользуется симпатией, даже любовью подчиненных; его природное обаяние вдохновляет окружающих. Авторитетный лидер опирается на свои знания, способности, хладнокровие, спокойствие, проявляя аналитический подход к решению проблем.
2. *Лидер «с воображением», «душевный» лидер-контролер, манипулятор.* Лидер «с воображением», с творческой фантазией, дающий реализовывать возможности подчиненных, способен выдвигать инициативы, вдохновлять свою группу, проявляя «нежную любовную заботу», участие в делах своих подчиненных. Лидер-контролер, манипулятор преимущественно занимается операциями внутри системы, относясь к подчиненным «с легко прикрытым сожалением». Подчиненные воспринимают «душевного лидера с воображением» как «одного из нас», «как нашего выразителя», который выражает нормы, ценности группы; как наиболее опытного, мудрого из нас, способного быть экспертом в решении групповых задач.

Лидер не только направляет и ведет за собой своих последователей, но и хочет этого, как и те желают следовать за ним. Согласно концепции «черт», лидер обладает определенными свойствами, чертами, благодаря которым он выдвигается на свои позиции. Ему присущи уверенность в себе, острый и гибкий ум, компетентность, сильная воля, умение понять психологические особенности людей, организаторские способности. Однако анализ реальных групп показал, что порой лидером становится человек, не обладающий перечисленными качествами, а с другой стороны, тот, у кого они есть, на лидерские позиции не выдвигается.

Возникла **ситуативная теория лидерства**, согласно которой лидером становится тот человек, который имеет свойства, способности, опыт, необходимые для оптимального разрешения возникшей в группе ситуации. Каждый раз группа выдвигает специфические требования к лидерству, и поэтому оно может переходить от одного человека к другому. В одних случаях необходим эмоциональный лидер, в других — деловой и т. п.

Общее лидерство в группе складывается из эмоционального, делового и информационного компонентов. *Эмоциональный лидер* (сердце группы) — это человек, к которому другие могут обратиться за сочувствием, «поплакаться в жилетку». С *деловым лидером* (руки группы) хорошо работает, он может организовать дело, наладить нужные деловые взаимосвязи, обеспечить успех дела. К *информационному лидеру* (мозг группы) все обращаются с вопросами, потому что он эрудирован, может объяснить и оказать содействие в поиске нужной информации.

Лучший лидер — тот, в ком сочетаются все три компонента, но такой *универсальный лидер* встречается редко. Чаще всего отмечаются две составляющие — эмоциональная и деловая, информационная и деловая.

Лидер находится в сильнейшей зависимости от коллектива, от особенностей своих последователей, поэтому от него требуется способность выражать интересы группы, быть восприимчивым к взглядам и позициям своих сторонников, чтобы уметь понять, в какой момент необходимо пойти на компромисс, чтобы сохранить свое влияние и сплоченность группы.

Исходя из особенностей своих последователей **лидер определяет структуры воздействия** на них.

Решить все эти задачи помогают такие функции:

- информационно-аналитическая;
- выработка программ;
- принятие решения;
- организация исполнения решений.

От лидера зависит умелый анализ реальной действительности. На основе полученных выводов формируются линия поведения, программа действий и принимаются решения. После этого начинается мобилизация сил и средств. **Лидер добивается поддержки всей группы или ее подавляющей части для исполнения принятых решений**, что предусматривает:

- подбор и расстановку исполнителей;
- доведение до них решений;
- уточнение и адаптацию решений применительно к месту исполнения;
- создание внешних и внутренних условий исполнения;
- координацию деятельности исполнителей;
- подведение итогов и анализ результатов.

Мобилизация начинается с формирования команды лидера.

В зависимости от преобладающих функций выделяют следующие **типы лидеров**:

1. *Лидер-организатор*. Его главное отличие в том, что нужды коллектива он воспринимает как свои собственные и активно действует. Он оптимистичен и уверен, что большинство проблем вполне разрешимо. За ним идут, зная, что он не станет предлагать пустое дело. Умеет убеждать, склонен поощрять, а если и приходится выразить свое неодобрение, то делает это, не задевая чужого достоинства, и в результате люди стараются работать лучше. Именно такие личности на виду в любом неформальном коллективе.
2. *Лидер-творец*. Привлекает к себе способностью видеть новое, браться за решение проблем, которые могут показаться неразрешимыми и даже

опасными. Не командует, а лишь приглашает к обсуждению. Может поставить задачу так, что она заинтересует и привлечет людей.

3. *Лидер-борец*. Волевой, уверенный в своих силах. Первым идет навстречу опасности или неизвестности, без колебания вступает в борьбу. Готов отстаивать то, во что верит, и не склонен к уступкам. Однако такому лидеру порой не хватает времени, чтобы обдумать все свои действия и все предусмотреть. «Безумство храбрых» — вот его стиль.

4. *Лидер-дипломат*. Если бы он использовал свои способности во зло, то его вполне можно было бы назвать мастером интриги. Он опирается на превосходное знание ситуации и ее скрытых деталей, в курсе сплетен и пересудов и поэтому хорошо знает, на кого и как можно повлиять. Предпочитает доверительные встречи в кругу единомышленников. Позволяет открыто говорить то, что всем известно, чтобы отвлечь внимание от своих неафишируемых планов. Правда,

такого сорта дипломатия нередко лишь компенсирует неумение руководить более достойными способами. 5. *Лидер-утешитель*. К нему тянутся потому, что он готов поддержать в трудную минуту. Уважает людей, относится к ним доброжелательно. Вежлив, предупредителен, способен к сопереживанию.

Интересен психоаналитический подход к пониманию и классификации видов лидерства.

Фрейд осмысливал лидерство как двуединый психологический процесс: с одной стороны, групповой, с другой — индивидуальный. В основе его лежит способность лидеров притягивать к себе людей, бессознательно вызывать чувство восхищения, обожания, любви. Преклонение перед одной и той же личностью может вывести ее в лидеры.

Психоаналитики выделяют десять типов лидерства:

1. **«Соверен», или «патриархальный повелитель»**. Лидер в образе строгого, но любимого отца, он способен подавить или вытеснить отрицательные эмоции и внушить людям уверенность в себе. Его выдвигают на основе любви и почитают.
2. **«Вожак»**. В нем люди видят выражение, концентрацию своих желаний, соответствующих определенному групповому стандарту. Личность вожака — носитель этих стандартов. Ему стараются подражать в группе.
3. **«Тиран»**. Он становится лидером, потому что внушает окружающим чувство повиновения и безотчетного страха, его считают самым сильным. Это доминирующая, авторитарная личность, ее обычно боятся и подчиняются смиренно.
4. **«Организатор»**. Он выступает для членов группы как сила для поддержания «Я-концепции» и удовлетворения потребности каждого, снимает чувство вины и тревоги. Такой лидер объединяет людей, его уважают.
5. **«Соблазнитель»**. Человек становится лидером, играя на слабостях других. Он выступает в роли «магической силы», давая выход вовне подавленным эмоциям других людей, предотвращает конфликты, снимает напряжение. Такого человека обожают и часто не замечают его недостатков.

6. **«Герой».** Жертвует собой ради других; проявляет себя в ситуациях группового протеста: благодаря его храбрости другие ориентируются на него, видят в нем стандарт справедливости. Лидер-герой увлекает за собой людей.
7. **«Дурной пример».** Выступает как источник заразительности для бесконфликтной личности, эмоционально заражает других.
8. **«Кумир».** Влечет, притягивает, положительно заражает окружение, его любят, боготворят, идеализируют.
9. **«Изгой».**
10. **«Козел отпущения».**

Два последних типа — это, по существу, *примеры антилидера*, объекта агрессивных тенденций, благодаря которым развиваются групповые эмоции. Часто группа объединяется для борьбы с ними, но стоит ему исчезнуть, как она начинает распадаться, так как пропадает общегрупповой стимул. Существует различие между «формальным» (когда влияние проистекает из официального положения в организации) и «неформальным, естественным» лидерством (влияние основано на признании другими личного превосходства лидера).

Чем же отличается лидер от руководителя? Неформальный лидер выдвигается «снизу», а руководитель назначается официально, «сверху» и ему требуются официальные полномочия для управления людьми. Так, например, менеджер — это профессионально подготовленный руководитель. Многие считают, что все проблемы решаются, если менеджеру удастся совместить в своей деятельности функции лидера и руководителя. Но на практике они часто не только не совмещаются, но и оказываются противоположными. Руководитель отчасти берет на себя функции лидера. Если для того нравственные критерии стоят на первом плане, то руководитель занят главным образом функциями контроля и распределения.

Слово «руководитель» буквально означает «ведущий за руку». Это же значение еще сильнее выражено в практически не употребляющемся ныне слове «надсмотрщик». В каждой организации необходимо иметь человека, отвечающего за надзор над всеми подразделениями в целом, а не только полностью поглощенного выполнением специализированных задач. Этот вид ответственности — следить за целым — составляет суть работы руководителя.

Он выполняет основные управленческие функции, к которым относятся планирование, организация, мотивация, контроль над деятельностью подчиненных и организации в целом.

Руководство — это управление процессами:

- согласование различных видов групповой деятельности;
- отслеживание динамики внутри группы и управление ею.

Сфера руководства включает 3 блока:

1. организационные формы, распределение обязанностей в постановке задач, создание информационных структур;
2. работа с отдельными людьми и группами;
3. использование власти и принятие решений.

Официально назначенный руководитель обладает преимуществами в завоевании лидирующих позиций и поэтому чаще, нежели кто-нибудь другой, становится признанным лидером. Однако его статус в организации и тот факт, что он назначен «извне», ставят его в положение, несколько отличное от занимаемого неформальными лидерами.

Прежде всего стремление продвигаться выше по служебной лестнице побуждает его отождествлять себя с более крупными подразделениями организации, нежели с группой своих подчиненных. Он может посчитать, что эмоциональная привязанность к рабочей группе не должна стать тормозом на этом пути, и поэтому отождествлять себя с руководящим звеном организации — это источник удовлетворения его личных амбиций.

Но если он знает, что не поднимется выше, да и не особенно стремится к этому, то решительно отождествляет себя со своими подчиненными и делает все от него зависящее, чтобы защитить их интересы. Помимо того что приверженность руководителя своей группе может войти в противоречие с его личными амбициями, она способна вступить в конфликт с его принадлежностью к руководящему аппарату организации. На почве таких конфликтов произрастает одна из наиболее важных функций руководителя — примирения ценностей и задач группы, которой он руководит, с целями более крупного организационного подразделения.

Руководителю требуются официальные полномочия для управления людьми, и власть — возможность влиять «сверху» на поведение других людей. Она может принимать различные формы.

Американские ученые Фред и Рейвен выделяют следующие виды власти:

- основанная на принуждении;
- основанная на вознаграждении;
- экспертная (основана на специальных знаниях, которых не имеют другие);
- эталонная, или власть примера (подчиненные стараются походить на своего привлекательного и уважаемого руководителя);
- законная, или традиционная (один человек подчиняется другому потому, что в организации они находятся на различных иерархических ступенях).

Наиболее эффективен тот вариант, когда руководитель располагает всеми этими видами власти.

Некомпетентному руководителю, как отмечает Р. Диксон, присущи следующие особенности:

1. не учитывает человеческие ресурсы, не умеет работать с людьми;
2. проявляет консерватизм, придерживается устаревших взглядов;
3. склонен пренебрегать информацией, которая ему непонятна или противоречит имеющейся концепции;
4. склонен недооценивать противников;
5. проявляет нерешительность и уходит от ответственности в принятии решений;
6. проявляет неуступчивость, упрямство при решении проблемы вопреки очевидным изменившимся обстоятельствам;

7. не способен провести сбор и проверку информации о проблеме, «войти в сложившуюся ситуацию», «обессиливает при завершении»;
8. предрасположен к фронтальным атакам, верит в грубую силу, а не в находчивость и дипломатичность;
9. не способен воспользоваться неожиданностями;
10. неоправданно готов найти «искупительные жертвы» в случае затруднений;
11. предрасположен к подтасовке фактов и распространению информации с мотивами, «несовместимыми с моралью и безопасностью»;
12. склонен верить в мистические силы — судьбу, фатальность неудач и т. п.

Особенности администраторских и лидерских качеств руководителя определяют и его **управленческий стиль**.

Выделяют несколько его видов:

1. **Авторитарный.** Наилучший с точки зрения администратора, который в любом деле прежде всего ценит единоначалие.
2. **Авральный.** «Давай-давай, потом разберемся» — девиз такого руководителя. Мера, подходящая для исключительной ситуации, став системой, дезорганизует нормальную работу, ведет к конфликтам, недовольству в коллективе, не говоря уже о скромных трудовых результатах.
3. **Деловой.** Противоположен авральному, предполагает работу по рассчитанным и оптимальным схемам. Такой стиль можно было бы предпочесть всем прочим, если только работа позволяет это: не содержит неожиданностей и поддается прогнозу.
4. **Демократический.** К нему склонны лидеры-организаторы, управляющие по принципу: «Моя точка зрения — одна из возможных». Именно такой стиль способен давать наилучшие результаты, но до известной меры, после чего дело подменяется его обсуждением.
5. **Либеральный.** Годится для сплоченного коллектива единомышленников. Вместо самостоятельности способствует безответственности и уверенности, что «работа не волк».
6. **Компромиссный.** В его основе — способность руководителя, уступая людям с различными интересами, добиваться своих целей. Но если компромиссы войдут в привычку и заменят принципиальность соглашательством, то хорошего от такого руководителя ждать не приходится.

Взаимоотношения с подчиненными, психологический климат и результаты работы коллектива зависят от стиля управления, реализуемого руководителем. Еще раз обратимся к их характеристике.

Авторитарный (директивный, диктаторский) стиль управления. Для него характерно единоличное принятие руководителем всех решений («минимум демократии»), жесткий постоянный контроль за выполнением решений с угрозой наказания («максимум контроля»), отсутствие интереса к работнику как к личности. Благодаря непрестанному контролю этот стиль управления обеспечивает вполне приемлемые результаты работы (по непсихологическим

критериям: прибыль, производительность, качество продукции), но обнаруживается больше недостатков, чем достоинств. Среди таковых:

- высокая вероятность ошибочных решений;
- подавление инициативы, творчества подчиненных, замедление нововведений, застой, пассивность сотрудников;
- неудовлетворенность людей своей работой, своим положением в коллективе;
- неблагоприятный психологический климат (существование «подхалимов», «козлов отпущения», интриг) обуславливает повышенную стрессовую нагрузку; вреден для психического и физического здоровья.

Этот стиль управления целесообразен и оправдан лишь в критических ситуациях (аварии, боевые военные действия и т. п.).

Демократический (коллективный). Управленческие решения принимаются после обсуждения проблемы, с учетом мнений и инициатив сотрудников («максимум демократии»), выполнение принятых решений контролируется и руководителем, и самими сотрудниками («максимум контроля»), руководитель проявляет интерес и доброжелательное внимание к личности сотрудников, к учету их интересов, потребностей, особенностей.

Демократический стиль является наиболее эффективным, так как он обеспечивает высокую вероятность правильных, взвешенных решений, высокие производственные результаты труда, инициативу, активность сотрудников, удовлетворенность людей своей работой и членством в коллективе, благоприятный психологический климат и сплоченность коллектива. Однако реализация такого стиля возможна при высоких интеллектуальных, организаторских, коммуникативных способностях руководителя.

Либерально-анархический (попустительский, нейтральный). С одной стороны, характеризуется «максимумом демократии» (все могут высказывать свои позиции, но реального их учета, согласования не стремятся достичь), а с другой — «минимумом контроля» (даже принятые решения не выполняются, нет контроля за их реализацией, все пущено на «самотек»). Результаты работы обычно низкие, люди не удовлетворены ею, руководителем. Психологический климат в коллективе неблагоприятный, нет никакого сотрудничества, нет стимула трудиться добросовестно, работа складывается из отдельных интересов лидеров подгруппы, возможны скрытые и явные конфликты, идет расслоение на конфликтующие подгруппы.

Непоследовательный (алогичный) стиль руководства. Проявляется в непредсказуемом переходе руководителя от одного стиля к другому (то авторитарный, то попустительский, то демократический, то вновь авторитарный и т. п.), что обуславливает крайне низкие результаты работы и максимальное количество конфликтов и проблем.

Стиль управления эффективного менеджера отличается гибкостью, индивидуальным и ситуативным подходом.

Ситуативный стиль управления предполагает гибкое реагирование на уровень психологического развития подчиненных и коллектива (П. Херси, К. Бландэд) (табл. 7.4).

Таблица 7.4

Уровни психологического развития коллектива и форма управления

Уровень развития сотрудника, коллектива	Форма управленческого поведения
<p>Низкий уровень: не хотят работать, не умеют работать (низкая квалификация, недобросовестные работники)</p>	<p>Авторитарное указывание:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. четкие указания что и как делать, инструктаж; 2. постоянный контроль работы; 3. когда необходимо — наказывайте, отмечайте ошибки и хорошую работу, поощряйте хорошие результаты работы.
<p>Средний уровень: хотят работать, но еще не умеют (недостаточно опыта, хотя обладают определенными базовыми навыками и старательны, добросовестны)</p>	<p>Популяризация:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. указания, инструктаж в популярной форме (наставничество, совет, рекомендации, дается возможность проявить самостоятельность); 2. регулярный контроль работы; 3. уважительное, доброжелательное отношение; 4. интенсивное общение (оцениваются индивидуальные характеры, выявляются общие

	<p>интересы);</p> <p>5. когда необходимо — приказывайте;</p> <p>6. вознаграждайте позитивное поведение, когда необходимо — наказывайте.</p>
<p>Хороший уровень: хотят и умеют работать (имеют базовые навыки и квалификацию, необходимые для большинства аспектов работы). Дальнейшее развитие такой группы сотрудников требует, чтобы они в своей работе брали на себя больше ответственности и чтобы их моральное состояние оставалось хорошим</p>	<p>Участие в управлении:</p> <p>1. проводите консультации с сотрудниками по отдельным проблемам, советуйтесь с ними;</p> <p>2. поощряйте инициативу подчиненных, высказывание ими своих замечаний, предложений;</p> <p>3. предоставляйте больше ответственности;</p> <p>4. ограничивайте прямые указания и контроль;</p> <p>5. создавайте системы самоконтроля сотрудников;</p> <p>6. ставьте цели, не уточняя способ их достижения;</p> <p>7. широко общайтесь;</p> <p>8. вознаграждайте активность, инициативу, хорошую работу.</p>
<p>Высокий уровень: хотят и умеют работать</p>	<p>Передача</p>

<p>творчески (экстраспециалисты, достигшие высокой квалификации, ответственные, инициативные работники)</p>	<p>полномочий:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ставьте проблему, проясняйте цели и достигайте согласия по отношению к ним; 2. предоставьте необходимые права, полномочия сотруднику для самостоятельного решения проблемы; 3. избегайте вмешательства в дела; 4. самоуправление и самоконтроль у сотрудников; 5. если вас просят, оказывайте поддержку; 6. серьезно реагируйте на просьбы.
---	--

В зависимости от того, что стоит в центре внимания руководителя — интересы дела или забота о взаимоотношениях с людьми, можно построить «управленческую матрицу» (Р. Блейк, Д. Мутон), в которой выделяется 5 типов руководителей.

Помимо этих руководителей встречаются те, кто прежде всего преследует свои интересы («карьерист», иногда «манипулятор»). Ради достижения собственных целей, карьеры ими приносятся в жертву интересы дела или людей. Бывают и такие руководители («бюрократ»), в центре внимания которых — официальная субординация, инструкции и предписания (ради их соблюдения могут ущемляться интересы людей, дела и даже собственные интересы).

В зависимости от особенностей мыслительной, интеллектуальной деятельности выделяют следующие четыре типа руководителей (согласно японскому автору Т. Коно):

- консервативно-интуитивный;
- консервативно-аналитический;
- новаторско-интуитивный;

- новаторско-аналитический.

В преуспевающих японских фирмах наиболее популярен и эффективен новаторско-аналитический стиль, который способен обеспечить организационное выживание в условиях острейшей рыночной конкуренции. Для него характерны энергичность и новаторство, чуткость к новым идеям и информации, генерирование большого числа идей, готовность учитывать мнение других, способность логически анализировать, насколько реалистичны и перспективны идеи, быстрое принятие решений и практическое воплощение новаций, терпимость к неудачам, широкое обозрение ситуации, умение работать с людьми, не вдаваясь при этом в их личные проблемы.

Эффективным стилем управления (по мнению большинства зарубежных специалистов по менеджменту) является *participативный* стиль (соучастие), которому свойственны следующие черты:

1. Регулярные совещания руководителя с подчиненными.
2. Открытость в отношениях между руководителем и подчиненными.
3. Вовлеченность подчиненных в разработку и принятие организационных решений.
4. Делегирование подчиненным ряда полномочий, прав.
5. Участие рядовых работников как в планировании, так и в осуществлении организационных изменений.
6. Создание особых групповых структур, наделенных правом самостоятельного принятия решений («группы контроля качества»),
7. Предоставление работнику возможности автономно (от других членов организации) разрабатывать проблемы, новые идеи.

Такой стиль применим, если:

- руководитель уверен в себе, имеет высокий образовательный и творческий уровень, умеет ценить и использовать творческие предложения подчиненных;
- подчиненные имеют высокий уровень знаний, умений, потребность в творчестве, независимости, личностном росте, интерес к работе;
- задача, стоящая перед людьми, предполагает множественность решений, требует теоретического анализа и высокого профессионализма при исполнении, достаточно напряженных усилий и творческого подхода.

Таким образом, этот стиль целесообразен в наукоемких производствах, в фирмах новаторского типа, в научных организациях.

Вероятностная модель эффективности руководства (Ф. Фидлер) связана со степенью контроля руководителя над ситуацией, в которой он действует.

Ситуация зависит от таких параметров, как:

- степень благоприятности отношений руководителя с подчиненными;
- величина власти руководителя (его возможность контролировать действия подчиненных и использовать различные средства стимулирования их активности);
- структура групповой задачи (четкость поставленной задачи, пути и способы ее решения, наличие множественности решений, возможность проверки их правильности).

Совокупная количественная оценка (по специально разработанным шкалам) всех перечисленных выше параметров позволяет судить о степени осуществляемого руководителем ситуационного контроля (СК), т. е. о той мере, в какой он владеет ситуацией группового функционирования. Результаты исследований показали, что руководитель директивного типа наиболее эффективен в ситуациях с высоким или низким СК — крайне благоприятных или неблагоприятных для него. Руководитель с демократически-коллегиальным стилем наиболее эффективен в ситуациях с умеренным СК (рис. 7.18).

Список используемой литературы:

- Зиновьев Ф.В. и др. Искусство управлять: Уч. – Серафимович, 2002
- Кочеткова А.И. Основы современного управления персоналом. – М., 2000
- Кричевский Р.Л. Если Вы руководитель... - М, 2003
- Ладанов И.Д. Психология управления рыночными структурами. – М, 2000
- Психология влияния. Хрестоматия. – С - Пб, 2000
- Розанова В.А. Психология управления: Уч. пос. – М., 2000
- Самоуткин А.И. , Самоуткина И.В. Психология бизнеса: Уч. пос. – М., 2003
- Семёнова А.К., Маслова Е.Л. Психология и этика менеджмента и бизнеса. – М., 2006
- Чалдин Р. Психология влияния. – С – Пб, 2000
- Швадьбе В.М. Личность, карьера, успех. – М, 2003