**Лекция 6. Личность как субъект управления**

**Вопросы:**

1. Личность руководителя в организационных структурах.

2. Лидерство и руководство в организации.

3. Стили руководства и лидерства.

**1. Личность руководителя в организационных структурах.**

**Руководитель** – это лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организация его деятельности.

Функции руководителя:

1.Целеполагание – основная функция руководителя, это формулировка или выбор цели функционирования организации, а также ее конкретизация на подцели и их согласование.

2. Прогнозирование – управленческая функция, направленная на предвидение возможных изменений внешней и внутренней среды организации и их учет при управлении ею.

3. Планирование – разработка и реализация планов организации.

4. Функция организации имеет три основных значения: 1) это общий процесс создания определенной организационной структуры; 2) это функциональное разделение и последующая координация основных видов работ между индивидами в управляемой системе; 3) определенные координирующие процессы, необходимые для реализации любой иной управленческой функции.

5. Функция принятия решения – это любой процесс выбора, реализующийся либо в индивидуальной деятельности руководителя, либо в различных формах коллегиальных решений.

6. Функция мотивирования – стимулирование исполнителей на достижение общих целей организации.

7. Коммуникативная функция обеспечивает координацию совместной деятельности в процессе деятельности организации на основе обмена информацией ее членами.

8. Функция контроля и коррекции обеспечивает достижение организацией поставленных целей.

9. Кадровые функции руководителя заключаются в формировании и реализации кадровой политики организации (определение систем заработной платы и льгот).

10. Производственно-технологические функции – это совокупность функций руководителя, связанных с управлением операционной подсистемой организации.

11. Производные (комплексные) функции управления: интеграционная, стратегическая, стабилизационная, представительская.

Критерием эффективности руководства является степень авторитета руководителя. Авторитет – это морально-психологическое влияние, которое личность оказывает на людей, это то признание, которым она пользуется среди них.

Основные психологические качества руководителя можно разделить на три группы: профессиональные, личностные и деловые.

К профессиональным относят те, которые характеризуют любого грамотного специалиста, и обладание которыми является лишь необходимой предпосылкой выполнения им обязанностей руководителя. Ими являются:

– высокий уровень образования, производственного опыта, компетентности в соответствующей профессии;

– широта взглядов, эрудиция, глубокое знание не только своей, но и смежных сфер деятельности;

– стремление к постоянному самосовершенствованию, критическому восприятию и переосмыслению окружающей действительности; – поиск новых форм и методов работы, помощь окружающим, их обучение; – умение планировать свою работу и т. п.

Личностные качества руководителя:

– высокие моральные стандарты;

– физическое и психологическое здоровье; – внутреннюю и внешнюю культуру;

– справедливость, честность;

– отзывчивость, заботливость, доброжелательность к людям;

– эмпатийность, рефлексивность;

– визуальная привлекательность;

– оптимизм, уверенность в себе.

Однако руководителем делают человека не профессиональные или личностные, а деловые качества, к которым необходимо отнести:

– знание организации, способность обеспечить ее деятельность всем необходимым, ставить и распределять среди исполнителей задачи, координировать и контролировать их осуществление, побуждать к труду;

– энергичность, доминантность, честолюбие, стремление к власти, личной независимости, к лидерству в любых обстоятельствах, а порой и любой ценой, завышенный уровень притязаний, смелость, решительность, напористость, воля, требовательность, бескомпромиссность в отстаивании своих прав;

– контактность, коммуникабельность, умение расположить к себе людей, убедить в правильности своей точки зрения, повести за собой;

– целеустремленность, инициативность, оперативность в решении проблем, умение быстро выбрать главное и сконцентрироваться на нем, но при необходимости легко перестроиться;

– ответственность, способность управлять собой, своим поведением, рабочим временем, взаимоотношениями с окружающими, воспитывать их;

– стремление к преобразованиям, нововведениям, готовность идти на риск самому и увлекать за собой подчиненных и т. п.

Гражданское мировоззрение руководителя включает следующие компоненты:

‒ . признание самоценности человеческой жизни и здоровья, отношение к каждой личности как к индивидуальности;

‒ бережное обращение с природой и ее животным миром, активная экологическая деятельность;

‒ неукоснительное соблюдение общечеловеческих нравственных норм, незыблемость демократических прав и свобод;

‒ законопочитание и законопослушание, уважительное отношение к правопорядку;

‒ постоянное стремление к овладению научными знаниями, укрепление своих умений в их разумном техническом применении;

‒ стремление к самоутверждению, вера в себя и людей, неиссякаемость жизненного оптимизма.

Профессиональное мировоззрение руководителя включает следующие постулаты:

‒ личное достоинство каждого неприкосновенно;

‒ постоянно изучать людей, знать их нужды и интересы;

‒ главное в общении - завоевать доверие людей; ‒ справедливость и совесть в союзе с волей - гаранты человеческой и деловой порядочности;

‒ умение раскрывать интеллектуальный потенциал людей - высший показатель управленческого мастерства;

‒ личный пример в непрерывности духовного и профессионального совершенствования – свидетельство ресурсной перспективности руководителя.

**2. Лидерство и руководство в организации.**

Лидерство (от англ. leader – ведущий, руководитель) соотносительное положение (статус) определенной личности в социальной группе, союзе, движении, партии и т.д., в стране, обществе в целом, характеризующееся способностью занимающего его лица оказывать решающее влияние на других людей, организовывать и направлять их коллективные действия. Лидерство выступает как разновидность власти, своеобразный управленческий статус личности, подчиняющей своему влиянию других людей.

Понятие лидерства связано с понятиями «управление» и «руководство». В отличие от лидера руководитель коллектива всегда выступает посредником социального контроля и административной власти. Лидер – член группы, добровольно принимающий на себя значительно большую меру ответственности в достижении групповых целей, чем того требуют формальные предписания или общепринятые нормы. Формальный лидер назначается или избирается, приобретая таким путем официальный статус руководителя; неформальный лидер – член группы, наиболее полно в своем поведении отвечающий групповым ценностям и нормам. Он ведет группу, стимулируя достижение групповых целей и проявляя при этом по сравнению с остальными членами более высокий уровень активности.

В психологии существует несколько точек зрения на природу и сущность лидерства.

Одна из них – «теория черт» – обосновывает выдвижение лидеров их личными качествами (ум, храбрость, знания и др.). Абсолютным воплощением теории великих людей является понятие харизматического лидера, перед которым преклоняются окружающие (от греч. charizma – дар, благодать божья, милость богов).

Другая – «ситуационная теория» (contingency theory of leadership) Фреда Фидлера (Fiedler) – обусловливает инициативное поведение личности потребностями сложившейся социальной ситуации (исторические условия, особенности сферы групповой деятельности, специфика групповых задач, целей и т. д.). Ситуационная теория лидерства утверждает, что эффективность лидера зависит как от того, насколько данный лидер ориентирован на задачу или на отношения, так и от того, в какой степени лидер контролирует группу и реализует свое влияние на нее. Предположение Фидлера состоит в том, что лидеров можно разделить на два больших типа. Представители первого ориентированы главным образом на задачу, второго – на взаимоотношения. Лидер, ориентированный на задачу (task-oriented leader), больше обеспокоен тем, чтобы работа была сделана как следует. Взаимоотношения и чувства работников его не интересуют. Потенциальные преимущества такого стиля – это скорость принятия решений, подчиненных общей цели, суровый контроль над подчиненными. Лидер, ориентированный на взаимоотношения (relationship-oriented leader), в первую очередь интересуется тем, какие чувства и взаимоотношения возникают в среде работников. Он стремится повысить эффективность труда путем улучшения человеческих отношений: поощряет взаимопомощь, позволяет подчиненным принимать участие в выработке важных решений, учитывает настроение и потребности работников и т.д. Позднее было установлено, что стиль некоторых руководителей может быть ориентироваться одновременно и на работу, и на человека.

В. Хоккинг предполагал, что лидерство — функция группы, которая передается лидеру, только когда группа желает следовать выдвинутой им программе. В этой связи X. Персон выдвинул две гипотезы: 1) каждая ситуация определяет как качества лидера, так и самого лидера; 2) качества индивида, которые определяются ситуацией как лидерские качества, являются результатом предыдущих лидерских ситуаций. Не вызывая отторжения, такие выводы, однако, также мало чего проясняли.

Личностно-ситуационные теории. Эта группа теорий является как бы симбиозом двух предыдущих. В ее рамках одновременно рассматриваются как психологические черты лидера, так и условия, в которых происходит процесс лидерства. В частности, по мнению С. Казе, лидерство генерируется тремя основными факторами: личностными качествами лидера, группой его последователей и сложившейся ситуацией или «событием» (например, проблемой, которую решает группа).

Р. Стогдилл и С. Шартл предложили описывать лидерство через понятия «статус», «взаимодействие», «сознание» и «поведение» индивидов по отношению к другим членам организованной группы. Следовательно, лидерство рассматривается скорее как система отношений людей, а не как характеристика изолированного индивида.

**3. Стили руководства и лидерства.**

Стиль руководства/лидерства – типичная для руководителя/лидера система приемов деятельности, используемая в работе с членами группы.

Сразу же нужно отметить, что в традиции социальной психологии исследуется вопрос именно о стиле лидерства, а не руководства. Но в экспериментальных исследованиях эти понятия очень трудно развести, и практически используются единые методики.

Типология К. Левина. Классический эксперимент проведен под руководством К. Левина (1938). Группа детей-подростков (мальчики 11-12 лет) под руководством взрослых лепили маски из папье-маше. Руководители трех групп (взрослые руководители, а не лидеры, стихийно выдвинувшиеся из среды детей) демонстрировали разный стиль руководства, а экспериментаторы сравнивали затем эффективность деятельности трех групп. Именно этот эксперимент позволил выделить три основных стиля руководства/лидерства:

**- авторитарный (директивный);**

**- демократический (коллегиальный);**

**- попустительский (разрешительный, либеральный).**

Каждый из стилей имеет две характеристики – формальную (Ф), в которую входят приемы и способы руководства, и содержательную (С), которая определяет решения, предлагаемые группе.

Рассмотрим характеристики **каждого из стилей руководства.**

**Авторитарный стиль:**

Формальные характеристики: деловые, краткие распоряжения; запреты без снисхождения, с угрозами; четкий язык, неприветливый тон; похвала и порицания субъективны; эмоции игнорируются; позиция лидера - вне группы.

Содержательные характеристики: дела в группе планируются заранее во всем их объеме; определяются лишь непосредственные цели, дальние неизвестны; голос руководителя решающий.

**Демократический стиль:**

Формальные характеристики: инструкции в форме предложений; товарищеский тон; похвала и порицание с советами; распоряжения и запреты с дискуссиями; позиция лидера – внутри группы.

Содержательные характеристики: мероприятия планируются не заранее, а в группе; за реализацию предложений отвечают все; все разделы работы не только объявляются, но и обсуждаются.

**Попустительский стиль**

Формальные характеристики: отсутствие похвалы, порицаний; никакого сотрудничества; позиция лидера – незаметно в стороне от группы.

Содержательные характеристики: дела в группе идут само собой; лидер не дает указаний; работа складывается из отдельных интересов участников группы. К. Левин в своих работах рекомендовал именно демократический стиль как наиболее эффективный стиль руководства. Эту позицию разделяли у нас многие специалисты по психологии управления, то есть задачей руководителя считалось «совершенствование индивидуального стиля руководства в сторону его демократизации».

**Типология Роберта Блейка и Джейн Моутон.**

Типология стилей управления по К. Левину сейчас рассматривается как несколько устаревшая. Большинство исследователей пользуется типологией Р. Блейка-Дж. Моутон (1971).

Охарактеризуем стили управления по Р. Блейку-Дж. Моутон:

1.1 – руководитель прилагает минимальные усилия, достаточные лишь для того, чтобы сохранить организацию;

1.9 – внимательное отношение к людям, что создает приятную, дружественную атмосферу в организации (атмосферу «загородного клуба»);

9.1 – руководитель обеспечивает высокий уровень функционирования организации, при этом пренебрегая интересами людей;

5.5 – баланс между необходимостью выполнять работу и поддерживать моральное состояние людей на удовлетворительном уровне;

9.9 – выполнение работы осуществляется преданными делу людьми, понимающими цели организации, что создает отношения доверия и уважения.

Р. Блейк и Дж. Моутон также, как и К. Левин, выделяют самый эффективный, по их мнению, стиль – 9.9 – но признают, что при изменении ситуации (особенно в конфликте) возможна перестройка основного стиля.

**Модель жизненного цикла П. Херси – К. Бланшара.**

В 70-е гг. XX в. к изучению организаций стали применять теорию систем и системный подход, в соответствии с которыми организация рассматривается как открытая система, активно взаимодействующая с внешней средой. Это привело к отказу от универсализма и возникновению ситуационной теории управления, в соответствии с которой не существует идеального управления, а его эффективность зависит от адекватности действий руководителя в зависимости от ситуации. Одной из наиболее известных прикладных моделей лидерства является ситуационная теория П. Херси и К. Бланшара (Hersey, Blanchard, 1974, 1982). Эта теория фокусирует свое внимание на подчиненных лидера, или ведомых. Согласно ей успешность лидера зависит от адекватного выбора стиля лидерства, который должен соответствовать степени зрелости членов руководимой им группы.

Акцент на подчиненных или ведомых обусловлен тем, что именно они являются той средой, которая принимает или отвергает лидера. В конце концов, вне зависимости от того, что делает лидер, его эффективность основывается прежде всего на действиях его подчиненных. И, как ни странно, этот важнейший фактор долгое время игнорировался во многих теориях лидерства.

Под зрелостью группы понимается способность и желание ее членов нести ответственность за свое поведение. Понятие «зрелость» включает два компонента: профессиональную зрелость и психологическую зрелость. Первый компонент охватывает профессиональные знания и навыки подчиненных. Профессионально зрелый индивид обладает знаниями, навыками, способностями и опытом, позволяющими ему выполнять свои профессиональные задачи без чьего-либо руководства и указаний. Психологическая зрелость обусловлена желанием или мотивацией делать свою работу. Людям, зрелым психологически, не требуются внешняя стимуляция и поощрение, они внутренне мотивированы.

П. Херси и К. Бланшар также выделяют два стиля лидерства: ориентированный на людей и ориентированный на задачу. Комбинируя различные выраженности этих стилей, они выводят четыре специфических лидерских стиля:

1) «Директивный» (сильная выраженность ориентации на задачу + слабая выраженность ориентации на людей). Лидер определяет роли подчиненных и указывает, что, как, когда и где делать.

2) «Поддерживающий» (сильная выраженность ориентации на задачу + сильная выраженность ориентации на людей). Лидер реализует как директивное, так и поддерживающее поведение (по-видимому, стиль, близкий к РМ-лидерству Дж. Мисуми).

3) «Участвующий» (слабая выраженность ориентации на задачу + сильная выраженность ориентации на людей). Лидер и подчиненные совместно участвуют в принятии решений, при этом лидер преимущественно играет роль модератора и координатора.

4) «Делегирующий» (слабая выраженность ориентации на задачу + слабая выраженность ориентации на людей). Лидер малоактивен, осуществляет минимальное руководство и поддержку подчиненных.

Еще один компонент рассматриваемой теории состоит в выделении четырех стадий зрелости группы:

М1. Члены организации (группы) не способны и не хотят нести ответственность за свою работу. У них отсутствуют и профессионализм, и уверенность в своих силах.

М2. Члены организации (группы) не способны, но хотят выполнить порученную работу. У них есть мотивация, но отсутствуют соответствующие профессиональные навыки.

М3. Члены организации (группы) способны, но не хотят выполнять работу, предложенную (порученную) им лидером.

М4. Члены организации (группы) и способны, и хотят выполнять порученную работу.

**Взаимосвязь элементов ситуационной теории лидерства П. Херси и К. Бланшара.**

В соответствии с моделью, поведение лидера непосредственно зависит от зрелости группы. По мере достижения подчиненными более высоких уровней поведение эффективного лидера характеризуется не только снижением контроля над группой, но и уменьшением воздействий лидера на систему межличностных отношений. На стадии М1 подчиненные требуют ясных и конкретных указаний. Если группа находится на стадии М2, лидеру необходимо демонстрировать высокую ориентацию и на задачу, и на людей. Первая будет компенсировать отсутствие у подчиненных необходимых знаний и навыков, вторая – будет снимать сопротивление группы против давления лидера. На стадии М3 главной проблемой в групповой деятельности становится мотивация, и ориентированное на людей поведение лидера во многом позволяет ее решить. И наконец, на стадии М4 у лидера нет необходимости в активных воздействиях на подчиненных, так как они уже могут работать самостоятельно, обладая как высокой мотивацией, так и высоким профессионализмом.

**Ситуационная теория лидерства П. Херси – К. Бланшара** в некоторых моментах схожа с управленческой решеткой Р. Блейка – Дж. Моутон. Так, директивный стиль во многом аналогичен авторитарному стилю 9.1, поддерживающий – стилю 9.9 и т.д. Тем не менее, включение группового контекста качественно меняет содержание данной типологии. Стиль 9.9, который рассматривался Р. Блейком и Дж. Моутон как наилучший для всех случаев управления, в ситуационной теории П. Херси – К. Бланшара выступает лишь как один из возможных стилей, эффективность которого определяется степенью зрелости группы. Валидность теории была подтверждена целым рядом исследователей (Hambleton, Gumpert, 1982; Graeff, 1961).