


Утверждено приказом ГОУ ВПО ДонГУУ от 23.08.2016г. №675

ДОНЕЦКАЯ НАРОДНАЯ РЕСПУБЛИКА  
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»

ФАКУЛЬТЕТ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ И УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И ЭКОНОМИКИ ТРУДА

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе

 Л.Н. Костина

20.06.2017 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Командообразование и лидерство»**

Направление подготовки

38.03.03 «Управление персоналом»

Донецк  
2017

Рабочая программа учебной дисциплины «Командообразование и лидерство» для студентов 3 курса образовательного уровня «бакалавр» направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» очной/заочной форм обучения.

Автор,

разработчик: доцент, к.э.н., доцент Ю.Г. Баранник

Программа рассмотрена на  
заседании ПМК кафедры

*«Управление персоналом и экономика труда»*

Протокол заседания ПМК от

08.06.2017 г.

№ 11

Председатель ПМК



А.А. Киселёва

Программа рассмотрена на  
заседании кафедры

*«Управление персоналом и экономика труда»*

Протокол заседания кафедры от

09.06.2017 г.

№ 11

Заведующий кафедрой



А.М. Стадник

## 1. Цель освоения дисциплины и планируемые результаты обучения по дисциплине (соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы)

**Цель** изучения учебной дисциплины «Командообразование и лидерство»: обеспечить системное представление студента о задачах, функциях, роли и месте лидерства и руководства в управлении человеческими ресурсами, осуществляемого службами управления персоналом, в системе менеджмента организации.

Коды компетенций	Планируемые результаты освоения образовательной программы	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)
1	2	3
ОПК-6	Умение разрабатывать и применять методы и инструменты проведения исследований в системе управления персоналом и проводить анализ их результатов	<p><i>Знать:</i> современные тенденции развития теории основ лидерства;</p> <p><i>Уметь:</i> применять на практике основы подбора лидера и научной основы формирования команды;</p> <p><i>Владеть:</i> методами подбора и воспитания лидеров в организации.</p>
ПК-1	Знание основ кадровой политики организации, основ разработки и реализации концепции управления персоналом, формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации и отдельного работника, основ стратегического управления персоналом, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умением применять их на практике.	<p><i>Знать:</i> методы и приемы разработки планов совершенствования навыков лидерства</p> <p><i>Уметь:</i> проводить работу по подбору лидеров организации;</p> <p><i>Владеть:</i> современным инструментарием формирования команды</p>

ПК-4	<p>Знанием основ экономики труда, организации труда и рабочего места, разработки и внедрения норм труда, планирования и использования рабочего времени, навыками проведения анализа работ и рабочих мест, оптимизации норм труда, способностью эффективной организации групповой работы на основе знаний процессов групповой динамики и принципов формирования команды и умением применять их на практике.</p>	<p><i>Знать:</i> организации труда и трудового места.</p> <p><i>Уметь:</i> оценивать эффективность труда, анализировать состав команды</p> <p><i>Владеть:</i> навыками разработки и внедрения норм труда</p>
ПК-5	<p>Знание и умение применять на практике основы управления трудовой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, разработки стратегии профессионального развития персонала, программ профориентации, трудовой, профессиональной и социальной адаптации персонала, видов, форм и методов обучения персонала, профессиональной подготовки и переподготовки, повышения квалификации и стажировки персонала, организации работы с кадровым резервом.</p>	<p><i>Знать:</i> основы управления трудовой карьерой.</p> <p><i>Уметь:</i> разрабатывать модели карьеры.</p> <p><i>Владеть:</i> навыками разработки планов подготовки и переподготовки персонала</p>

Код компетенции	Содержание компетенции	Планируемые результаты обучения
1	2	3
ПК-10	Информационно-аналитическая деятельность: навыками анализа и мониторинга спроса и предложения на рынке труда, цены рабочей силы, тенденций развития внутреннего и внешнего рынков труда, расчета системы показателей статистики рынка труда и умением применять их на практике	<p><i>Знать:</i> методику анализа и мониторинга спроса и предложения на рынке труда</p> <p><i>Уметь:</i> определять тенденции развития внутреннего и внешнего рынков труда</p> <p><i>Владеть:</i> расчетами системы показателей статистики рынка труда и умением применять их на практике</p>
ПК-12	Уметь производить расчеты численности и профессионального состава персонала в соответствии со стратегическими планами организации, рассчитывать дополнительную потребность в персонале различных профессионально-квалификационных групп, навыками, сбора информации для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала организации.	<p><i>Знать:</i> методику расчетов численности персонала.</p> <p><i>Уметь:</i> рассчитывать дополнительную потребность в персонале.</p> <p><i>Владеть:</i> навыками, сбора информации для анализа внутренних и внешних факторов.</p>

## 2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы

В соответствии с утвержденным учебным планом дисциплина «Командообразование и лидерство» относится к вариативной части части.

### 2.1. Требования к предварительной подготовке обучающегося

При изучении дисциплины требуются знания и умения, полученные при изучении «Микроэкономики», «Психологии». Вопросы, связанные с проблемами в области лидерства и формирования команды, тесно

переплетаются с программными вопросами дисциплин «Государственное регулирование экономики», «Модели управления персоналом», «Вопросы формирования лидера и команды предприятия основываются на положениях дисциплин «Конфликтология» и «Психология» «Педагогика».

## 2.2. Дисциплины и/или практики, для которых освоение данной дисциплины необходимо как предшествующее:

Знания, умения и навыки, полученные при изучении дисциплины «Командообразование и лидерство», необходимы обучающимся для освоения компетенций, формируемых такими учебными дисциплинами как «Организация и нормирование труда», «Управление социальным развитием персонала» и «Трудовое право».

## 3. Объем дисциплины в кредитах (зачетных единицах) с указанием количества академических часов, выделенных на аудиторную (по видам учебных занятий) и самостоятельную работу студента

	Зачетные единицы (кредиты ECTS)	Всего часов		Форма обучения (вносятся данные по реализуемым формам)	
		О	З	Очная	Заочная
				Семестр 3	Семестр 3
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>3</b>	<b>180</b>	<b>180</b>	<b>Количество часов на вид работы:</b>	
<b>Виды учебной работы, из них:</b>					
<b>Аудиторные занятия (всего)</b>				<b>36</b>	<b>10</b>
В том числе:					
Лекции				<b>18</b>	<b>4</b>
Семинарские занятия				<b>18</b>	<b>6</b>
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>				<b>144</b>	<b>170</b>
<b>Промежуточная аттестация</b>					
экзамен				экзамен	экзамен

## 4. Содержание дисциплины, структурированное по разделам (темам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

**4.1. Разделы (темы) дисциплины с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**

Наименование раздела, темы дисциплины (модуля)	Виды учебной работы (бюджет времени) (вносятся данные по реализуемым формам)									
	Очная форма обучения					Заочная форма обучения				
	Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Самостоятельная работа	Всего	Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Самостоятельная работа	Всего
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Раздел 1. Основы лидерства. Природа и определение понятия лидерства.</b>										
Тема 1.1. Теоретические основы лидерства. Теории лидерства	2		2	14	18	2			20	22
Тема 1.2 Стиль лидерства	2		2	14	18			2	12	14
<b>Итого по разделу 1:</b>	<b>4</b>		<b>4</b>	<b>28</b>	<b>36</b>	<b>2</b>		<b>2</b>	<b>32</b>	<b>36</b>
<b>Раздел 2. Основы эффективного лидерства в команде</b>										
Тема 2.1. Практика лидерства. Законы лидерства	2		2	8	12			2	12	14
Тема 2.2. Межличностные коммуникации в управлении, их структура и критерии эффективности	2		2	8	12				22	22
<b>Итого по разделу 2:</b>	<b>4</b>		<b>4</b>	<b>28</b>	<b>36</b>			<b>2</b>	<b>34</b>	<b>36</b>
<b>Раздел 3. Техника принятия управленческих решений</b>										

Наименование раздела, темы дисциплины (модуля)	Виды учебной работы (бюджет времени) (вносятся данные по реализуемым формам)									
	Очная форма обучения					Заочная форма обучения				
	Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Самостоятельная работа	Всего	Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Самостоятельная работа	Всего
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Тема 3.1. .Техника принятия управленческих решений. Психологические проблемы принятия решений	2		2	14	18				18	18
Тема 3.2. Команда: сущность и этапы построения.  Преимущества и ограничения командной деятельности	2		2	14	18				18	18
<b>Итого по разделу 3:</b>	<b>4</b>		<b>4</b>	<b>28</b>	<b>36</b>				<b>36</b>	<b>36</b>
<b>Раздел 4. Основы формирования команд. Роли в команде</b>										
Тема 4.1 Создание команды. Роли в команде.	2		2	14	18	2		2	16	20
Тема 4.2. Отличия команд от рабочих групп. Жизненный цикл команды	2		2	14	18				16	16
<b>Итого по разделу 4:</b>	<b>4</b>		<b>4</b>	<b>28</b>	<b>36</b>	<b>2</b>		<b>2</b>	<b>32</b>	<b>36</b>
<b>Раздел 5. Основные проблемы в команде</b>										
Тема 5.1. Конфликты в команде (организации) и управление ими.	2		2	16	20				16	16



Наименование раздела, темы дисциплины (модуля)	Виды учебной работы (бюджет времени) (вносятся данные по реализуемым формам)									
	Очная форма обучения					Заочная форма обучения				
	Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Самостоятельная работа	Всего	Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Самостоятельная работа	Всего
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Тема 5.2. Стрессы в команде. Пути преодоления стрессов.	-		-	16	16				20	20
<b>Итого по разделу 5:</b>	<b>2</b>		<b>2</b>	<b>32</b>	<b>36</b>	-		-	<b>36</b>	<b>36</b>
<b>Всего за семестр</b>	<b>18</b>		<b>18</b>	<b>144</b>	<b>180</b>	<b>4</b>		<b>6</b>	<b>170</b>	<b>180</b>

#### 4.2. Содержание разделов дисциплины:

Наименование раздела, темы дисциплины	Содержание разделов дисциплины	Содержание семинарских/практических занятий		
			Кол-во часов	
			0	3
1	2	3	4	5
<b>Раздел 1. Основы лидерства. Природа и определение понятия лидерства.</b>				
<b>Тема 1.1.</b> Теоретические основы лидерства. Теории лидерства	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Определение понятия лидерства. Природа лидерства.</li> <li>- Элементы лидерства.</li> <li>- Типы лидерства.</li> </ul>	<b>Семинарское занятие 1</b>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Определение понятия лидерства.</li> <li>2. Природа лидерства.</li> <li>3. Элементы лидерства.</li> <li>4. Типы лидерства.</li> </ul>	2	
<b>Тема 1.2.</b> Стиль лидерства	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Стиль в системе управления организацией.</li> <li>- Классификация стилей. Характеристика управленческих отношений.</li> <li>- Взаимосвязи 'связь категорий управления. Зависимость стиля лидерства от ситуации.</li> <li>- Система стилеобразующих факторов. Комплексность стиля. Анализ стилей.</li> </ul>	<b>Семинарское занятие 2</b>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Стиль в системе управления организацией.</li> <li>2. Классификация стилей. Характеристика управленческих отношений.</li> <li>3. Взаимосвязи 'связь категорий управления.</li> <li>4. Комплексность стиля. Анализ стилей.</li> </ul>	2	2
<b>Раздел 2. Основы эффективного лидерства в команде</b>				
<b>Тема 2.1.</b> Практика лидерства. Законы лидерства	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Критерии качества управленческого труда и стиля управления.</li> <li>- Моделирование межуровневого анализа влияния стиля лидерства.</li> <li>- Оценка влияния стиля управления. Эффективность стиля лидерства. Законы лидерства.</li> </ul>	<b>Семинарское занятие 3</b>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Критерии качества управленческого труда и стиля управления.</li> <li>2. Моделирование межуровневого анализа влияния стиля лидерства..</li> </ul>	2	2

Наименование раздела, темы дисциплины	Содержание разделов дисциплины	Содержание семинарских/практических занятий		
				Кол-во часов
		0	3	
1	2	3	4	5
<b>Тема 2.2.</b> Межличностные коммуникации в управлении, их структура и критерии эффективности	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Десять управленческих ролей согласно Г. Минцбергу.</li> <li>- Структура межличностных коммуникаций и критерий их эффективности, коммуникативный шум.</li> <li>- Факторы, влияющие на эффективность коммуникаций.</li> <li>- Навыки вербальных, невербальных коммуникаций.</li> </ul>	<b>Семинарское занятие 4</b>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Теории управленческих ролей..</li> <li>2. Структура межличностных коммуникаций и их эффективность</li> <li>3. Факторы, влияющие на эффективность коммуникаций</li> <li>4. вербальные и невербальные коммуникации.</li> </ul>	2	
<b>Раздел 3. Техника принятия управленческих решений</b>				
<b>Тема 3.1</b> Техника принятия управленческих решений. Психологические проблемы принятия решений	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Понятие управленческого решения. Основные этапы принятия управленческого решения.</li> <li>- Психологические проблемы принятия решения. Ловушка «прив занности» решений.</li> <li>- Типы управленческих решений. Методы индивидуального и группового принятия решений.</li> </ul>	<b>Семинарское занятие 5</b>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Понятие управленческого решения. Основные этапы принятия управленческого решения.</li> <li>2. Психологические проблемы принятия решения. Ловушка «прив занности» решений.</li> <li>3. Типы управленческих решений.</li> </ul>	2	
<b>Тема 3.2.</b> Команда: сущность и этапы	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 - Понятие команды. Сравнительные характеристики группы и эффективной команды.</li> <li>- Роли членов команды согласно</li> </ul>	<b>Семинарское занятие 6</b>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Понятие команды.</li> <li>2. Роли членов</li> </ul>	2	

Наименование раздела, темы дисциплины	Содержание разделов дисциплины	Содержание семинарских/практических занятий		
			Кол-во часов	
			0	3
1	2	3	4	5
построения. Преимущества и ограничения командной деятельности	Белбіну. Преимущества и ограничения командной деятельности. - Этапы построения команды. Проверка целесообразности формирования команды.Современные приемы формирования команд.	команды. 3.Этапы построения команды.. 4.Современные приемы формирования команд.		
<b>Раздел 4. Основы формирования команд. Роли в команде</b>				
<b>Тема 4.1.</b> Создание команды. Роли в команде.	- Сущность, необходимость и роль команд в организации. - Роли в команде.	<b>Семинарское занятие 7</b>		
		1. Необходимость и значение команд. 2. Функции команды эффективной команды. 3. Роль лидера в команде.членов .	2	2
<b>Тема 4.2.</b> Отличия команд от рабочих групп. Жизненный цикл команды	-Основные признаки реальной команды. - Выращивание команд. Жизненный цикл команды - Положительные и отрицательные стороны формирования индивидуального «лица команды» - Переход от команды к организации.	<b>Семинарское занятие 8</b> 1. Формирование реальной команды. 2. Зависимость качества команды от внешних и внутренних факторов. 3. учт ситуации при формировании команды.	2	
<b>Раздел 5. Основные проблемы в команде</b>				
<b>Тема 5.1.</b> Конфликты в команде (организации) и управление ими.	-Понятие конфликта, его сущность - Динамика протекания конфликта - Основные ориентиры выбора стратегии взаимодействия в команде.	<b>Семинарское занятие 9</b> 1.Причины возникновения конфликтов в команде. 2. Развитие конфликта в команде 3. Пути преодоления конфликта.	2	

Наименование раздела, темы дисциплины	Содержание разделов дисциплины	Содержание семинарских/практических занятий		
		Кол-во часов		
		0	3	
1	2	3	4	5
Тема 5.2. Стрессы в команде. Пути преодоления стрессов.	-Причины стрессов. -Развитие стрессов. -Пути «погашения» стрессов	<b>Семинарское занятие</b> Причины появления стрессов. Роль лидера в преодолении стрессов.	-	-

## 5. Перечень учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

### 5.1. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

1. Баранник Ю.Г. РПУД «Командообразование и лидерство»-ДонАУ и ГС - 2018.

### Перечень контрольных вопросов для самоподготовки

1. Найдите общие черты между понятием «группа» и «команда».
2. Перечислит признаки, характеризующие эффективную команду.
3. Опишите роли членов команды по Белбіну.
4. В чем проявляются преимущества командной деятельности?
5. Какие Вы знаете ограничения командной деятельности?
6. Назовите основные этапы построения команды?
7. Какие характерные черты формального лидерства?
8. Что представляет из себя неформальное лидерство?
9. Какой взаимосвязи 'связь между лидерством и управлением?
10. В чем заключаются отличия менеджера от лидера?
11. Охарактеризуйте гипотезы, относящиеся к ситуационных теорий лидерства.
12. Какое имеет значение ситуация для лидерства?
13. Что такое ситуативный подход к лидерству?

## 5.2. Перечень основной учебной литературы

1. Бухалков М.И. Организация и нормирование труда: учебник / М.И. Бухалков. – М.: Инфра-М, 2012. – 434 с. [Электронный ресурс]. – режим доступа: <http://search.rsl.ru/>
  2. Егоршин А.П. Организация труда персонала / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев // Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 320 с. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.vse-uchebniki.ru/upravlenie-personalom-uchebnik/>
  3. История менеджмента [ электронный ресурс ] : учебное пособие / Е. П. Костенко, Е. В. Михалкина ; Южный федеральный университет. - Ростов-на-Дону : Издательство Южного федерального университета, 2014. - 606 с. – Режим доступа : <http://portal-u.ru/knigi/knigi-online/item/1513-istoriya-menedzhmenta-uchebnoe-posobie>
  4. Киселева, Е. В. Планирование и развитие карьеры : учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Е. В. Киселева. – Вологда: Легия, 2013. – 332 с. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://volog.ranepa.ru/>
  5. Менеджмент [ текст ] : учебное пособие : рек.м-вом образования и науки Украины /рук.авт.кол. В.Г.Ильюшенко, Г.К.Губерная . – Донецк : ДонГУУ, 2008 . – 439 с.
  6. Одинцов А.А. Менеджмент организации: введение в специальность: Учебное пособие для вузов / А.А. Одинцов. — М.: Издательство «Экзамен», 2014. – 320 с. // <http://search.rsl.ru>
  7. Пашуто В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии : учебно-практическое пособие / В.П. Пашуто. — Москва : КноРус, 2017. — 317 с. [Электронный ресурс]. – режим доступа: <https://www.book.ru/book/920264>
  8. Потемкин В.К. Управление персоналом Учебник для вузов. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2013. – 340 с. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.book.ru/>
  9. Управління персоналом навчальне видання у 2-х ч.: реком. М-вом освіти і науки України / В.В.Дорофієнко, Ю.М.Комар, Н.Л. Сапельнікова; за заг. ред.С.Ф.Поважного; ДонДУУ. - Донецьк : ДонДУУ,2009. Ч.2: [текст]::навчальне видання.- 2009. - 310 с.
  10. Управление персоналом: учебник / под ред. И.Б. Дураковой. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 569 с. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.knorus.ru/upload/knorus\\_new/pdf/9686.pdf](http://www.knorus.ru/upload/knorus_new/pdf/9686.pdf)
- Управление персоналом: учебник / под ред. И.Б. Дураковой. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 569 с. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.knorus.ru/upload-knorus\\_new/pdf/9686.pdf](http://www.knorus.ru/upload-knorus_new/pdf/9686.pdf)

## 5.3. Перечень дополнительной литературы

1. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учеб. пособ. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 192 с.
2. Веснин В.Р. Менеджмент персонала / В.Р. Веснин - М.: «Элит – 2000», 2003. – 316 с.
- 3.Дорофиев В.В. та ін. Управление персоналом: Графическое моделирование: Уч.-метод.пособие / Под общ.ред. С.Ф. Поважного. – Донецк: ДонДУУ, 2005. – 380 с.
4. Киселева А.А., Стадник А.М. Проблемы и пути увеличения трудоустройства молодежи на региональном рынке труда / А.А. Киселева, А.М. Стадник // Вестник ДонГУУ, науч. ж-л Менеджер, 2012. – №2(60). – С.107-111.
5. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом / В.В. Лукашевич. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2012. – 272 с.
6. Максимова Л.В. Управление персоналом: основы теории и деловой практик: учеб. пособ. / Л.В. Максимова. – М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2009. – 256 с.
7. Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учеб. для студ. вузов. / В.П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2001. – 198 с.
8. Социальная психология и этика делового общения. – М.: Культура и спорт, 2001.

9. Фишер Р., Юрии У. Путь к согласию, или переговоры без поражения. – М.: Наука, 2002.
10. Шепель В.М. Управленческая психология. – М.: Экономика, 2002.

## **6. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1. <http://www.ukrstat.gov.ua>.
2. <http://glavstat.govdnr.ru/>
3. Интернет-страница Евростата – <http://www.europa.eu.int/comm/eurostat>

## **7. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

### **7.1. Перечень информационных технологий (при необходимости)**

Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине:

- Проверка домашних заданий и консультирование посредством электронной почты.
- Использование электронных презентаций при проведении семинарских занятий.

### **7.2. Перечень программного обеспечения (при необходимости)**

Программное обеспечение необходимое для изучения дисциплины

- Программы для демонстрации и создания презентаций («Microsoft Power Point»).

### **7.3. Перечень информационных справочных систем (при необходимости)**

Информационные справочные системы не используются

## **8. Фонд оценочных средств для контроля уровня сформированности компетенций**

### **8.1. Виды промежуточной аттестации.**

**Промежуточная аттестация** включает семестровый контроль в период зачетно-экзаменационной сессии.. Промежуточная аттестация в форме семестрового экзамена позволяет оценить уровень сформированности компетенций в целом по дисциплине и осуществляться в устной форме.

**Текущий контроль** успеваемости позволяет оценить уровень сформированности элементов компетенций (знаний умений) с последующим объединением оценок и производится в форме устного опроса ( фронтальный, индивидуальный, комплексный), письменной проверки (ответы на вопросы, тестовые задания), включая задания для самостоятельной работы.

Промежуточная аттестация и текущий контроль осуществляется согласно «Порядку организации текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся ГОУ ВПО «ДонаУиГС»

## **Вопросы к экзамену**

1. Теория лидерских качеств. Составляющие лидерства. Отличие менеджера от лидера.
2. Стили лидерства.
3. Стратегия влияния.
4. Ситуационное лидерство.
5. Выбор средства управления конфликтом.
6. Команды и разделенное лидерство. Замещение лидерства.
7. Структура «внутренних» и «внешних» навыков менеджера.
8. Стилль мышления.
9. Предпочтения людей разного типа в отношении работы.
10. Десять управленческих ролей согласно Г. Минцбергу.
11. Структура межличностных коммуникаций и критерий их эффективности, коммуникативный шум.
12. Факторы, влияющие на эффективность коммуникаций.
13. Навыки вербальных коммуникаций.
14. Невербальные коммуникации. Интерпретация невербальных сигналов.
15. Типология личности и деловое общение.
16. Характеристика четырех школ преимуществ.
17. Психофизиологические основы общения.
18. Рекомендации по общению с представителями некоторых типов личности.
19. Состояние лица и коммуникации. Специальные формы деловых коммуникаций.
20. Понятие управленческого решения. Основные этапы принятия управленческого решения.
21. Психологические проблемы принятия решения.
22. Типы управленческих решений.
23. Методы индивидуального и группового принятия решений.
24. Пять стилей принятия решений в соответствии Вруму и Ф. Йеттону.
25. Правила, которыми нужно пользоваться при выборе стилей. Критерии выбора стиля принятия решения.
26. Понятие команды. Этапы построения команды.
27. Сравнительные характеристики группы и эффективной команды.
28. Роли членов команды согласно Белбину.
29. Преимущества и ограничения командной деятельности.
30. Проверка целесообразности формирования команды. Современные приемы формирования команды. Национальные особенности построения команды.
31. Представление о конфликты как противоречия и источники развития.
32. Конфликт, как средство выявления проблемы. Стимулирующая функция конфликта. Конфликт, как спусковой клапан эмоций.
33. Структура (цикл) конфликта и основные формы поведения в конфликтной ситуации.
34. Сигналы эскалации конфликта.
35. Приемы прерывания цикла конфликта.



### 36. Пять основных типов поведения в конфликтной ситуации.

#### Критерии оценивания

Отметка «отлично» ставится, если:

- изученный материал изложен полно, определения даны верно;
- ответ показывает понимание материала;
- обучающийся может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры, не только по учебнику и конспекту, но и самостоятельно составленные.

Отметка «хорошо» ставится, если:

- изученный материал изложен достаточно полно;
- при ответе допускаются ошибки, заминки, которые обучающийся в состоянии исправить самостоятельно при наводящих вопросах;
- обучающийся затрудняется с ответами на 1-2 дополнительных вопроса.

Отметка «удовлетворительно» ставится, если:

- материал изложен неполно, с неточностями в определении понятий или формулировке определений;
- материал излагается непоследовательно;
- обучающийся не может достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;
- на 50% дополнительных вопросов даны неверные ответы.

Отметка «неудовлетворительно» ставится, если:

- при ответе обнаруживается полное незнание и непонимание изучаемого материала;
- материал излагается неуверенно, беспорядочно;
- даны неверные ответы более чем на 50% дополнительных вопросов.

## 8.2. Показатели и критерии оценки результатов освоения дисциплины.

Результаты оцениваются согласно «Порядку организации учебного процесса в государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Донецкая Академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики» по государственной шкале и шкале ECTS.

Средним баллом за дисциплину является средний балл за текущую учебную деятельность.

#### **Соответствие государственной шкалы оценивания академической успеваемости и шкалы ECTS.**

<i>По шкале ECTS</i>	<i>Сумма баллов за все виды учебной деятельности</i>	<i>По государственной шкале</i>	<i>Определение</i>
A	90 – 100	«Отлично»	отличное выполнение с незначительным количеством неточностей

B	80 – 89	«Хорошо»	в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 100%)
C	75 – 79		в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 15%)
D	70- – 74	«Удовлетворительно»	неплохо, но со значительным количеством недостатков
E	60– 69		выполнение удовлетворяет минимальные критерии
FX	35 – 59	«Неудовлетворительно»	с возможностью повторной аттестации
F	0 – 34		с обязательным повторным изучением дисциплины (выставляется комиссией)

### 8.3. Критерии оценки работы студента.

**Критерии оценивания** – система требований (описание и количественное измерение) к уровню знаний и умений, которые студент должен продемонстрировать для подтверждения результатов обучения.

При усвоении каждой темы за текущую учебную деятельность студента выставляются оценки по 5-балльной (государственной) шкале.

**Средства диагностики** для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине включают в себя:

- перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОП;
- описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания;
- типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения ОП;
- методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций.

Если на занятии студент выполняет несколько заданий, оценка за каждое задание выставляется отдельно.

### **8.3.1. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы)**

#### ***Контрольные задания***

##### **Задание №1**

Ответьте на вопросы «ДА» или «НЕТ».

1. Часто ли Вы испытываете тягу к новым впечатлениям, к тому, чтобы «встряхнуться»?
2. Часто ли вы нуждаетесь в друзьях, которые Вас понимают, могут подбодрить или утешить?

#### **Критерии оценки:**

- уровень освоения обучающимся материала, предусмотренного учебной программой;
- умение обучающегося использовать теоретические знания при выполнении заданий и задач;
- обоснованность, четкость, краткость изложения ответа.

#### **Описание шкалы оценивания для коллоквиума и контрольной работы**

Отметка «отлично» ставится, если:

- изученный материал изложен полно, определения даны верно;
- ответ показывает понимание материала;
- обучающийся может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры, не только по учебнику и конспекту, но и самостоятельно составленные.

Отметка «хорошо» ставится, если:

- изученный материал изложен достаточно полно;
- при ответе допускаются ошибки, заминки, которые обучающийся в состоянии исправить самостоятельно при наводящих вопросах;
- обучающийся затрудняется с ответами на 1-2 дополнительных вопроса.

Отметка «удовлетворительно» ставится, если:

- материал изложен неполно, с неточностями в определении понятий или формулировке определений;
- материал излагается непоследовательно;
- обучающийся не может достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;
- на 50% дополнительных вопросов даны неверные ответы.

Отметка «неудовлетворительно» ставится, если:

- при ответе обнаруживается полное незнание и непонимание изучаемого материала;
- материал излагается неуверенно, беспорядочно;
- даны неверные ответы более чем на 50% дополнительных вопросов.

## 2. Доклад, сообщение, реферат

### Теми рефератов

1. Этические принципы лидерства.
2. Власть как основа лидерства.
3. Правила планирования рабочего дня.

## 3. Тест

### Тестовые задания

#### *Выберите верный ответ на вопрос*

#### **Раздел 1. Основы лидерства. Природа и определение понятия лидерства.**

(Выберите один верный и наиболее полный ответ)

1. Лидерство это:
  - а) психологическая характеристика поведения отдельных членов группы;
  - б) тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном для ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей;
  - в) распределение властных полномочий.
2. Преимуществами функциональной структуры управления являются:
  - а) возможность углубленной деловой и профессиональной специализации персонала;
  - б) ясность в распределении полномочий и ответственности;
  - в) возможность адекватного учета региональных условий бизнеса.
3. Процесс принятия решений начинается с:
  - а) определения лица, ответственного за принятие решений;
  - б) постановки управленческих целей;
  - в) выявления проблемы.
4. Суть делегирования состоит:
  - а) поручении подчиненному принять какое-либо решение;
  - б) передаче властных полномочий вниз и принятии их менеджером низшего звена;
  - в) в установлении приоритетов.
5. Основной характеристикой организации как открытой системы является:
  - а) правильный подбор персонала;

- б) готовность пересмотреть свою миссию;
- в) способность адаптировать методы ведения бизнеса к условиям внешнего окружения, меняются.

8. К компетенции службы персонала относятся функции:

- а) распределение властных полномочий;
- б) обучение персонала;
- в) определение потребностей в повышении квалификации персонала.

9. В наибольшей степени зависят от национальной культуры следующие концепции менеджмента:

- а) трудовая мотивация;
- б) подбор персонала;
- в) отношение к власти.

11. Преимуществами матричной структуры управления являются:

- а) гибкость и адаптивность;
- б) улучшение использования интеллектуальных ресурсов;
- в) межфункциональная интеграция деятельности.

12. Одна из важнейших функций корпоративной культуры - это:

- а) укрепление дисциплины;
- б) формирование благоприятного психологического климата в организации;
- в) поддержание социальной стабильности в организации

13. Организационные изменения встречают наибольшее сопротивление вследствие:

- а) неправильной последовательности действий;
- б) консервативности людей;
- в) внешних обстоятельств.

16. Какая из человеческих потребностей является главной по теории мотивации Макклелланда?

- а) успех;
- б) деньги;
- в) свобода.

17. Чем характеризуется компромисс при принятии решения?

- а) установление некоего среднего в результате спора двух сотрудников;
- б) уменьшением выгоды в одной области с целью уменьшения нежелательных последствий в другом;
- в) принятием решения аудітивно, учитывающий мнения всех заинтересованных сторон.

18. Что относится к категории «внутреннего вознаграждения»?

- а) зарплата;
- б) карьера;
- в) сама работа.

## **Раздел 2 Основы эффективного лидерства в команде**

(Выберите один верный и наиболее полный ответ)

1. Какими чертами характера должен обладать такой архетип руководителя как «администратор»?

- а) быть общительным и уметь вдохновлять людей на максимальную самоотдачу;
- б) иметь аналитический склад ума;
- в) быть предельно объективным и полагаться на факты и логику.

2. Какие основные факторы участвуют в модели мотивации Виктора Врума?

- а) ожидание возможности результата, ожидание возможного вознаграждения от этого результата и ожидание ценности вознаграждения;
- б) сложность и напряженность работы и уровень вознаграждения;
- в) гигиенические факторы, факторы, связанные с характером и существом работы.

3. Реальное влияние при управлении по целям имеют руководители:

- а) среднего уровня;
- б) низшего уровня;
- в) высшего уровня.

5. Основные функции управления:

- а) планирование, контроль;
- б) планирование, организация, мотивация, контроль;
- в) организация, мотивация.

6. Для чего осуществляется делегирование своих полномочий другим руководителям?

- а) для оптимального решения комплексной задачи;
- б) для сохранения «группового» стиля работы;
- в) для проверки квалификации рабочих.

8. Какой обратной связью имеет большее значение с точки зрения повышения эффективности коммуникации?

- а) положительная;
- б) неопределенная;
- в) отрицательная.

9. Из чего состоит экономический механизм менеджмента?

- а) внутрифирменное управление, управление производством;
- б) управления персоналом, управления производством;
- в) внутрифирменное управление, управление персоналом.

11. Что означает «принять решение»?

- а) перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы;
- б) отдать распоряжение о выборе возможной альтернативы;
- в) отдать распоряжение к реализации конкретного плана.

12. Уровни мотивации по Маслоу - это:

- а) потребность развития и признания;
- б) потребность развития и признания, социальная потребность и потребность в защищенности, основные потребности;
- в) социальная потребность и потребность в защищенности.

13. Какими основными пределами должен обладать такой тип руководителя как «лидер»?

- а) способность определить место збоївши и принять меры;
- б) умение решать личностные конфликты, которые возникают при волевых решениях;
- в) умение общаться с людьми, способность распознавать потенциал каждого человека и заинтересовывать его в полном использовании этого потенциала.

14. Какой смысл вкладывается в слово «риск» при принятии решений?

- а) степень значимости проблемы для общей деятельности фирмы;
- б) степень влияния неправильно развязанной проблемы на служебное положение руководителя;
- в) уровень определенности, с которой можно прогнозировать результат.

15. Какая способность менеджера, по Мак-Грегору, приводит к успеху?

- а) трудоспособность;
- б) прогнозирование человеческого поведения;
- в) лидерство;

18. Основными компонентами модели коммуникации являются:

- а) объект, субъект, взаимодействие;
- б) источник, сообщение, канал, получатель;
- в) объект, субъект, влияние, обратная связь.

### **Раздел 3. Основы формирования команд. Роли команд**

(Выберите один верный и наиболее полный ответ)

1. Основным отличием команды от обычной рабочей группы является:
  - а) наличие лидера;
  - б) наличие синергетического эффекта;
  - в) размер.
  
2. Одна из важнейших функций корпоративной культуры - это:
  - а) укрепление дисциплины;
  - б) формирование благоприятного психологического климата в организации;
  - в) поддержание социальной стабильности в организации.
  
3. Основным отличием команды от обычной рабочей группы является:
  - а) наличие лидера;
  - б) наличие синергетического эффекта;
  - в) размер.
  
4. Выберите роли менеджера в организации:
  - а) наблюдатель;
  - б) проводник (передача информации, рассылка, звонки);
  - в) лидер.
  
5. Какими основными пределами должен обладать такой архетип руководителя как «лидер»?
  - а) способность определить место збоївши и принять меры;
  - б) умение решать личностные конфликты, которые возникают при волевых решениях;
  - в) умение общаться с людьми, способность распознавать потенциал каждого человека и заинтересовывать его в полном использовании этого потенциала.

### **Раздел 1. Основы лидерства. Природа и определение понятия лидерства.**

(Выберите один верный и наиболее полный ответ)

1. Лидерство это:
  - а) психологическая характеристика поведения отдельных членов группы;
  - б) тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном для ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей;
  - в) распределение властных полномочий.



### **8.3.2. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и/или опыта деятельности**

Оценивание по дисциплине осуществляется на семинарских занятиях, на индивидуальном занятии и на экзамене преподавателем.

Выполненные задания на семинарских занятиях представляются в виде устных ответов, докладов, сообщений, ответов у доски при решении расчетных задач, ответов с места при решении ситуационных заданий (участии в деловых играх). Индивидуальное задание представляет собой научное исследование выбранной студентом или преподавателем проблемы в области управления персоналом организации, результатом которого является научная статья (тезисы к конференции, презентация). Экзамен проходит в устной форме и предполагает ответ на экзаменационный билет.

Собирает и обрабатывает материалы преподаватель. Результаты оценивания оглашаются преподавателем в конце каждого семинарского занятия, по итогам индивидуального занятия и по итогам проведения экзамена.

## **9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Во время проведения семинарских занятий осуществляется *текущий контроль*. Его цель – проверка уровня подготовки студента к выполнению конкретной работы. Текущий контроль является активной формой углубления, систематизации и закрепления знаний, полученных во время лекционных занятий и самостоятельной подготовки студентов. В ходе текущего контроля в виде устного опроса, письменного экспресс-опроса, обсуждения проблемных вопросов, тестирования, решения расчетных и выполнения ситуационных заданий и т.п. оценивается уровень усвоения программного материала, овладения студентом конкретными знаниями и навыками по четко обозначенной проблеме, активность его работы, старательность и творческий подход.

По итогам каждого раздела осуществляется *итоговый контроль*. Он проводится с целью оценивания результатов обучения студента по каждому разделу, то есть оценки уровня проработки им теоретического и практического материала в пределах отдельного раздела. Основная форма проведения данного вида контроля – письменное выполнение тестовых заданий. Целью такого контроля является закрепление и углубление студентами теоретических и практических знаний, обеспечение подготовки к семестровому (академическому) контролю, стимулирование студентов к активной работе на протяжении всего учебного семестра. Примерный

перечень тестовых заданий к разделу приведен выше.

Семинарское занятие по дисциплине предусматривает такие формы работы студентов:

1. Устный ответ на один из вопросов семинара (3-5 мин.)
2. Дополнительное сообщение, дополнение (3-5 мин.).
3. Устный доклад по тематике индивидуального задания (5-7 мин.).
4. Участие в дискуссии по итогам докладов и сообщений (3-5 мин.).
5. Решение практических расчетных задач и ситуационных заданий (5-10 мин.).
6. Письменная работа (самостоятельная, контрольная) по заданию преподавателя (до 10 мин.).

По окончании изучения раздела на последнем семинарском занятии выполняется контрольная работа (до 30 мин.).

Описание основных форм работы на семинаре:

*Устный ответ* на контрольный вопрос семинара выбирается по желанию преподавателя или студента и должен сжато вмещать все главные аспекты проблем (как теоретические, так и практические).

*Дополнение* – по желанию студента более глубокое разъяснение определенной грани контрольного вопроса. Проводится после базового доклада.

*Устный доклад* предусматривает произвольное оформление с минимумом формальных требований, но выступление перед аудиторией является обязательным.

*Дополнительное сообщение* – сообщение в контексте тематики семинара, тему которого избрал студент и согласовал ее с преподавателем. В случае, когда студент не успел выступить на семинарском занятии, для оценки качества самостоятельной работы преподавателю представляется материал для ознакомления и зачитывания этого материала как выступления.

*Решение практических расчетных задач и ситуационных заданий* – решение возле доски расчетной задачи или на месте ситуационного задания на основе знания теоретического материала, соответствующей методики расчетов показателей, которые характеризуют движение персонала, эффективность управления персоналом.

*Участие в дискуссии по итогам докладов и сообщений* – задавание вопросов студенту, который выступал с докладом (сообщением) по теме выступления, высказывание собственной обоснованной позиции по дискуссионным вопросам выступления.

*Письменная работа* – понятийный диктант или краткий ответ на вопрос по теме дисциплины.

Существенной формой поиска необходимого и дополнительного материала по дисциплине «Командообразование и лидерство» с целью доработки знаний, полученных во время лекций, является самостоятельная работа студентов. Самоовладение и выяснение студентом рекомендованной литературы создает широкие возможности детального усвоения данной дисциплины.

Учитывая тот факт, что изучение дисциплины предусматривает кропотливую работу и содержательное обсуждение вопросов на семинарских занятиях, именно во время самостоятельной работы студент углубляет понимание проблем, активизирует самостоятельный поиск, систематизирует накопленный опыт аналитико-синтетической работы, закладывает основания качественной подготовки докладов, сообщений как по собственным интересам, так и по заданию преподавателя.

По проблематике учебной дисциплины студентам рекомендуются следующие виды самостоятельной работы:

самостоятельное изучение и углубленная обработка содержательных модулей дисциплины, отдельных вопросов тем;

изучение тем учебной дисциплины по конспектам, учебникам и специальной литературе;

выполнение индивидуальных заданий (письменно);

подготовка к контрольным работам и модульному тестированию;

подготовка по вопросам семинаров, выполнение НИРС, докладов, тематических сообщений.

Для качественной подготовки к семинарским занятиям по каждой теме студенту нужно:

1. Усвоить лекционный материал.
2. Ознакомиться с планом семинара и рекомендованной литературой к нему.
3. При необходимости получить консультации преподавателя по вопросам, которые касаются докладов и НИРС.
4. Использовать научно-методический потенциал библиотек ДонАУиГС и других научных учреждений.

## **10. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

При изучении дисциплины используются лекционные аудитории, оснащенные мультимедийным оборудованием, имеющимся в ДонАУиГС.

### **СВЕДЕНИЯ О ДОПОЛНЕНИИ И ИЗМЕНЕНИИ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ НА 20\_\_\_/20\_\_\_ УЧЕБНЫЙ ГОД**

[Название дисциплины]

---

дисциплина

[Код и наименование направления подготовки/специальности/профиль]

---

направление подготовки/специальность	
<b>ДОПОЛНЕНО</b> (с указанием раздела РПУД)	
<b>ИЗМЕНЕНО</b> (с указанием раздела РПУД)	
<b>УДАЛЕНО</b> (с указанием раздела РПУД)	
<p style="text-align: center;">Реквизиты протокола заседания кафедры</p> <p>о т _____ № _____ дата</p>	

**Планы проведения семинарских занятий по каждой теме**

## **Тема 1 Теоретические основы лидерства. Теории лидерства (2 часа)**

### **План**

1. Определение понятия лидерства.
2. Природа лидерства.
3. Элементы лидерства.
4. Типы лидерства.

### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение понятию «лидерство».
2. Назовите наиболее существенные качества лидера.
3. Что считается начальным моментом изучения природы лидерства?
11. Какой вклад Е. Уэсбура и К. Кейса в развитии лидерства?
12. Перечислите факторы, которые необходимо учитывать при изучении лидерства (по Г. Герту и С. Миллзу).
13. Что из себя представляет концепция взаимодействия?
14. Выделите основные черты теории «кредита доверия»

### **Реферат**

1. Этические принципы лидерства.
2. Власть как основа лидерства.
3. Лидерство, как техника групповой работы в достижении цели.
4. Харизматическое лидерство.

### **Литература**

1. Беляцкий Н.П. Менеджмент. Основы лидерства: учеб. Пособие / Н.П. Беляцкий. – Мн.: Новое знание, 2002г. – 250с.
2. Гамаюнов В.Г., Поважный С.Ф., Стрюковский Г.П. Управление деятельностью персонала: Учебное пособие – Донецк: Лад, 2003г.
3. Калина А. Организация и оплата труда в условиях рынка. – К.: МАУП, 2002г.
4. Ладанов И.Д. Лидерство в менеджменте // Управление персоналом. 1996, №8 (2), с. 11-12.
5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2001г.

## **Тема 2**

### **Стили лидерства**

**(2 часа)**

## План

1. Стиль в системе управления организацией.
2. Классификация стилей. Характеристика управленческих отношений.
3. Взаимосвязи 'связь категорий управления. Зависимость стиля лидерства от ситуации. Система стилеобразующих факторов.
4. Комплексность стиля. Анализ стилей.

### Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте понятие «стиль»
2. Назовите основные субъекты управленческих отношений.
3. Перечислите основные взаимосвязи 'связи в управленческих отношениях.
4. Охарактеризуйте стиль в системе основных категорий управления.
5. Какие существуют стили управления?
6. Выделите основные черты авторитарного и демократического стиля.
7. Какое понятие стиля взаимосвязано с понятием управления?
8. Какие личные свойства влияют на ситуацию?
9. В чем заключается эффективность стилей?
10. Опишите модель ситуационного лидерства Фидлера.
11. Перечислите основные стили, которые выделяются Херси и Башером.
12. Охарактеризуйте основные взаимосвязанные стороны стиля в системе стилеобразующих факторов.
13. Единичные, особенные и общие факторы.
14. В чем особенность образа багаточинникового, одночинникового, двохчинникового, чотирьохчинникового, анализа стилей?

### Реферат

1. Качество управленческого труда.
2. Управление через мотивацию.
3. Основные противоречия современного управления и авторитарного лидерства?
4. Новые задачи и стиль управления.

## Литература

1. Беляцкий Н.П. Менеджмент. Основы лидерства: учеб. Пособие / Н.П. Беляцкий. – Мн.: Новое знание, 2002г. – 250с.
2. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. - М.: Юрист, 2002г.
3. Менеджмент персонала: Учебное пособие \ Л.В. Балабанова, С.И. Коломицева, Л.В. Полонская и др. Под ред.. Л.В. Балабановой. - Донецк: «Донбасс», 2002г.
4. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. – Ростов н/Д: изд-во «Феникс», 2003г.

5. Уткин Е.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. - М.: ИНФРА-М, 2003г.

### Тема 3

#### Практика лидерства. Законы лидерства (2 часа)

##### План

1. Критерии качества управленческого труда и стиля управления.
2. Моделирование межуровневого анализа влияния стиля лидерства.
3. Оценка влияния стиля управления. Эффективность стиля лидерства.
4. Законы лидерства.

##### Контрольные вопросы

1. Определите значительные особенности управленческого труда.
2. Что определяет коэффициент весомости управленческого труда?
3. Что собой представляет зонально-графический анализ влияния стиля лидерства?
4. Какие зоны характерны для первичного степени управления? Опишите каждую из них?
5. Изобразите стиль управления на разных ступенях изготовления продукции.
6. Как зависят успехи коллектива от стиля мастера?
7. Опишите пути формирования и реализации стиля за счет ресурсов личности руководителя.

##### Темы рефератов

1. Влияние лидерства на успехи предприятия.
2. Практика американского лидерства.

##### Литература

1. Беляцкий Н.П. Менеджмент. Основы лидерства: учеб. Пособие / Н.П. Беляцкий. – Мн.: Новое знание, 2002г. – 250с.
2. Брэддик У. Менеджмент в организации. – М.: ИНФРА, 2002г, 250с.
3. Менеджмент персонала: учебное пособие / Л.В. Балабанова, С.И. Коломыцева, Л.В. Полонская и др. под ред. Л.В. Балабановой – Донецк: «Донбасс», 2002г.
4. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. – Ростов н/Д: изд-во «Феникс», 2003г.
5. Тосхиро Коно. Стратегия и структура японских предприятий. – М.: Прогресс, 2000г.

## **Тема 4 Межличностные коммуникации в управлении, их структура и критерии эффективности (2 часа)**

### **План**

1. Десять управленческих ролей согласно Г. Минцбергу.
2. Структура межличностных коммуникаций и критерии их эффективности, коммуникативный шум. Факторы, влияющие на эффективность коммуникаций.
3. Навыки вербальных, невербальных коммуникаций. Состояние лица и коммуникации. Типология личности и деловое общение.
4. Характеристика четырех школ преимуществ. Психофизиологические основы общения.

### **Контрольные вопросы**

1. Охарактеризуйте десять управленческих ролей по Г. Минцбергу.
2. Что делает коммуникация между людьми эффективными, а что препятствует общению.
3. Что представляют собой коммуникативные шумы?
4. Перечислите факторы, влияющие на эффективность коммуникации.
5. Какие существуют навыки вербального общения?
6. Что представляет собой схема работы с документами?
7. Выделите основные черты каждого из четырех школ преимуществ.
8. Типология личности по Мейерс-Бриггс.
9. Что представляют собой специальные формы деловых коммуникаций?
10. Опишите схему подготовки совещания.
11. Рассказать о структуре переговорного процесса.

### **Темы рефератов**

1. Рекомендации по общению с представителями некоторых типов личности.
2. Специальные формы деловых коммуникаций.
3. Навыки вербальных коммуникаций.

### **Литература**

1. Беляцкий Н.П. Менеджмент. Основы лидерства: учеб. Пособие / Н.П. Беляцкий. – Мн.: Новое знание, 2002г. – 250с.
2. Менеджмент персонала: учебное пособие / Л.В. Балабанова, С.И. Коломыцева, Л.В. Полонская и др. под ред. Л.В. Балабановой – Донецк: «Донбасс», 2002г.
3. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. – Ростов н/Д: изд-во «Феникс», 2003г.
4. Управление персоналом организации: Учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2003г.



## **Тема 5 Техника принятия управленческих решений. Психологические проблемы принятия решений (2 часа)**

### **План**

1. Понятие управленческого решения. Основные этапы принятия управленческого решения.
2. Психологические проблемы принятия решения. Ловушка «привязности» решений.
3. Типы управленческих решений. Методы индивидуального и группового принятия решений.
4. Пять стилей принятия решений В соответствии. Вруму и Ф. Йеттону. Критерии выбора стиля принятия решения.

### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение понятию «управленческое решение».
2. Что влияет на принятие решений?
3. Назовите стадии управленческого решения.
4. Ловушка формулировки, как психологическая проблема принятия решения.
5. Как бы Вы охарактеризовали понятие «ловушка», ««привязки», «решение» и что можно посоветовать для снижения опасности попасть в подобном ловушку?
6. В чем состоят отличия принятия решений в управлении от принятия решений в повседневной жизни?
7. Назовите типы управленческих решений.
8. В каких случаях имеет смысл принимать индивидуально, а в каких коллективно?
9. Перечислите стили принятия решений по Вруму и Йеттону.
10. Обсудите причины, по которым обычно принятые решения не похожи на приемы, которые рекомендуют учеными.
11. Которые связи можно найти между негативной функцией полезности и оценками рисков?
12. Что говорит Ваш опыт о роли и функции интуиции в правильно выбранных решениях и в сделанных Вами ошибках при принятии решений?
13. Как Вы считаете, что важнее для правильного управленческого решения: большой опыт или креативность руководителя?

### **Темы рефератов**

1. Ловушка подтверждающих доказательств, как психологическая проблема принятия решения.
2. Правила, которыми нужно пользоваться при выборе стилей.

### **Литература**

1. Беляцкий Н.П. Менеджмент. Основы лидерства: учеб. Пособие / Н.П. Беляцкий. – Мн.: Новое знание, 2002г. – 250с.
2. Гамаюнов В.Г., Поважный С.Ф., Стрюковский Г.П. Управление деятельностью персонала: Учебное пособие – Донецк: Лад, 2003г
3. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. – Ростов н/Д: изд-во «Феникс», 2003г.
4. Управление персоналом организации: Учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2003г.
5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2001г.

### **Тема 6 Команда: сущность и этапы построения.**

#### **Преимущества и ограничения командной деятельности. (2 часа)**

#### **План**

1. Понятие команды. Сравнительные характеристики группы и эффективной команды.
2. Роли членов команды согласно Белбину. Преимущества и ограничения командной деятельности.
3. Этапы построения команды. Проверка целесообразности формирования команды.
4. Современные приемы формирования команд.

#### **Контрольные вопросы**

1. Что такое команда?
2. Существуют ли различия между понятием «группа» и «команда»?
9. Дайте описание этапов «формирования» и «бурление».
10. Опишите этапы «выработка норм» и «функционирование».
11. Как необходимо грамотно провести расформирования команды после достижения ею поставленной цели?
12. Какие методы самодиагностики команды Вам изве?
13. Как проверить целесообразность формирования команды?

### **Темы рефератов**

Национальные особенности построения команды.

### **Литература**

1. Беляцкий Н.П. Менеджмент. Основы лидерства: учеб. Пособие / Н.П. Беляцкий. – Мн.: Новое знание, 2002г. – 250с.
2. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. - М.: Юрист, 2002г.
3. Менеджмент персонала: Учебное пособие \ Л.В. Балабанова, С.И. Коломицева, Л.В. Полонская и др. Под ред.. Л.В. Балабановой. - Донецк: «Донбасс», 2002г.
4. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. – Ростов н/Д: изд-во «Феникс», 2003г.
5. Уткин Е.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. - М.: ИНФРА-М, 2003г.

### **Тема 7. Создание команды. Роли в команде. (2 часа)**

#### **План**

1. Сущность, необходимость и роль команд в организации.
2. Роли в команде

### **Тема 8. Отличия команд от рабочих групп. Жизненный цикл команды (2 часа)**

#### **План**

1. Основные признаки реальной команды.
- 2.. Жизненный цикл команды
3. Положительные и отрицательные стороны формирования индивидуального «лица команды»
4. Переход от команды к организации

### **Тема 9. Конфликты в команде (организации) и управление ими. (2 часа)**

#### **План**

1. Понятие конфликта и источники его возникновения.
2. Структура конфликта и основные формы поведения в конфликтной ситуации. Виды конфликтов.
3. Пять основных типов поведения в конфликтной ситуации. Выбор средства управления конфликтом. Уровень конфликтов в организации и их источники.
4. Практические навыки управления конфликтами различных уровней.

#### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение понятию «конфликт».

2. Рассказать о природе и причинах конфликтов в организации.
3. Опишите структуру конфликта.
4. Что означает «управление конфликтами» ?
5. Каким образом конфликт помогает познать самого себя?
6. Назовите пять основных типов поведения в конфликтной ситуации.
7. Как правильно сделать выбор способа управления конфликтом?
8. Перечислит основные уровни конфликтов.
9. Охарактеризуйте основные виды конфликтов.
10. Что является источником внутрисобистих конфликтов?
11. Проанализируйте основные источники между групповых конфликтов.
12. Что представляют собой организационные конфликты?
13. Позитивные и негативные последствия конфликта в организации.

### **Темы рефератов**

1. Конфликт, как спусковой клапан эмоций.
2. Конфликт между организацией и внешней средой.

### **Литература**

1. Беляцкий Н.П. Менеджмент. Основы лидерства: учеб. Пособие / Н.П. Беляцкий. – Мн.: Новое знание, 2002г. – 250с.
2. Гамаюнов В.Г., Поважный С.Ф., Стрюковский Г.П. Управление деятельностью персонала: Учебное пособие – Донецк: Лад, 2003г
3. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. – Ростов н/Д: изд-во «Феникс», 2003г.
4. Управление персоналом организации: Учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2003г.
5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2001г.
6. Зигерт В., Ланг П. Руководитель без конфликтов. – М.: Экономика, 2000г

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое «стресс нехватки времени»?
2. В чем суть «принципа Парето»?
3. Важнейшие положения принципа 80/20.
4. Какие «правила экономии усилий» Вам известны?
5. Почему при планировании рабочего времени необходимо учитывать индивидуальный график работоспособности?
6. В чем состоит общий принцип делегирования?
7. Назовите условия успешного делегирования?

### **Темы рефератов**

1. Правила планирования рабочего дня.
2. Условия успешного делегирования.

### **Литература**

1. Беляцкий Н.П. Менеджмент. Основы лидерства: учеб. Пособие / Н.П. Беляцкий. – Мн.: Новое знание, 2002г. – 250с.
2. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. - М.: Юрист, 2002г.
3. Менеджмент персонала: Учебное пособие \ Л.В. Балабанова, С.И. Коломицева, Л.В. Полонская и др. Под ред.. Л.В. Балабановой. - Донецк: «Донбасс», 2002г.
4. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. – Ростов н/Д: изд-во «Феникс», 2003г.
5. Уткин Е.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. - М.: ИНФРА-М, 2003г.

### **Методические рекомендации к самостоятельной работе студентов**

Курс «Командообразование и лидерство» нацелено на формирование знаний об основных теориях лидерства, систему ценностей личности менеджера, овладение приемами углубления лидерской роли при принятии групповых решений, формирование представлений об эффективной работе в команде.

Для эффективного изучения курса рекомендуется:

- ознакомиться по учебной программе с содержанием изучаемых тем. активно работать на лекциях.
- Лекции - основа для самостоятельной работы, они дают структуру курса, ставят акценты, определяют место дисциплины в логико-структурной схеме учебных дисциплин.
- на аудиторных занятиях широко использовать систему сокращений опорных знаков, выделений, подчеркиваний.
- ознакомиться и проанализировать литературные источники. Дополнить литературой неосвещенные темы, углубить и расширить материалы, конспекте лекций.
- ознакомиться с нормативно-законодательными актами по данной учебной дисциплины.

Самостоятельная работа студента является неотъемлемой составляющей процесса изучения выборочной учебной дисциплине «Основы лидерства», ее содержание определяется методическими материалами и заданиями. Учебный материал дисциплины, предусмотренный рабочим учебным планом для усвоения студентом в процессе самостоятельной работы, выносится на

итоговый контроль наряду с учебным материалом, который прорабатывался во время проведения аудиторных занятий.

Самостоятельная работа над учебной дисциплиной для студентов включает:

- проработка теоретических основ лекционного материала;
- изучение отдельных тем или вопросов, которые предусмотрены для самостоятельной проработки;
- подготовка к выступлению на семинарском занятии;
- перевод иностранных текстов установленных объемов;
- выполнение домашних заданий;
- подготовка к проведению контрольных мероприятий (составления содержательных модулей, модульного контроля).

Самостоятельная работа студентов должна быть направлена на усвоение ими важных теоретических вопросов, обеспечения их углубленного изучения. Этой цели отвечает такая форма самостоятельной работы, как подготовка реферата и его защита, презентация и выступление перед аудиторией.

Тема реферата выбирается из предложенной тематики. Студент может предложить свою тему реферата, которая должна быть согласована с преподавателем. В процессе работы над рефератом предполагается консультирование у преподавателя: обсуждение направления научного поиска, согласование плана, рекомендации литературных источников и подготовка презентации.

Предлагается следующая структура реферата:

- план (наименования разделов и подразделов);
- введение (постановка цели, задач, ограничение предмета исследования);
- основная часть (раскрытие темы реферата);
- заключение (изложение собственных выводов относительно проведенного исследования);
- перечень использованных источников;
- презентация реферата.

Объем реферата - 20-30 страниц формата А4, шрифт - любой, но четкий, размер шрифта (кегель) - 14, межстрочный интервал - 1,5; размер берегов - 2 см; номера страниц - в правом верхнем углу; ссылки на литературные источники обязательны.

Реферат, который имеет положительную рецензию преподавателя, выносится на защиту

## **Теми рефератов**

1. Этические принципы лидерства.
2. Власть как основа лидерства.

3. Правила планирования рабочего дня.
4. Условия успешного делегирования.
5. Физические симптомы стресса.
6. Конфликт, как спусковой клапан эмоций.
7. Конфликт между организацией и внешней средой.
8. Национальные особенности построения команды.
9. Ловушка подтверждающих доказательств, как психологическая проблема принятия решения.
10. Правила, которыми нужно пользоваться при выборе стилей.
11. Рекомендации по общению с представителями некоторых типов личности.
12. Специальные формы деловых коммуникаций.
13. Навыки вербальных коммуникаций.
14. Влияние лидерства на успехи предприятия.
15. Практика американского лидерства.
16. Качество управленческого труда.
17. Управление через мотивацию.
18. Основные противоречия современного управления и авторитарного лидерства.
20. Новые задачи и стиль управления.
21. Лидерство, как техника групповой работы в достижении цели.
22. Харизматическое лидерство.

### **Методические рекомендации к выполнению индивидуальных заданий**

Индивидуальных заданий относится написание рефератов, подготовка презентации, докладов, научных статей, выполнение тестов, оформление отчетов, анализ практических, проблемных ситуаций, подготовка результатов собственных исследований до выступления на каждом семинарском занятии, на конференции и научно-исследовательская деятельность студентов, участие в олимпиадах и тому подобное.

#### Пример

ДОНЕЦКАЯ НАРОДНАЯ РЕСПУБЛИКА  
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ  
СЛУЖБЫ

## Факультет государственной службы и управления

Кафедра Управление персоналом

Направление подготовки/специальность 38.03.03 «Управление персоналом»

Курс\_2

Семестр\_3

Дисциплина Командообразование и лидерство.

**Экзаменационный билет № 1**

1. Межличностная ориентация.
2. Типы управленческих решений.
3. Структура (цикл) Конфликта и основные формы поведения в конфликтной ситуации.

Утверждено на заседании кафедры - протокол № от 2017 г.

Преподаватель

Баранник Ю.Г

Зав. кафедрой

Стадник А.М.

**2015-2016 учебный год**

3. Вы человек беспечный?
4. Вам очень трудно отказать людям?
5. Задумываетесь ли Вы перед тем, как что-нибудь предпринять?
6. Если Вы обещаете что-то сделать, всегда ли сдерживаете свои обещания?
7. Часто ли у Вас бывают спады или подъемы настроения?
8. Обычно Вы поступаете и говорите быстро, не раздумывая?
9. Часто ли Вы чувствуете себя несчастным человеком?
10. Сделали бы Вы почти всё, что угодно, на спор?
11. Возникает ли у вас чувство робости и ощущение стыда, когда Вы хотите завести разговор с симпатичной (ым) незнакомкой (цем)?
12. Выходите ли Вы иногда из себя, злитесь ли?
13. Часто ли Вы действуете под влиянием минутного настроения?
14. Часто ли Вы беспокоитесь из-за того, что сделали или сказали что-нибудь такое, чего не следовало бы делать или говорить?
15. Предпочитаете ли Вы обычно книги встречам с людьми?
16. Легко ли Вас обидеть?
17. Любите ли Вы часто бывать в компании?



18. Бывают ли у Вас такие мысли, которые Вы бы хотели скрыть от других?
19. Верно ли, что Вы иногда полны энергии, так, что всё горит в руках, а иногда совсем вялы?
20. Предпочитаете ли Вы иметь поменьше друзей, но зато особенно преданных Вам?
21. Часто ли Вы мечтаете?
22. Когда на Вас кричат Вы отвечаете тем же?
23. Часто ли Вас беспокоит чувство вины?
24. Все ли ваши привычки хороши и желательны?
25. Способны ли Вы дать волю чувствам и вовсю повеселиться в шумной компании?
26. Считаете ли Вы себя человеком возбудимым и чувствительным?
27. Считают ли вас человеком живым и весёлым?
28. Часто ли, сделав какое-нибудь важное дело Вы чувствуете, что могли бы сделать его лучше?
29. Вы больше молчите, когда оказываетесь в обществе других людей?
30. Вы иногда сплетничаете?
31. Бывает ли, что Вам не спится из-за того, что всякие мысли лезут в голову?
32. Если Вы хотите узнать о чем-нибудь, то предпочитаете прочитать об этом в книге, нежели спросить?
33. Бывают ли у Вас сердцебиения?
34. Нравится ли Вам работа, которая требует от Вас постоянного внимания?
35. Бывают ли у Вас приступы дрожи?
36. В детстве Вы всегда безропотно и немедленно выполняли то, что Вам приказывали?
37. Вы стараетесь быть в тени находясь в обществе?
38. Раздражительны ли Вы?
39. Нравится ли Вам работа, которая требует от Вас быстроты действий?
40. Волнуетесь ли Вы по поводу каких-либо неприятных событий, которые могли бы произойти?
41. Вы ходите медленно, неторопливо?
42. Вы когда-нибудь опаздывали на свидание или работу?
43. Часто ли Вам снятся кошмары?
44. Верно ли, что Вы так любите поговорить, что никогда не упустите случая побеседовать с незнакомым человеком?
45. Беспокоят ли Вас какие-нибудь боли?
46. Вы чувствовали бы себя очень несчастным человеком, если бы длительное время были лишены общения с людьми?
47. Можете ли Вы назвать себя нервным человеком?
48. Есть ли среди ваших знакомых люди, которые Вам явно не нравятся?
49. Можете ли Вы сказать, что Вы весьма уверенный в себе человек?

50. Легко ли Вы обижаетесь, если люди указывают на ваши ошибки в работе, или личные промахи?
51. Вы считаете, что трудно получить настоящее удовольствие от вечеринки?
52. Беспокоит ли Вас чувство, что Вы чем-то хуже других?
53. Легко ли Вам внести оживление в довольно скучную компанию?
54. Бывает ли, что Вы говорите о вещах, в которых не разбираетесь?
55. Беспокоитесь ли Вы о своем здоровье?
56. Любите ли Вы подшучивать над другими?
57. Страдаете ли Вы от бессонницы?

**Ключ к заданию 1.** Оцените результаты по трем шкалам.

Шкала «Ложь.» За ответы «да» на вопросы 6, 24, 36 и за ответы «нет» на вопросы 12, 18, 30, 48, 54 -получаете по1 баллу.

Менее 4 баллов- Вы искренни перед самим собой. 4 и более баллов- стремление показать себя другим в лучшем свете, получить социальное одобрение.

Шкала «Экстраверсия- интроверсия». Вы получаете по 1 баллу за ответы «да» на вопросы 1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 39, 44, 46, 49, 53, 56; и на ответы «нет» на вопросы 5, 15, 20, 29, 32, 34, 37, 41, 51

Шкала «Эмоциональная стабильность». Вы получаете по 1 баллу за ответ «да» на вопросы 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57.

Подсчитайте баллы по каждой шкале отдельно и отметьте результат на предложенных координатах. По месту пересечения точек определите Ваш темперамент.

## Задание №2

Подтвердите или опровергните приведённые утверждения.

ВЫ:

1. Неусидчивы, суетливы.
2. Невыдержанны, вспыльчивы.
3. Нетерпеливы.
4. Решительны и инициативны.
5. Упрямы.
6. Находчивы в споре.
7. Работаете рывками.
8. Склонны к риску.
9. Незлопамятны и необидчивы.
10. Обладаете быстрой, страстной речью.
11. Неуравновешенны, склонны к горячности.
12. Нетерпимы к недостаткам.
13. Неустанно стремитесь к новому.
14. Склонны к резким сменам настроения.
15. Веселы, жизнерадостны.
16. Энергичны, деловиты.
17. Часто не доводите дело до конца.
18. Склонны переоценивать себя.
19. Неустойчивы в интересах и склонностях.
20. Легко приспособливаетесь к различным обстоятельствам.
21. Быстро включаетесь в новую работу и быстро переключаетесь.
22. Вам не нравится однообразие, буднично-кропотливая работа.
23. Вы общительны и отзывчивы.
24. Обладаете громкой, быстрой, отчётливой речью.
25. Сохраняете самообладание в неожиданных, сложных ситуациях.
26. Быстро засыпаете и просыпаетесь.
27. Часто несобранны, проявляете поспешность в решениях.
28. Склонны часто отвлекаться.
29. Спокойны и хладнокровны.
30. Последовательны и обстоятельны в делах.
31. Осторожны и рассудительны.
32. Умеете ждать.
33. Молчаливы, не любите попусту болтать.
34. Обладаете спокойной речью без резко выраженных эмоций.
35. Не растрачиваете попросту сил.
36. Придерживаетесь распорядка в жизни, системы в работе.
37. Маловосприимчивы к одобрению и порицанию.

38. Медленно включаетесь в новую работу и переключаетесь с одной на другую.
39. Ровны в отношениях со всеми.
40. Любите аккуратность и порядок.
41. С трудом приспосабливаетесь к новой обстановке.
42. Инертны, малоподвижны.
43. Стеснительны, застенчивы.
44. Теряетесь в новой обстановке.
45. Не верите в свои силы.
46. Легко переносите одиночество.
47. Чувствуете подавленность и растерянность при неудачах.
48. Склонны уходить в себя, замыкаться.
49. Быстро утомляетесь.
50. Обладаете слабой тихой речью, иногда снижающейся до шепота.
51. Невольно приспосабливаетесь к характеру собеседника.
52. Впечатлительны до слезливости.
53. Предъявляете высокие требования к себе и окружающим.
54. Склонны к подозрительности.
55. Болезненно чувствительны и легко ранимы.
56. Стремитесь вызвать сочувствие и помощь у окружающих.

Теперь подсчитайте количество положительных ответов в каждой группе, состоящей из 14 утверждений.

1. Если Вы подучили от 10 до 14 плюсов в каком-либо разделе, то это говорит о яркой выраженности данного типа темперамента.
2. 5-9 положительных ответов свидетельствуют о том, что черты этого типа присущи Вам в значительной степени.
3. 4 плюса и менее указывают на малую степень выраженности типа темперамента; очевидно, его роль незначительна.

Первые 14-ть утверждений описывают холерика. Вторые 14-ть — сангвиника, третьи — флегматика, а последние — меланхолика.

### Задание №3

Оцените себя по приведенным высказываниям от 0 до 10 баллов.

1. Я справляюсь с делами, где надо убеждать, инструктировать, распоряжаться.
2. Я легко решаю алгебраические задачи.

3. Я бы не смог работать санитаром в больнице, так как не переношу грязи.
4. В любую минуту я готов сразить соперника удачной репликой или достойно ответить на его выпад.
5. У меня мирные отношения с людьми, я избегаю споров и борьбы.
6. Когда я оказываюсь неподвижным, меня тянет в сон.
7. Я люблю помечтать, не задумываясь, насколько реальны мои мечты.
8. Я быстро подмечаю слабые стороны человека, идеи, и т. п.

Теперь найдите то утверждение, которому Вы приписали большее количество баллов: 1 - лидер, 2 - логик, 3 - эстет, 4 - боец,

5 - пассивный, 6 - надежный, 7 - мечтатель,

8 - спринтер.

#### Задание №4

Отметьте знаком «+» наиболее близкие Вам утверждения.

1. Вы уделяете достаточно времени и усилий проблеме сохранения своего здоровья, полагая, что здоровье превыше всего.
2. Вас более всего волнует здоровье Ваших близких.
3. Вас более всего волнует и огорчает проявление недоброжелательности людей по отношению друг к другу, отсутствие у многих истинной доброты.
4. Вы однозначно отдаете предпочтение исследовательской, экспериментальной, поисковой работе.
5. Вы всегда стремитесь к лидерству, и для Вас карьера - естественное самоутверждение человека.
6. Вас нестерпимо возмущают все формы подавление человека человеком, человека государством.
7. Вы ни при каких обстоятельствах не потерпите высокомерия по отношению к Вам.
8. Вы полагаете, что человек не должен упускать ни мига удовольствия, поскольку жизнь одна и другой не будет.
9. Вас больше волнуют проблемы, связанные с благополучием Вашей семьи.
10. Более всего Вы цените способность ощущать состояние другого человека, понимать его переживания.
11. Вы мечтаете работать в коллективе увлеченных и талантливых людей.
12. Вы предпочитаете управленческую, организационную работу и Вам близки утверждения «Не мешайте деловым людям, и тогда придет изобилие».
13. Если бы Вам предложили выбирать из карьеры, богатства, безопасности или свободы, Вы без колебаний выбрали бы свободу.

14. Вы всегда на стороне тех, кто готов поступиться благополучием во имя сохранения своей чести и чести семьи.
15. Вы не приемлите риска здоровьем и благополучием даже ради самых заманчивых целей и предложений.
16. Более всего Вас волнует безопасность Ваших близких.
17. Более всего Вы цените бескорыстие между людьми.
18. Вы отлично понимаете людей, готовых покинуть обжитое место и уехать на новые земли, если там начинается новое и интересное дело.
19. Для Вас более приоритетна перспектива служебного роста, чем материальные стимулы.
20. Вы полагаете, что из всех прав человека важнейшее - свобода слова, передвижения, вероисповедания.
21. Вам глубоко симпатичны люди, ведущие самоотверженную борьбу против всех форм унижения человека человеком.
22. Вы полагаете, что самая большая глупость на свете - несвоевременно обратиться к врачу и тем самым запустить болезнь.
23. Вас более всего волнует и тревожит будущее Ваших родных.
24. Вы тяжелее переживаете беды и несчастья других, чем свои собственные.
25. Вас нестерпимо раздражает противодействие бездарных, но обличенных властью людей новому, прогрессивному, талантливому, творческим людям.
26. Вы однозначно готовы к жестокой борьбе с конкурентами в главном для Вас деле.
27. Более всего Вас интересует независимость от кого бы то ни было и от чего бы то ни было.
28. Вы более всего нетерпимы к ущемлению Вашего Я.
29. Вы абсолютно согласны с философом, утверждающим «Все вокруг меня есть и имеет смысл пока есть Я».
30. Лучше всего Вы ощущаете себя в кругу своей семьи.
31. Более всего Вас тревожит и удручает отсутствие заботы о слабых, больных и пожилых людях.
32. Вы готовы поступиться благополучием, здоровьем ради реализации своих творческих устремлений.
33. Вы цените людей дела, способных руководителей.
34. Вы не терпите ограничений в своей деятельности.
35. При любых обстоятельствах и перед лицом любой угрозы следует действовать в согласии с утверждением «лучше умереть стоя, чем жить на коленях».

1	8	15	22	29	
2	9	16	23	30	

3	10	17	24	31	
4	11	18	25	32	
5	12	19	26	33	
6	13	20	27	34	
7	14	21	28	35	

Подсчитайте сумму плюсов в горизонтальных строках и поставьте ее в свободной графе. Наибольшая сумма баллов, набранная Вами укажет на доминирующий инстинкт. При равном количестве баллов по двум инстинктам можно говорить о смешанном типе.

## ***2. Доклад, сообщение, реферат***

### **Темы рефератов**

1. Этические принципы лидерства.
2. Власть как основа лидерства.
3. Правила планирования рабочего дня.
4. Условия успешного делегирования.
5. Физические симптомы стресса.
6. Конфликт, как спусковой клапан эмоций.
7. Конфликт между организацией и внешней средой.
8. Национальные особенности построения команды.
9. Ловушка подтверждающих доказательств, как психологическая проблема принятия решения.
10. Правила, которыми нужно пользоваться при выборе стилей.
11. Рекомендации по общению с представителями некоторых типов личности.
12. Специальные формы деловых коммуникаций.
13. Навыки вербальных коммуникаций.
14. Влияние лидерства на успехи предприятия.
15. Практика американского лидерства.
16. Качество управленческого труда.
17. Управление через мотивацию.

18. Основные противоречия современного управления и авторитарного лидерства.
20. Новые задачи и стиль управления.
21. Лидерство, как техника групповой работы в достижении цели.
22. Харизматическое лидерство.

### 3. Тест

## КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

### Тема 1. Теоретические основы лидерства. Теории лидерства

1. Природа лидерства.
2. Основа лидерства.
3. Теории лидерских качеств.

**Лидерство** – способность оказывать влияние, как на отдельную личность, так и на группу, направляя усилия всех на достижение целей организации.

Можно выделить три концептуальных подхода к проблеме лидерства: психоаналитический, персонологический, ситуативный

Психоаналитический подход. Этот подход к лидерству берет начало из учения З. Фрейда о трехуровневой структуре личности и опирается на его концепцию идентификации. Психоаналитическая классификация типов лидерства принадлежит Ф. Редлу. Методологическая формула подхода состоит в следующем: взаимоотношения людей всегда затрагивают область осознания их «эго-идеала», и благодаря этому люди идентифицируют себя с другими. Лидерство рассматривается психоаналитиками как явление эмоционального подчинения одного человека другому в результате идентификации «я-идеал» с объектом влечений, симпатий, любви, страха и т.д. Лидер, по их мнению, - это центральная личность, управляющая групповыми эмоциями. В основе этого процесса лежит способность лидеров притягивать к себе, вызывать чувство восхищения, обожания, преклонения, любви. Поклонение сотни людей одной и той же личности может сделать эту личность их лидером. Появление лидера вызывает процесс «кристаллизации» группы, т.е. оформления ее четкой структуры. Лидер как центральная личность является фокусом эмоциональных взаимоотношений, осью группообразования. В зависимости от того, на каком уровне личности строится процесс идентификации, выделяются 8 типов лидеров: совершен (или патриархальный повелитель); вождь; тиран; организатор; герой; дурной пример; кумир; козел отпущения.



Неофрейдисты обратили внимание на взаимодействие личности и ее социального окружения. Однако одностороннее толкование лидерства как процесса идентификации членов группы с центральной личностью не позволило им в полной мере объяснить сущность процесса лидерства.

Персонологический подход. Первую попытку объяснения феномена лидерства с точки зрения изучения личности можно назвать «теорией ориентации на великих личностей».

#### **Теория ориентации на великих личностей**

«Теория ориентации на великих личностей». Н. К. Михайловский утверждал, что лидер в группе потому и является лидером, что обладает универсальными, общими для всех лидеров чертами. Такие черты он приобрел, подражая «великой личности». Все лидеры (по его терминологии – герои) имеют общие личностные черты, присущие только им. Эти черты формируются у человека благодаря подражанию «великой личности».

Однако развитие психологических методов – эксперимента и тестирования – зародило сомнение в правильности этой теории. Было обнаружено, что люди, играющие роль лидера в группах, имеют различные личностные черты, присущие не только им, но и другим людям. Личность лидера не является «слепком», «великой личностью в миниатюре». Каждый лидер обладает и своими индивидуальными особенностями. Следовательно, необходимо было искать иные способы толкования феномена лидерства.

#### **Теория черт личности лидера**

«Теория черт личности лидера». Эта теория признавала уникальность и врожденность качеств лидера. Над ее развитием работали такие крупные социологи, как М. Вебер, Э. Кац, Э. Богардус, П. Ф. Лазарфельд. Они изучали лидеров в различных социальных группах, определяли черты их личности и составляли сводные таблицы. Э. Богардус выделил десятки черт, которыми обладает лидер, в частности чувство юмора, энергия, такт, ум, характер, способность привлекать к себе внимание. Признавалось, что черты лидерства передаются по наследству, и таким образом оказывалось, что лидерство является не результатом социальных отношений в группе, а врожденным стереотипом поведения. В 1940 г. американский ученый Б. Бэрд опубликовал работу «Социальная психология», где обобщил все имеющиеся к тому времени исследования в области «теории черт». Он проанализировал 12 исследований лидерства и обнаружил 79 черт, присущих лидерам. Из них только 5% черт упоминалось во всех работах, остальные упоминались единожды или дважды в одной или двух работах. Бэрд пришел к выводу, что «теория черт» не может объяснить природу лидерства, и предложил изучать не только лидерство, но и другие групповые процессы.

#### **Теория ситуативного лидерства**

Ситуативный подход. В рамках этого подхода возникло несколько теорий лидерства.

Теория лидерства как функции группы. Основателем данной теории является Дж. Хоманс. Он определяет лидера как человека, наиболее полно отражающего групповые ценности, и считает, что каждая социальная группа

– это группа «ведомых», нуждающихся в лидере. Такая группа выбирает лидера, способного удовлетворить ее потребности, поставить перед ней цель, решить задачи.

А. Бевелас в книге «Лидерство: человек и фикция» различает «теорию черт» и теорию лидерства как функции группы и отмечает, что первая теория ссылается на специфическую комбинацию личностных характеристик, а вторая – на распространение власти. Для того чтобы понять процесс лидерства, важно узнать условия, при которых обе идеи объединяются вместе.

Теория ситуативного лидерства. Основателем этой теории является Р. Стогдилл. В 1948 г. опубликована его работа «Личностный фактор, связанный с лидерством», где предложено рассматривать лидерство в динамическом аспекте. Проанализировав 124 исследования представителей «теории черт», он обнаружил еще большую путаницу, чем Б. Бэрд. Стогдилл считает, личность становится лидером не в силу своих особых черт и потребностей членов группы, а в силу ситуации. Экспериментально он установил, что одна и та же личность в одной и той же группе становится лидером в одной ситуации и не становится – в другой.

Но и теория ситуативного лидерства не смогла логично объяснить природу лидерства. Критикуя эту теорию, Ф. Селзник в книге «Лидерство в администрации» пишет, что нельзя рассматривать лидерство как функцию ситуации, так как изменение ситуации не приводит к изменению природы лидерства. Если бы это было так, то изучение лидерства было бы бессмысленно.

### **Теория взаимосвязанных факторов**

Теория взаимосвязанных факторов. В последние годы американские ученые пытаются создать интегральный подход к лидерству, обобщить все факторы, влияющие на процесс лидерства в группе. Например, известный американский социолог и психолог Д. Мак-Грегор считает, что лидерство зависит от четырех взаимосвязанных факторов:

- а) характеристик личности лидера;
- б) отношений, потребностей, интересов, личностных характеристик ведомых;
- в) особенностей организации, ее структуры, природы решаемых в ней задач;
- г) политической, экономической, социальной среды.

### **Лидерство в группе**

Лидерство в группе складывается из компонентов: делового, эмоционального и информационного.

Деловое лидерство характерно для формальных групп, решающих производственные задачи, в его основе такие качества как высокая компетентность, умение лучше других решать организационные задачи, деловой авторитет, наибольший опыт в данной области деятельности. Деловое лидерство наиболее сильно влияет на руководство. С деловым

лидером (руки группы) хорошо работается, он может организовать дело, наладить нужные деловые взаимосвязи, обеспечить успех дела.

Эмоциональное лидерство возникает в неформальных социальных группах на основе человеческих симпатий – притягательности лидера как участника межличностного общения. Эмоциональный лидер вызывает у людей доверие, излучает доброту, вселяет уверенность, снимает психологическую напряженность, создает атмосферу психологического комфорта. Эмоциональный лидер (сердце группы) – это человек, к которому каждый человек в группе может обратиться за сочувствием, «поплакаться в жилетку».

К информационному лидеру (мозг группы) все обращаются с вопросами, потому что он эрудит, все знает, может объяснить и помочь найти нужную информацию.

Наилучшим будет лидер, сочетающий все три компонента, но такой универсальный лидер встречается редко. Чаще всего, однако, встречается сочетание двух компонентов: эмоционального и делового, информационного и делового.

В зависимости от направленности влияния (скорее - по результату лидерства для организации) лидерство можно рассматривать как:

1. Конструктивное лидерство (функциональное) способствует осуществлению целей организации.

2. Деструктивное лидерство (дисфункциональное) формируется на базе стремлений, наносящих ущерб организации (лидерство в сформировавшейся на производстве группе воров и взяточников).

3. Нейтральное лидерство не влияет непосредственно на эффективность производственной деятельности (лидерство среди работающих в одной организации садоводов-любителей).

В реальной жизни границы между этими типами лидерства подвижны, особенно между конструктивным и нейтральным лидерством.

По стилю выделяют следующие типы лидеров: авторитарный (харизматический), демократический и попустительский (анархический).

Лидерство в группе может быть: формальным (официальные руководители) и неформальным.

**Формальные лидеры** – это люди, которых члены группы выбирают или выдвигают на какой-либо формальный пост (например, бригадиры производственных бригад, старосты учебных групп и пр.). Таким образом, формальные лидеры связаны с официальной организацией и имеют возможность представлять всю группу в целом и защищать ее интересы перед администрацией.

**Неформальные лидеры** – это люди авторитетные в сфере психологических взаимоотношений членов группы.

Любой неформальный лидер обладает личностным притяжением, которое проявляется в разной форме. Выделяют три типа лидеров:

**Вожак** – самый авторитетный член группы, обладающий даром внушения и убеждения. Американский исследователь Р. Стогдилл предложил следующий перечень качеств руководителя-вожака:

- физические качества – активный, энергичный, здоровый, сильный;
- личностные качества – приспособляемость, уверенность в себе, авторитетность, стремление к успеху;
- интеллектуальные качества – ум, умение принять нужное решение, интуиция, творческое начало;
- способности – контактность, легкость в общении, тактичность, дипломатичность.

2. Лидер (в узком смысле слова) менее авторитетен, чем вождь. Наряду с внушением и убеждением ему часто приходится побуждать к действию личным примером («Делай как я!»). Как правило, его влияние распространяется только на часть членов неформальной группы.

3. Ситуативный лидер обладает личностными качествами, имеющими значение только в какой-то вполне конкретной ситуации: торжественное событие в коллективе, спортивное мероприятие, турпоход и т.п.

Морено определял лидера в терминах социометрического статуса: лидер – это человек, который выбирается большим числом членов группы либо отбирается часто выбираемыми. Кроме формального и неформального лидера он выделяет еще один тип – социометрический.

Социометрический лидер – это конвергенция, схождение в одном лице формального и неформального лидера. Чаще всего он появляется тогда, когда какого-то неформального лидера выдвигают на формальный пост, доверяют ему влиять не только на психологические взаимоотношения людей, но и на решение формальных задач группы.

В зависимости от того, как лидера воспринимает группа, выделяют следующие типы лидеров:

1) «один из нас» - не выделяется среди членов группы, воспринимается как «первый среди равных» в определенной сфере – наиболее удачливый или волею случая оказавшийся на руководящей должности, в целом – по мнению группы, живет, радуется, печалится, принимает правильные решения и ошибается – как и все остальные члены группы;

2) «лучший из нас» - выделяется из членов группы по многим (деловым, нравственным, коммуникационным и др.) качествам и в целом является образцом для подражания;

3) «хороший человек» - воспринимается и ценится как реальное воплощение лучших нравственных качеств: порядочности, доброжелательности, внимания к другим, готовности прийти на помощь;

4) «служитель» - стремится выступать в роли выразителя интересов своих приверженцев и группы в целом, ориентируется на их мнение и действует от их имени.

Типы восприятия лидера отдельными членами группы часто не совпадают или накладываются друг на друга. Так, один из сотрудников

может оценивать лидера как «одного из нас», другие же воспринимают его одновременно и как «лучшего из нас» и как «служителя».

Лидеры есть в любом коллективе, они заслуживают особого внимания, так как активно влияют на морально-психологический климат в коллективе и могут стать источниками конфликтов, но именно они же составляют резерв на выдвижение руководящих кадров.

Американский социолог Ф. Селзник выделяет следующие два типа лидеров.

Институциональный лидер – человек, который является преимущественно специалистом по выдвижению и защите ценностей, целей, норм, правил группы. Он отвечает за решение официальных задач, которые поставлены перед группой администрацией.

Межличностный лидер – человек, который старается смягчить, сгладить человеческие отношения, сформировать чувства преданности и лояльности членов группы друг другу, уменьшить тревожность, разрешить межличностные конфликты. Он более связан с людьми, чем с задачами группы.

Другой американский ученый Р. Бейлз, делит лидеров на следующие два типа:

деловой лидер, организующий группу для решения конкретной задачи; популярный лидер, влияющий на характер и направленность личностных взаимоотношений.

Немецкий социолог М. Гофштеттер сформулировал теорему «дивергенции» - все более резкого расхождения «делового» и «популярного» лидеров по направлению влияния на членов группы. По его мнению, «деловой» и «популярный» лидеры параллельно руководят группой, иногда мешая, иногда помогая друг другу в достижении наилучшего результата. Эта закономерность оказалась типичной для формальных групп в организациях.

Процессуальный подход к типологии лидерства предлагает американский психолог Ю. Хемфилл. Он различает пробное, успешное и эффективное лидерство.

\*Пробный лидер появляется в начале деятельности группы, когда перед ней поставлена задача, а функциональные роли еще не распределены. Поэтому разные члены группы пытаются взять на себя роль лидера и предложить правила организации, процедуру, режим работы и пр. В процессе пробного лидерства человек старается вовлечь членов группы во взаимодействие с целью решения поставленных задач. Принятие или отказ членов группы повиноваться пробному лидеру определяет его успешность.

\*Успешный лидер – это человек, за которым последовали члены группы. Он вовлекает их в групповое взаимодействие. Результатом успешного лидерства является то, что группа берет новый курс в своей деятельности.

\*Эффективный лидер не только вовлекает членов группы во взаимодействие, но и способствует групповому решению задачи. Эффективное лидерство приводит к окончанию деятельности, когда задача

группы решена. Итак, Хемфилл классифицирует лидерство процессуально, развертывая его от начала деятельности группы (пробное лидерство) к попыткам решить задачу (успешное лидерство) и, наконец, до результата группового решения (эффективное лидерство).

Несколько иная типология предложена Р. Кеттеллом. Он различает фокусированное и рассеянное лидерство.

\*Фокусированное лидерство имеет место в том случае, когда все члены группы сплотились вокруг одного лица. Только фокусированный лидер направляет деятельность группы на решение задачи. Он концентрирует все предложения членов группы, их взаимоотношения и конфликты, организует их деятельность и досуг.

\*Рассеянное лидерство имеет место в том случае, когда различные лидерские функции выполняют разные люди. Здесь нет четкой организационной иерархии взаимоотношений. Во главе группы стоят несколько, часто противоречащих друг другу лидеров. Кеттелл указывает, что рассеянное лидерство эффективнее в структурированных, старых группах, а фокусированное лидерство – в молодых, только начинающих свою работу группах.

Существует три подхода к определению эффективного лидерства:

1. Подход с позиции личных качеств.
2. Поведенческий подход.
3. Ситуационный подход.

Впервые было предпринято изучение лидерства в крупных масштабах и на систематической основе в период между 1930 и 1950 годами. Эти ранние исследования ставили своей целью выявить свойства или личностные характеристики эффективных руководителей. Согласно личностной теории лидерства, которая также известна под названием теории великих людей, лучшие из руководителей обладают определенным набором общим для всех личных качеств. Эти черты следующие: уровень интеллекта и знания; впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, социальное и экономическое образование, уверенность в себе. Однако в разных ситуациях требуются различные способности и качества.

Поведенческий подход создал основу для классификации стилей руководства или стилей поведения. Согласно поведенческому подходу к лидерству, эффективность определяется не личными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчиненным. Авторитарный лидер в управлении авторитарен. Авторитарный руководитель обладает достаточной властью, чтобы навязывать свою волю исполнителям. Авторитарный лидер намеренно апеллирует к потребностям более низкого уровня самих подчиненных, исходя из предположения, что это тот самый уровень, на котором они оперируют.

## Тема 2. Стиль лидерства

1. Стиль и модели в системе управления организацией.
2. Классификация стилей.
3. Анализ стилей..

### 1. Стиль в системе управления организацией.

Различают четыре ситуационные модели, которые могут помочь разобраться в проблемах руководства.

- Модель руководства Фидлера
- Подход Митчела и Хауса “путь-цель”
- Теория жизненного цикла Херси и Бланшера
- Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона

Дуглас Мак Грегор, известный ученый в области лидерства, назвал предпосылки автократичного руководителя по отношению к работникам теорией "X". Согласно теории "X":

1. Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы.
2. У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили.
3. Больше всего люди хотят защищенности.
4. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждения, контроль и угрозу наказания.

На основе этих исходных данных автократ -как можно больше централизует полномочия, структурирует работу подчиненных и почти не дает им свободы в принятии решений. Автократ также плотно руководит всей работой в пределах своей компетенции и, чтобы обеспечить выполнение работы, может оказывать психологическое давление, как правило, угрожать.

Когда автократ избегает принуждения, а вместо этого использует вознаграждение, он получает название благосклонного автократа.

Благосклонный автократ проявляет активную заботу о настроении и благополучии подчиненных, но сохраняет за собой фактическую власть принимать и исполнять решения.

Представления демократичного руководителя о работниках отличаются от представлений автократичного руководителя. Мак Грегор назвал их теорией "У":

1. Труд - процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней.

2. Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль.

3. Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели.

4. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный среднего человека используется лишь частично.

Благодаря этим предположениям, демократичный руководитель предпочитает такие механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня: это потребность в принадлежности, высокой цели, автономии и самовыражении. Демократичный руководитель избегает навязывать подчиненным свою волю. Организации, где доминирует демократичный стиль, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий. Подчиненные принимают активное участие в принятии решений и пользуются широкой свободой в выполнении заданий.

Либеральный руководитель представляет подчиненным почти полную свободу в определении своих целей и контроля за своей собственной работой. Итак, либеральное руководство характеризуется минимальным участием руководителя. Группа имеет полную свободу принимать собственные решения.

Авторитарное руководство характеризуется высокой степенью единоличной власти руководителя: руководитель определяет все стратегии группы; группа не делегирует никаких полномочий.

Демократичное руководство характеризуется разделением власти и участием трудящихся в управлении. Ответственность распределяется.

Кроме вышеперечисленных различают:

- руководителей, сосредоточенных на работе;
- руководителей, сосредоточенных на человеке.

Руководитель, сосредоточенный на работе, также известный как руководитель ориентированный на задачу, прежде всего, заботится о проектировании задачи и разработке системы вознаграждений для повышения производительности труда. Классическим примером руководителя, сосредоточенного на работе, служит Фредерик Тэйлор, который строил задачу по техническим принципам эффективности и



вознаграждал рабочих, которые перевыполняли квоту, тщательно рассчитанную на основе измерения потенциального выпуска продукции.

Первейшей заботой руководителя, сосредоточенного на человеке, являются люди. Он сосредотачивает внимание на повышении производительности труда путем совершенствования человеческих отношений. Такой руководитель делает упор на взаимопомощь, позволяет работникам участвовать в принятии решений, считается с нуждами подчиненных. На основании своих исследований Лайкерт сделал вывод, что стиль некоторых руководителей одновременно ориентируется на работу и на человека.

## 2. Классификация стилей.

Лайкерт предложил четыре базовых системы стиля лидерства.

Руководители первой системы - это эксплуататорски - авторитарные. Эти руководители имеют характеристики автократа.

Система 2 называется благосклонно-авторитарной. Эти руководители могут поддерживать авторитарные отношения с подчиненными, но они разрешают подчиненным, хотя и ограниченно, участвовать в принятии решений. Мотивация создается вознаграждением, а в некоторых случаях наказанием.

Системы 3 называется консультативной. Руководители проявляют значительное, но неполное доверие к подчиненным. Важные решения принимаются наверху, но многие конкретные решения принимаются подчиненными.

Система 4 подразумевает групповые решения и участие работников в принятии решений. Эти руководители полностью доверяют подчиненным. Взаимоотношения между руководителем и подчиненными дружеские и взаимно доверительные. Принятие решений децентрализовано.

Чтобы найти зависимость между стилем руководства, удовлетворенностью и производительностью, были разработаны четыре ситуационных модели: ситуационная модель руководства Фидлера, подход Митчела-Хеуса "путь-цель", теория жизненного цикла Херси и-Бланшара и модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона.

1. Модель рассматривает три фактора, влияющие на поведение руководителя:

а) отношение между руководителем и членами коллектива (доверие к руководителю, привлекательность личности руководителя для исполнителей);

б) структура задачи (привычность задачи, четкость ее формулировки и структуризации, а не расплывчатость, бесструктурность);

с) должностные полномочия (объем законной власти, который позволяет руководителю использовать вознаграждение и уровень поддержки, которую оказывает организация).

В модели выделяют 4 стиля управления

1. Стиль поддержки – аналогичен стилю, ориентированному на человека
2. Инструментальный стиль – аналогичен стилю, ориентированному на задания
3. Стиль, поощряющий участие подчиненных в принятии решений
4. Стиль, ориентированный на достижения.

Согласно этой теории самые эффективные стили лидерства зависят от “зрелости” исполнителей, которая подразумевает способность нести ответственность за свое поведение, желание достигнуть поставленной цели, а также образование и опыт в отношении конкретной задачи, которую необходимо выполнить. В соответствии с этой моделью имеются 4 стили лидерства, которые соответствуют конкретному уровню зрелости исполнителя:

\* “давать указания” - требует, чтобы руководитель сочетал большую степень ориентации на задачу и малую на человека.

\* “продавать” - стиль, в равной степени ориентированный на задачу и человека

\* “участвовать” - низкая степень ориентации на человека и высокая на человека

\* “делегировать” - низкая степень ориентации на человека и низкая на человека

В рамках данной модели разработаны 5 стилей управления:

1. Вы сами решаете проблему, используя имеющуюся информацию
2. Вы получаете информацию от подчиненных и затем сами решаете проблему
3. Вы излагаете проблему индивидуально тем подчиненным, кого это касается и выслушиваете их мнения
4. Вы излагаете проблему группе подчиненных, затем вы принимаете решение, которое может отражать, а может и не отражать влияние коллектива.
5. Вы излагаете проблему группе подчиненных. Вы вместе находите и оцениваете альтернативы, пытаясь добиться согласия выбора альтернатив

### **3. Анализ стилей.**

Все вышеописанные модели ситуационного лидерства, обращая главное внимание на воздействие внешних факторов, дополняют друг друга в понимании феномена лидерства. В рассмотренных моделях делается попытка определить различные лидерские стили и обосновать с помощью ситуационных переменных эффективность их применения. Вместе с тем модели имеют существенные отличия по набору рассматриваемых лидерских стилей, по набору ситуационных факторов и путей нахождения связи между ними. По-разному в моделях определяется эффективность лидерства. Так, у Фидлера — это уровень выполнения работы, у Херсея и Бланшарда — к

этому еще добавляется удовлетворенность работника, а Врум и Яго рассматривают эффективность решения и общую эффективность. По мнению специалистов, модель Врума — Яго в большей степени пригодна для выбора на практике соответствующего стиля по руководству группой. Модели Фидлера, Херсея и Бланшарда, Хауза и Митчелла более полезны для повышения индивидуального уровня выполнения работы.

### Сравнение моделей ситуационного лидерства

<b>Модели ситуационного лидерства</b>				
Переменные	Фидлер	Херсей и Бланшард	Хауз и Митчелл	Врум – Йеттон Яго
Ситуационные факторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отношения «лидер — последователь»</li> <li>• Структурированность работы</li> <li>• Властная позиция лидера в организации</li> </ul>	Степень зрелости последователей <ul style="list-style-type: none"> <li>• зрелость в работе</li> <li>• психологическая зрелость</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Характеристики последователей</li> <li>• Организационные факторы</li> </ul>	Качество решения <ul style="list-style-type: none"> <li>• Обязательства последователей по решению</li> <li>• Время</li> <li>• Стоимость</li> <li>• Развитие</li> </ul>
Что лидер думает о последователях	Последователи предпочитают лидерские стили в зависимости от структурированности работы, в каких отношениях с ними находится лидер и его властной позиции в организации	Последователи могут находиться на разных ступенях зрелости, и это будет определять внимание лидера к отношениям и работе, что соответствует изменению им своего стиля	У последователей имеются различные потребности, которые должны быть удовлетворены в рамках соответствующего лидерского стиля	В определенных ситуациях последователи желают участвовать в принятии решений
Лидерские стили	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Лидер с высоким НПР (ориентирован на отношения)</li> <li>• Лидер с низким НПР (ориентирован на работу)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Указывающий стиль</li> <li>• Убеждающий стиль</li> <li>• Участвующий стиль</li> <li>• Делегирующий стиль</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Директивный стиль</li> <li>• Поддерживающий стиль</li> <li>• Стиль, ориентированный на достижения</li> <li>• Участвующий стиль</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Авторитарный I</li> <li>• Авторитарный II</li> <li>• Консультационный I</li> <li>• Консультационный II</li> <li>• Групповой II</li> </ul>
Что делает эффективный	Стремится подстроить работу или отношения, или и то, и другое,	По мере «взросления» последователей лидер переходит	Используя соответствующий стиль и технику	Определяет критические ситуационные факторы и

лидер	под свой индивидуальный стиль Эффективность означает успех в этом направлении	от одного стиля к другому Эффективность отражает совпадение ситуации и стиля	мотивирования, лидер «расчищает» путь последователям к наивысшей эффективности	адаптирует к ним свой стиль руководства Стиль должен наилучшим образом подходить как для ситуации, так и для последователей
-------	--	---	--	--

Рассмотренные выше традиционные и ситуационные концепции лидерства в своей основе имеют предположение, заключающееся в том, что лидерство и его управленческий эффект могут быть измерены и легко определены. К сожалению, на практике это не всегда так. Потребность в разработке новых подходов к изучению лидерства была вызвана также еще тем, что традиционные и ситуационные подходы делали односторонний упор либо на черты и поведение лидера, либо на ситуацию, в которой он выбирал нужный ему стиль. Поэтому появившиеся в последнее время концепции лидерства пытаются соединить эти две хорошо изученные стороны вместе, т.е., как это отражено в таблице провести ситуационный анализ эффективного лидерства как совокупности лидерских черт и их проявления в поведении.

### **Тема 3. Практика лидерства. Законы лидерства**

1. Критерии качества управленческого труда и стиля управления.
2. Эффективность стиля лидерства.
3. Законы лидерства.

#### **1. Критерии качества управленческого труда и стиля управления.**

Теория лидерских качеств является наиболее ранним подходом в изучении и объяснении лидерства. Первые исследователи пытались выявить те качества, которые отличают «великих людей» в истории от масс. Исследователи верили, что лидеры имели какой-то уникальный набор достаточно устойчивых и не меняющихся во времени качеств, отличавших их от нелидеров. Исходя из этого подхода, ученые пытались определить лидерские качества, научиться измерять их и использовать для выявления лидеров. Этот подход базировался на вере в то, что лидерами рождаются, а не становятся.

В этом направлении были проведены сотни исследований, породивших предельно длинный список выявленных лидерских качеств. Ральф Стогдилл в 1948 г. и Ричард Манн в 1959 г. попытались обобщить и сгруппировать все ранее выявленные лидерские качества. Так, Стогдилл пришел к выводу, что в основном пять качеств характеризуют лидера:

- ум или интеллектуальные способности;
- господство или преобладание над другими;
- уверенность в себе;
- активность и энергичность;
- знание дела.

Однако эти пять качеств не объясняли появление лидера. Многие люди с этими качествами так и оставались последователями. Манна постигло аналогичное разочарование. Среди семи личностных качеств лидера, которые он выявил, ум являлся лучшим предсказателем того, что его обладатель будет лидером. Однако практика этого не подтвердила. Несмотря на это,

изучение лидерских качеств было продолжено вплоть до середины 80-х гг. Наиболее интересный результат был получен известным американским консультантом Уорреном Беннисом, исследовавшим 90 успешных лидеров и определившим следующие четыре группы лидерских качеств:

- управление вниманием, или способность так представить сущность результата или исхода, цели или направления движения/действий, чтобы это было привлекательным для последователей;
- управление значением, или способность так передать значение созданного образа, идеи или видения, чтобы они были поняты и приняты последователями;
- управление доверием, или способность построить свою деятельность с таким постоянством и последовательностью, чтобы получить полное доверие подчиненных;
- управление собой, или способность настолько хорошо знать и вовремя признавать свои сильные и слабые стороны, чтобы для усиления своих слабых сторон умело привлекать другие ресурсы, включая ресурсы других людей.

Беннис предлагает лидерам делиться властью в организации для создания среды, в которой люди почувствуют значимость и возможность познания того, что они делают, а также то, что они часть этого общего дела. Создаваемая таким образом организационная среда должна вселять в людей силу и энергию через качество работы и посвященность работе. Последующее изучение привело к выделению четырех групп лидерских качеств: физиологические, психологические, или эмоциональные, умственные, или интеллектуальные, и личностные деловые (табл..1).

Таблица 1. Лидерские качества, наиболее часто встречающиеся в успешных лидеров

<b>Интеллектуальные способности</b>	<b>Черты характера личности</b>	<b>Приобретенные умения</b>
-------------------------------------	---------------------------------	-----------------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ум и логика</li> <li>• Рассудительность</li> <li>• Проницательность</li> <li>• Оригинальность</li> <li>• Концептуальность</li> <li>• Образованность</li> <li>• Знание дела</li> <li>• Речевая развитость</li> <li>• Любопытство и познавательность</li> <li>• Интуитивность</li> <li>• Амбициозность</li> <li>• Энергичность</li> <li>• Агрессивность</li> <li>• Участливость</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Инициативность</li> <li>• Гибкость</li> <li>• Бдительность</li> <li>• Созидательность и творчество</li> <li>• Честность</li> <li>• Личностная целостность</li> <li>• Смелость</li> <li>• Самоуверенность</li> <li>• Уравновешенность</li> <li>• Независимость</li> <li>• Потребность в достижениях</li> <li>• Властность</li> <li>• Стремление к превосходству</li> <li>• Умение шутить и понимать юмор</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Умение заручаться поддержкой</li> <li>• Умение кооперироваться</li> <li>• Умение завоевывать популярность и престиж</li> <li>• Такт и дипломатичность</li> <li>• Умение брать на себя риск и ответственность</li> <li>• Умение организовывать</li> <li>• Умение убеждать</li> <li>• Умение менять себя</li> <li>• Умение быть надежным</li> <li>• Самостоятельность</li> <li>• Настойчивость и упорство</li> <li>• Работоспособность</li> <li>• Обязательность</li> <li>• Умение разбираться в людях</li> </ul>
---	---	--

В целом лидерские отношения отличает то, что последователи признают лидерство составной частью группы/организации только тогда, когда оно доказало свою компетентность и ценность. Лидер получает свою власть от последователей, поскольку они признают его в качестве лидера. Для поддержания своей позиции лидер должен предоставлять им возможность удовлетворять свои потребности, которые не могут быть достигнуты по-другому. В ответ они удовлетворяют лидерскую потребность во властвовании и возвышении над ними, а также оказывают ему необходимую поддержку в достижении организационных целей.

Неудачи постигают лидеров по различным причинам, но успех к лидерам приходит во многом при наличии у них достаточно одинаковых способностей и умений. Изучение опыта работы многих лидеров-практиков свидетельствует, что для успеха им необходимо иметь способность создавать образ будущего состояния организации и доведения его до последователей. Также успешного лидера характеризует то, что он наделяет последователей соответствующими правами и полномочиями по осуществлению выраженной в видении цели, может признать свои слабые стороны и привлечь для их устранения необходимые ресурсы, в том числе и людские (рис. 1).

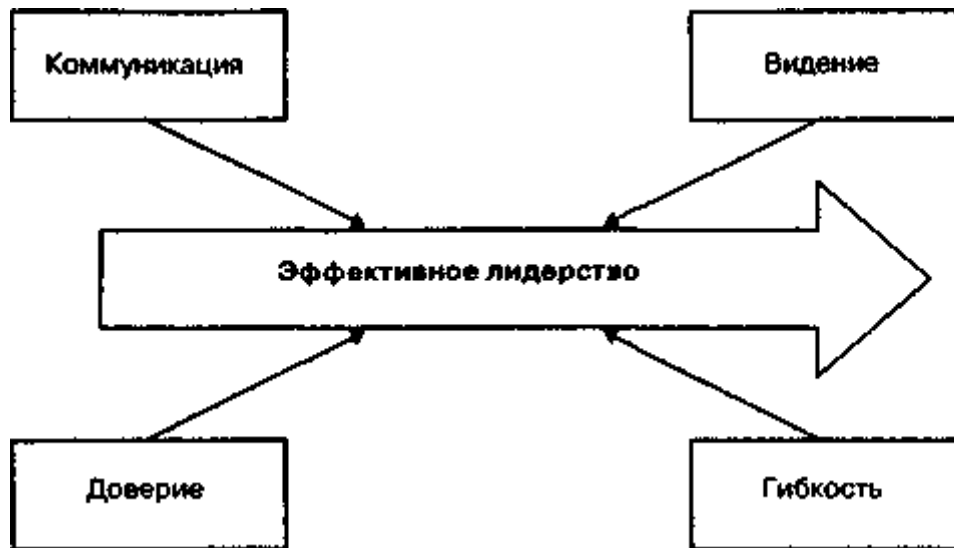


Рис. 1 Черты эффективного лидерства

К физиологическим относят такие качества человека, как рост, вес, сложение или фигура, внешний вид или представительность, энергичность движений и состояние здоровья. Конечно, в какой-то степени может существовать связь между наличием этих качеств и лидерством. Однако быть физически выше и крупнее, чем средний человек в группе, еще не дает никакого права быть в ней лидером. Примеры Наполеона, Ленина, Гитлера, Сталина, Ганди подтверждают факт того, что индивиды с отклонениями в меньшую сторону могут вырасти до размеров очень влиятельных фигур мировой истории. Те, кто еще верит в приоритет физиологических качеств, полагаются в своем суждении в значительной мере на использование силы в занятии лидерской позиции, что, как уже отмечалось, не является характерным для эффективного лидерства.

Психологические, или эмоциональные, качества проявляются на практике главным образом через характер человека. Они имеют как наследственную, так и воспитательную основы. Изучение их взаимосвязи с лидерством привело к появлению очень длинного списка этих качеств. Большинство из них так и не получило подтверждения практикой своей связи с лидерством. Это позволяет сделать вывод, что дело обстоит не так просто и что нельзя в полной мере и непосредственным образом полагаться на приведенные в табл. 11.2 черты характера личности при выявлении лидера в организации.

Изучение умственных, или интеллектуальных, качеств и их связи с лидерством проводилось многими учеными, и в общем их результаты совпадают в том, что уровень этих качеств у лидеров выше, чем у нелидеров. К этому, видимо, привело то, что успех лидера во многом зависит от его способностей и умения решать проблемы и принимать правильные решения. Эффективное выполнение этих функций, как известно, связано с наличием рассматриваемых способностей. Однако последующие исследования показали, что корреляция между этими качествами и лидерством достаточно



мала. Так, если средний интеллектуальный уровень последователей невысок, то быть для лидера слишком умным значит сталкиваться с множеством проблем.

Личностные деловые качества носят в большей степени характер приобретенных и развитых у лидера навыков и умений в выполнении своих функций. Их значимость для успеха возрастает по уровням организационной иерархии. Однако точное их измерение затруднено. Еще не удалось доказать, что эти качества являются определяющими для эффективного лидерства. Так, например, деловые качества, сделавшие кого-то лидером в коммерческом банке, вряд ли пригодятся для лидерства в исследовательской лаборатории или в театре.

Теория лидерских качеств страдает рядом недостатков. Во-первых, перечень потенциально важных лидерских качеств оказался практически бесконечным. По этой причине стало невозможным создать «единственно верный» образ лидера, а следовательно, заложить какие-то основы теории.

Во-вторых, по различным причинам, таким, например, как неудача в поиске путей измерения многих лидерских качеств, а также в силу непризнания возможных различий в зависимости от организации или ситуации, не удалось установить тесную связь между рассмотренными качествами и лидерством и помочь практическому выявлению последнего.

Суммируя сказанное, можно сделать заключение, что подход, изучающий лидерские качества, несомненно интересен, но, к сожалению, до сих пор не принес пользы практике. Однако он послужил толчком к появлению и развитию других концепций лидерства и оказался надежным сдерживающим средством в переоценке поведенческих и ситуационных основ лидерства.

## **2. Эффективность стиля лидерства.**

Лидер становится привлекательным для последователей благодаря умению видеть то, что в конечном счете будет достигнуто в результате его и последователей усилий. Однако это не любая цель или любое состояние организации в будущем. В большей степени это то, что последователи хотят (неэффективное лидерство) или могут (эффективное лидерство) иметь. Кроме того, видение становится привлекательным, если оно больше или лучше, чем существующая реальность, т.е. в определенной мере допускается идеализация будущего состояния. Образ видения захватывает воображение последователей и побуждает их посвятить себя претворению его в жизнь в той мере, в какой они разделяют лидерское видение. Видение, которое вселяет силы в последователей, заставляет их верить в успех дела.

В передаче последователям видения в такой форме, чтобы оно вселяло в них энтузиазм и обязательства, лидеру может помочь использование эффективной коммуникации. В современных условиях людей может побудить к действиям факт их непосредственного осознанного участия (через собственность или процесс) в решениях и их творческой реализации,

что предполагает наделение их соответствующими правами и полномочиями. Это означает, что лидер должен обладать способностью и умением делить свою власть с последователями, делать их частью общего дела, а не слепыми исполнителями. В современных условиях эффективное лидерство — это не железная или твердая рука, а высокая чувствительность к потребностям последователей, которая проявляется в развитии работников, во включении их в групповую работу, в оказании им помощи в достижении личных целей.

Эффективное лидерство предполагает всесторонний самоанализ. Настоящие лидеры постоянно задают себе вопросы типа: Что у меня хорошо получается? В чем мои сильные стороны? Чего мне как лидеру не хватает? Над чем я еще должен работать, чтобы быть лучше?

Признается, что лидерскими способностям и умениям можно научиться. Известно также, что лидерами становятся не сразу. Этому обычно предшествует определенный тип карьеры в организации или в организациях, помогающий развить эти навыки и умения. В ведущих школах бизнеса существуют программы развития лидерских качеств у тех, кто собирается стать лидером. При этом основополагающим является то, что лидерство — это не набор навыков и умений, а качества характера, такие как, например, принятие на себя риска.

Сила лидерского влияния прямо пропорциональна степени принятия последователем того, что лидер предлагает сделать. Власть и влияние являются главными в работе лидера. Сейчас же рассмотрим то, как используется власть в рамках эффективного лидерства.

Экспертная власть может помочь лидеру вести последователей за собой, если они поверили в то, что лидер имеет больше специальных знаний в определенной области, чем они. Однако в целом экспертная власть имеет узкое применение, и возможность ее использования обратно пропорциональна уровню, занимаемому лидером в организации.

Другая ситуация наблюдается в случае, когда лидер пользуется властью примера, так как она является во многих случаях причиной признания и последующего обожания (харизма) лидера последователями. Данный источник власти исходит непосредственно от последователей, и для этого лидеру необходимо «найти» своих обожателей, а не наоборот.

Право на власть приобретает лидером в ходе его карьеры и исходит из его позиции в организации. Однако реально этим правом лидер может пользоваться только до того момента, пока это признается его последователями и принимается ими как указание к действию.

Власть информации в лидерском варианте связана с индивидуальными способностями и умением лидера соединять на своем уровне несоединяемые внизу концы информационных потоков.

Принятие решения как источник власти важно для лидера на этапе его «последнего слова», которого, как правило, ждут от него последователи. Эффективное лидерство предполагает активное участие последователей на всех остальных этапах принятия решения и высокий уровень «решительности» у самого лидера.

Вознаграждение и принуждение как источники власти в рамках эффективного лидерства больше ассоциируются с возможностью быть или не быть в одной «упряжке» с эффективным лидером, нежели чем с месячной премией или выговором.

Власть над ресурсами используется эффективным лидером для сбалансирования недостатков и улучшения состояния дел.

Все большее значение для достижения эффективного лидерства играет власть связей, реализуемая, в частности, путем создания так называемых сетевых структур, способствующих поддержанию эффективного лидерства на должном уровне без количественного роста организации. Лидер должен стремиться к эффективному сочетанию всех возможных и имеющихся у него основ и источников власти, так как это является одним из главных условий эффективного лидерства (рис.2).

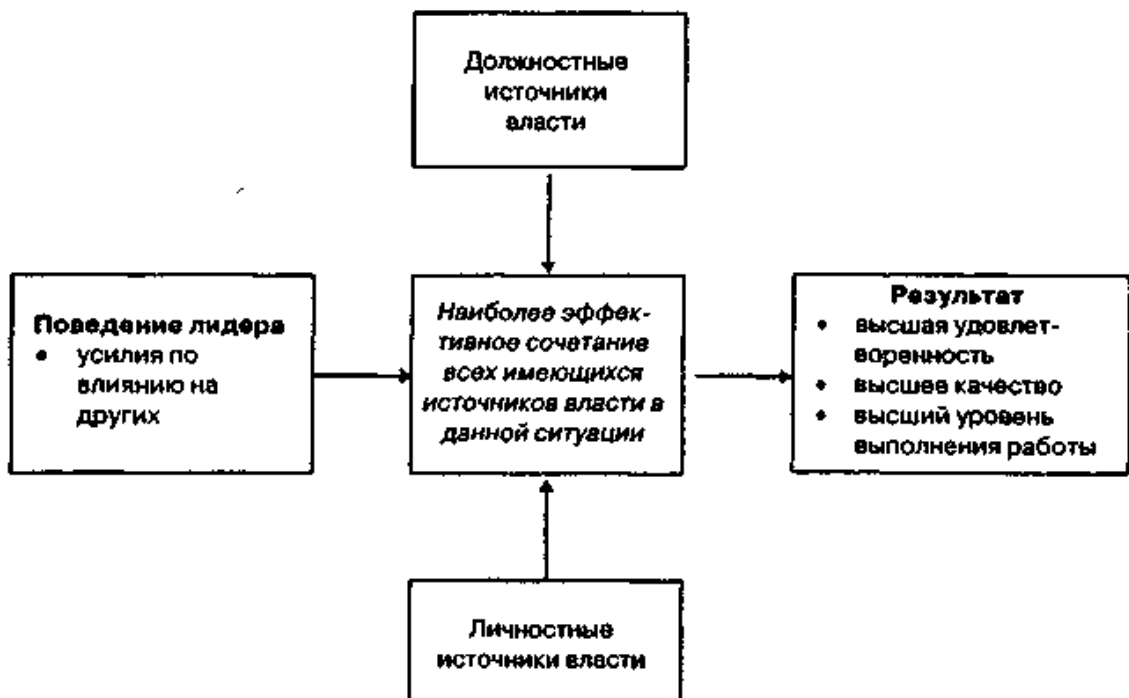


Рис. 2. Условия эффективного лидерства

Основываясь на подходе Мичиганского университета, Ренсис Ли-керт провел интенсивное изучение общих образцов управления, используемых эффективными лидерами. Было обнаружено, что последние уделяют основное внимание человеческому фактору и стараются развивать групповой подход к выполнению работы по достижению целей. Им были выделены две категории лидеров (рис.3):

- лидеры, ориентированные на работников;
- лидеры, ориентированные на работу.

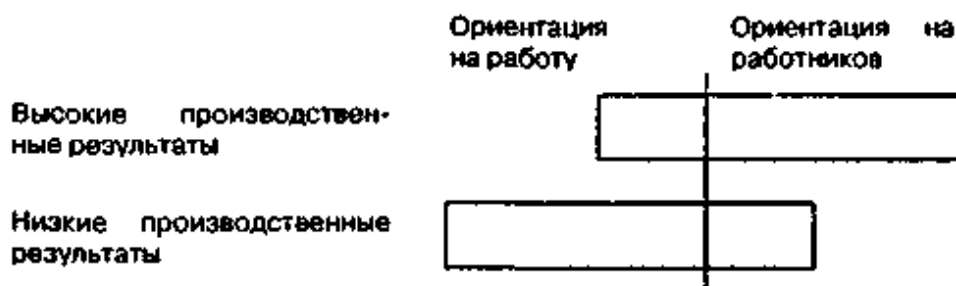


Рис. 3. Ориентация лидеров и производственные результаты

Продолжение исследований позволило выделить четыре преобладающих стиля управления, названные системами 1, 2, 3 и 4 (табл. 11.4). Система 1 представляет собой ориентированный на выполнение задания, сильно структурированный авторитарный лидерский стиль. В противоположность система 4 — это стиль, ориентированный на развитие отношений с подчиненными и групповую, совместную работу с ними. Системы 2 и 3 являются как бы промежуточными стадиями между двумя крайностями, близкими к основным положениям теории «X» и теории «Y» Дугласа МакГрегора.

На основе своей модели Ликерт разработал вопросник, позволяющий определять стили руководства и управленческую культуру. Согласно полученным на основе вопросника результатам, эффективное лидерство чаще располагалось ближе к системе 4 и реже — к системе 1. Однако на практике следование стилю, соответствующему системе 4, оказалось далеко не простым делом. Не многие организации использовали этот стиль. Как оказалось, переход к нему связан с необходимостью проведения радикальных изменений, в основном изменений в поведении самого лидера и его последователей на всех уровнях, вплоть до рядового работника.

Таблица 2. Примеры содержания систем управления 1, 2, 3 и 4 Ликерта

Организационные переменные	Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Уровень доверия лидера своим подчиненным и его уверенности в них	Неуверен в подчиненных и не доверяет им	Снисходительная уверенность и доверие типа «мастер — раб»	Значительная, но не безоговорочная уверенность и доверие типа «начальник — подчиненный» с желанием контролировать принятие и	Полная уверенность и доверие во всем

			выполнение решений	

Характер используемой мотивации

Страх, угрозы, наказания и отдельные вознаграждения

Вознаграждения и в определенной мере наказания

Вознаграждения, отдельные наказания и в некоторой степени привлечение к участию в управлении

Материальное вознаграждение на основе системы стимулирования, разработанной с учетом участия работников в управлении

Характер влияния на подчиненных и взаимодействия с ними

Слабое взаимодействие, основанное на страхе и недоверии

Слабое взаимодействие с некоторым учетом мнения подчиненных; страх и осторожность у подчиненных

Умеренное взаимодействие с достаточно частым проявлением уверенности в работниках и доверия к ним

Глубокое и дружественное взаимодействие с работниками, высокая уверенность в них и доверие к ним

Наибольшую популярность среди концепций поведенческих стилей лидера в последнее время получила модель управленческой сетки, наглядно демонстрирующей, что есть один единственно верный стиль лидерства. Похожая в определенной мере на модель Университета штата Огайо управленческая сетка Блейка и Моутон [2] представляет собой матрицу, образованную пересечениями двух переменных или измерений лидерского поведения: на горизонтальной оси — интерес к производству и на вертикальной оси — интерес к людям (рис. 11.8). Переменные управленческой сетки, по сути, носят характер расположения (к чему-либо или кому-либо) и взгляда (на что-то), предопределяющих последующее поведение, т.е. оба интереса связаны как с человеческим сознанием, так и с действием человека, а не только с чем-нибудь одним. Шкалирование каждой из осей матрицы от 1 до 9 дает возможность очертить зоны пяти основных лидерских стилей (рис. 11.8).

### **3. Законы лидерства.**

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРИ:

1. Андреев В.И. Конфликтология: Учебник. - К.: «АЙ-БИ», 2001. - 454 с.
2. Донцов А.И., Полозова Т.А. Проблема конфликта в западной социальной психологии. // Психологический журнал. 2000. № 6. т.1.
3. Здравомыслов' А.Г. Социология конфликта: Уч. пособие. - К.: Атака,

2003. - 125 с.

4. Джини Грехем Скотт. Конфликты. Пути их преодоления. - К.: «Внешторгиздат», 2002 г.- 236 с.

**Тема 4. Межличностные коммуникации в управлении, их структура и критерии эффективности.**

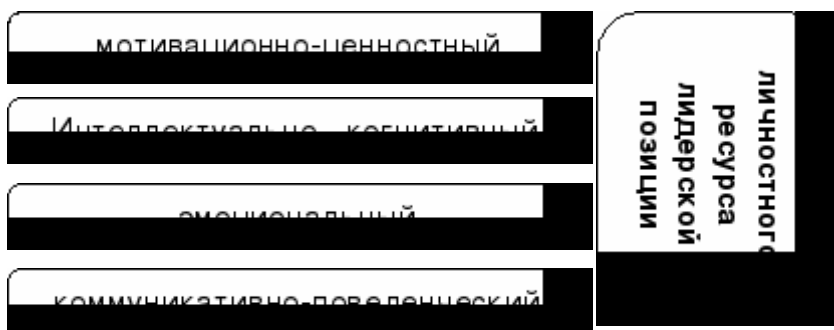
1. Десять управленческих ролей согласно Г. Минцбергу.
2. Структура межличностных коммуникаций и критерий их эффективности, коммуникативный шум.
3. Факторы, влияющие на эффективность коммуникаций.
4. Навыки вербальных, невербальных коммуникаций.

Лидерству нельзя научить — ему можно только научиться.

## 1. Десять управленческих ролей согласно Г. Минцбергу.

Как люди становятся лидерами? С опытом, с возрастом, с образованием или истинный лидер уже рождается таковым? Как использовать личные ресурсы в реализации лидерской позиции? Каковы лидерские компетенции (знания, навыки, умения)? Как их развить?

Давайте представим содержание личного ресурса и основные компетенции лидерской позиции.



Прежде, чем проанализировать каждый из них, определим два принципа такого анализа.

Принцип первый: наличие или отсутствие проявлений каждого компонента не предполагает и не исключает возможности реализации лидерской позиции. Личностный ресурс обладает компенсаторными и адаптационными возможностями. Поэтому отсутствие или недостаточный уровень сформированности какого-то из компонентов не означает, что вы не станете лидером. Его можно компенсировать за счет других.

Принцип второй: при регулярном поддержании личного ресурса можно прогнозировать его развитие, а при отсутствии — ожидать значительного снижения.

**Мотивационно-ценностный компонент**

Что в реализации лидерского потенциала наиболее оптимально? Разумеется, соотношение высокого уровня притязаний и адекватной самооценки. Сочетание «хочу могу». Отсутствие одно из слагаемых этой простой формулы приведет к тому, что лидер не состоится.

На практике часто встречается, что человек стремится к карьерному росту. Но более высокая карьерная позиция — это не всегда позиция лидера, но может быть лишь ее заменитель. Встречаются и люди, которые могли бы стать лидерами в коллективе (и часто в тех или иных ситуациях себя

проявляют как истинные ситуационные лидеры), но они не хотят брать на себя бремя процессуального лидера – руководителя.

Важную роль здесь играет система ценностных ориентаций, в числе которых:

- ценность человеческой жизни (своей и другого человека),
- патриотизм,
- свобода,
- вера,
- искусство,
- профессиональная деятельность,
- семья,
- материальные ценности,
- совесть,
- ответственность.

Важно иметь в виду, что существенную роль играет не только сам набор ценностных ориентаций, но и их порядок в структуре личности.

В структуре мотивационного комплекса лидера доминируют мотивы:

- достижения успеха,
- мотивы аффилиации,
- мотивы власти,
- мотивы взаимодействия (интеракции).

Мотивом достижения успеха мы считаем стремление человека добиться успехов в разных видах деятельности как устойчивой личностной черты. Мотив избегания неудач – это относительно устойчивое стремление избегать неудач в тех ситуациях жизни, где результаты деятельности оцениваются другими людьми. Это черта личности, противоположная мотиву достижения успехов.

#### Интеллектуально-когнитивный компонент

В интеллектуально-когнитивном ресурсе лидера выделяют «когнитивную сложность личности». Это свойство позволяет судить о степени системности восприятия и оценки реального мира. Например, один человек сталкиваясь с конкретными обстоятельствами, видит только их и пытается их изменить. Это соответствует низкому уровню «когнитивной сложности личности». Другой человек в возникшей ситуации видит породившие ее причины, прогнозирует ее развитие, соотносит с предшествующим опытом. То есть имеет множество измерений социальной действительности, что соответствует высокому уровню «когнитивной сложности личности».

Другое важное интеллектуальное качество лидера способность воспринимать неопределенность ситуации. Неопределенность заключается в отсутствии каких-либо правил, инструкций и предыдущего опыта, которые позволяют принять решение. Следовательно, оно может быть найдено только на основе творческого, интеллектуального поиска.



Эмоциональный компонент в личностном ресурсе лидерской позиции. Для системы отношений и деятельности лидера характерно одно противоречие. С одной стороны, деятельность лидера отличается предельно высокой стрессогенностью, с другой – эффективный лидер должен регулировать свои эмоциональные состояния. Поэтому психологической особенностью лидера является высокий уровень эмоциональности и, одновременно, стрессоустойчивость.

**Стрессоустойчивость** – способность сохранять высокие показатели психической деятельности при возрастающей стрессовой нагрузке. **Эмоциональность** – это способность заражать своим эмоциональным воздействием других людей.

Коммуникативно-поведенческий компонент

Коммуникативная компетентность предполагает:

- направленность человека на общение и взаимодействие;
- высокий уровень согласованности вербальных и невербальных средств коммуникации;
- сформированность широкого диапазона коммуникативных навыков (навыков публичных выступлений, ведения малого разговора, активного слушания) и коммуникативных явлений.

В реальной жизни лидер должен сам получать удовольствие от процесса общения. Ему необходим большой арсенал средств общения, умение согласованно ими пользоваться в различных ситуациях. (Маленькая ремарка: демагогия – это не есть эффективное общение).

Коммуникация для лидера не самоцель, а средство решения определённых задач. Следовательно, коммуникативное поведение должно строиться с учётом целей, стоящих перед лидером, а по содержанию соответствовать задаче, для которой оно осуществляется.

В ходе реализации коммуникативного процесса могут возникать препятствия – так называемые **коммуникативные барьеры**. Они делятся на социальные и психологические.

К социальным относят профессиональные, статусные, возрастные, этнические, образовательные и другие барьеры.

Психологическим коммуникативным барьером могут стать неуверенность, агрессивность, тревожность, эмоциональная неустойчивость.

Для успешного лидерства необходимо осознать психологические барьеры, сделать их ресурсом коммуникативного поведения, а затем отработать навыки преодоления социальных барьеров.

## **2. Структура межличностных коммуникаций и критерий их эффективности, коммуникативный шум.**

В соответствии с современными принципами разработки моделей компетенций (См., например: Spencer L.M., Spencer S.M. Competence at work. Models for superior performance. NY, 2004) компетенции понимаются как

базовые качества людей, проявляющиеся в устойчивых вариантах поведения или мышления, распространяемых на различные ситуации в профессиональной сфере. Эти базовые качества в конечном итоге позволяют человеку успешно решать профессиональные задачи в своей области деятельности.

Выделяется **пять основных типов компетенций**:

- Базовые мотивации.
- Психофизиологические особенности (такие, например, как скорость и тип реакции).
- Регулятивные механизмы (в число которых, авторы концепции включают ценности, установки, Я-концепцию личности и т.п. психологические феномены).
- Знания.
- Умения и навыки.

Пять групп компетенций в свою очередь могут быть сгруппированы в три «слоя» модели компетенций в зависимости от степени их подверженности обучающему воздействию.

Психофизические особенности являются в большинстве своем врожденными и в наименьшей степени могут быть изменены через процедуры обучения (скорее речь может идти о компенсации на уровне умений и навыков, чем об изменении психофизиологических особенностей личности). Базовые мотивации также складываются на различных этапах взросления и могут быть скорректированы во взрослом возрасте лишь в незначительной степени.



Психофизиологические особенности и базовые мотивации личности составляют **ядро** системы компетенций личности, слабо подверженное трансформации (во всяком случае, в рамках относительно краткосрочных или среднесрочных образовательных программ).

- Я-концепция, установки и ценности, как показывает практика психологических тренингов, программ коррекции и тому подобных, могут быть изменены в результате специальным образом организованных программ, в том числе образовательных, таких, как тренинги. Однако эти изменения могут быть достигнуты в относительно долгосрочной перспективе и с существенными затратами. Эта группа компетенций составляет так называемую **«внутреннюю оболочку»** системы компетенций личности.

Компетенции ядра и «внутренней оболочки» в совокупности составляют то, что может быть определено как профессионально значимые личностные качества.

Знания и умения в профессиональной сфере составляют **«внешнюю оболочку»** системы компетенций личности. Они в наибольшей степени и в наиболее короткие сроки могут быть изменены в результате образовательного процесса.

Основные компетенции в реализации лидерской позиции

Лидерские компетенции относятся к сфере руководства и управления людьми. Они отражают способность человека распоряжаться собственной властью, направлять деятельность подчиненных в определенное русло, оказывать подчиненным поддержку, проявлять к ним участие и наделять их полномочиями. Кроме этого, лидерские компетенции предполагают наличие у руководителя способности создавать у подчиненных состояние нацеленности на общую задачу, умений работать с разнородным коллективом, поддерживать творческую активность подчиненных и формировать в организации чувство общности, создавать команду и т.п. Проявление лидерских компетенций многопланово.

Контент-анализ литературы и исследований в области молодежного лидерства, а также работа экспертных групп в рамках разработки данного курса позволяет сделать вывод, что современный лидер-руководитель (процессуальный лидер) должен обладать следующими базовыми компетенциями.

1. Мотивация к достижению (Преобладание ориентации на достижение цели, на результат).
2. Внутреннее стремление к саморазвитию.
3. Креативность.
4. Работоспособность.
5. Умение вдохновлять, заражать идеями. Эмоциональная компетентность.
6. Управленческая компетенция (способность к постановке целей, способность прогнозировать, планировать, принимать решения, побуждать других к действию, контролировать).
7. Умение действовать в неопределенных ситуациях. Умение разумно структурировать хаос, ориентируясь на главное, а не на второстепенное. Умение структурировать ситуацию с учетом решаемых задач.
8. Патриотизм и принятие социальной ответственности.

9. Знания и умения в специальных областях (управление общественной организацией, фандрайзинг, лидерство и командообразование, деловые коммуникации, национальная социально-политическая система, включая понимание истории ее возникновения, международного контекста и тенденций развития).

Они не являются исчерпывающими, но – «из песни слов не выкинешь» – обязательны для современного лидера-руководителя (процессуального лидера).

Прокомментируем некоторые из них. Умение вдохновлять, заражать идеями. Эмоциональная компетентность

Эмоциональная компетентность, на наш взгляд, имеет несколько составляющих, важных для развития лидерского потенциала.

Во-первых, умение вдохновлять, заражать своими идеями напрямую зависит от степени эмоциональной поддержки. Великие лидеры приводят в движение людей с помощью эмоций, и если вы умеете управлять эмоциями позитивно, то люди вокруг вас начинают работать с увлечением, демонстрируя свои высшие качества.

Во-вторых, это способность распознавать свои чувства и чувства других людей с целью управления своими внутренними эмоциями и эмоциями в отношениях с другими людьми. Многие люди с недостаточной эмоциональной интеллигентностью в конце концов оказываются под начальством людей с более низким IQ, но преуспевшим в развитии своей эмоциональной компетентности.

В третьих, это умение от сочувствия и сопереживания переходить к осмысленному содействию.

Управленческие компетенции: компетенция целеполагания  
**Целеполагание** – это выбор цели деятельности организации и ее конкретизация. Имеется в виду, что изначально формулируется стратегическая цель, а затем она разбивается на согласующиеся друг с другом подцели. Именно цель определяет общую направленность работы организации, ее состав и структуру. И именно цель регулирует характер действующих в организации взаимосвязей между ее компонентами и интегрирует их в согласованную систему. Она выступает основой для наиболее важных стратегических решений, определяя содержание планирования.

Цели организации располагаются в определённой иерархии. Общие цели конкретизируются в целях основных структурных подразделений и в целях более мелких подструктур. Такое «дробление» целей происходит до уровня отдельного исполнителя, деятельность которого тоже должна иметь четкую цель. Цели индивидуальной деятельности каждого исполнителя согласуются с целями более высоких уровней и иерархически им соподчинены.

Навык целеполагания важен на любом этапе деятельности организации. Начиная от стратегических целей и заканчивая реализацией любого проекта, будь то массовая акция или разработка сайта.

Управленческие компетенции: компетенции прогнозирования и принятия решений

Следующая основная компетенция лидерства – прогнозирование. Она обеспечивает переход от стратегии «пассивного реагирования» к стратегии «активного упреждения». Человек не просто реагирует на изменяющиеся внешние условия, а начинает готовиться к ним, разрабатывает меры по недопущению наиболее негативных из них. Прогнозирование как раз и является основным средством трансформации пассивной стратегии управления в активную.

Основной объект прогнозирования – развитие внешней среды и последствия взаимодействия с ней.

Мы живем в стремительно меняющемся мире, где преобразуется все – привычки и подходы, продукты и технологии, политические концепции и целые социальные системы. Внешняя среда сложна, подвижна и неопределенна. На ее развитие и взаимодействие с организацией оказывают влияние (напрямую или косвенно) множество факторов, каждый из которых вариативен, и все они, так или иначе, взаимосвязаны. Тесная взаимосвязь приводит к изменениям всех других факторов при любом незначительном изменении хотя бы одного из них. Отсутствие достоверной информации по каждому из факторов влияния создает часто ситуацию неопределенности.

Поэтому с компетенцией прогнозирования напрямую связаны:

- системное мышление, учитывающее множественность и взаимовлияние различных факторов – «все влияет на все!» и
- умение действовать в неопределенных ситуациях: разумно структурировать хаос, ориентируясь на главное, а не на второстепенное, структурировать ситуацию с учетом решаемых задач
- компетенция принятия решений (с учетом неопределенности, сложности и динамичности изменений в окружающей среде).

### **3. Факторы, влияющие на эффективность коммуникаций.**

Принятие решений – это процесс, который имеет свою динамику. Коротко – его можно разделить на следующие этапы.

Первый этап – **осознание проблемы.**

Имеется в виду ситуация, требующая выхода посредством принятия решения и предполагающая диагностику. Этап состоит из:

- выявления проблемной ситуации как таковой;
- определения ее границ;
- установления взаимосвязей с другими сторонами деятельности;
- характеристики особенностей ее содержания;
- выявления ее ключевых противоречий и постановку целей предполагаемого решения.

• Второй этап – **анализ содержания проблемной ситуации.** Информационный анализ ситуации с целью уменьшения (редукции) ее

неопределенности. В результате проблемная ситуация приводится к виду, более доступному для контроля над ней.

- Определение основных «ограничивающих факторов», которые порождают проблему, требующую принятия решения.

- Формулировка критериев, или основных требований к решению. Данные критерии затем будут положены в основу выбора одного из нескольких альтернативных вариантов.

- Третий этап – **формулировка альтернатив.**

- В него входят поиск, выявление и генерация новых возможных выходов из проблемной ситуации. Часто, особенно в стереотипных ситуациях, этот этап не осознается лидером как самостоятельный, поскольку необходимая альтернатива ему представляется очевидной. Четвертый этап – **оценка альтернатив по системе сформулированных критериев.**

Она соотносится с основными целями деятельности и является многоаспектным рассмотрением преимуществ и недостатков каждого вариантов. Эти варианты рассматриваются в прогностическом плане, с учетом параметра динамичности среды. Данный этап обозначается еще и как фаза «взвешивания альтернатив».

- Пятый этап – **выбор альтернативы.**

- Это основной этап в структуре нормативного процесса управленческого решения. Здесь необходимо сделать ключевой шаг – принять решение. Основной принцип данного этапа – выбор той альтернативы, которая имеет наибольшую интегральную «полезность» – то есть предельно увеличивает возможные «выигрыши» и минимизирует «проигрыши».

Шестой этап – **реализация принятого решения.**

Альтернатива выбрана. Теперь необходимо разработать специальные процедуры для ее осуществления. Эта задача имеет особую специфику, значимость и сложность. В организационной деятельности эта специфика состоит в несовпадении тех, кто принимает решения, с теми, кто их реализует. Поэтому организация деятельности исполнителей решения превращается в самостоятельную и важную задачу.

Седьмой этап – **контроль исполнения.**

В него входят оценка эффективности и коррекция решения. Любое эффективное решение предполагает необходимость обратной связи с его результатами путем сличения достигнутого с запланированным на первом этапе. Таким образом, общая структура нормативного процесса управленческого решения приобретает вид замкнутого контура, обозначаемого понятием «решенческое кольцо». Процесс принятия решений во многом определяется индивидуальными особенностями. Выделяют следующие **типы принятия решений**:

- интуитивные решения;
- решения, основанные на суждениях;

- рациональные решения.

При принятии интуитивного решения люди основываются на внутреннем ощущении правильности выбора. Особенностью здесь является отсутствие некоторых этапов принятия решений. Наименее представлен этап «взвешивания» альтернатив.

Решения, основанные на суждениях, во многом сходны с интуитивными, но в их основе лежат знания и осмысленный опыт прошлого.

Рациональные решения не имеют непосредственной опоры только на прошлый опыт, а принимаются на основе последовательности нормативных аналитических процедур.

В рабочей тетради к данному курсу мы предлагаем вашему вниманию технологию принятия решений TOP (технологию организационного развития), предложенную А.С.Огневым. Данная технология позволяет привнести акмеологические подходы в развитие навыков лидера-управленца и с успехом используется:

- для структурирования и собственных лидерских компетенций (стремление к саморазвитию)
- для структурирования парного взаимодействия (переговорных процессов, в том числе для разрешения конфликтных ситуаций)
- для эффективного построения команды (лидер для группы).

**Акмеология** (от древн. греч. акме — «вершина, цветущая сила», период в развитии взрослого человека, связанный с высоким уровнем развития способностей, профессионализма) — наука, изучающая феноменологию активного социального субъекта (человека, группы), закономерности вершинных достижений. Предметом изучения науки Акмеологии является условия достижения взрослым человеком высокого уровня продуктивности профессиональной деятельности. Данная область знания возникла на пересечении психологии, педагогики, теории менеджмента и ряда других дисциплин.

**Тема. 5. Техника принятия управленческих решений.  
Психологические проблемы принятия решений**

1. Понятие лидерство и руководство
2. Стили руководства и лидерства
3. Исследование перцептивных (чувственных) аспектов в системе "подчинен"

**1. Понятие лидерство и руководство**

Понятие лидерство и руководство тесно связаны между собой. Однако было бы ошибочно отождествлять их или противопоставлять. В отличие от лидерства, руководство есть сугубо управленческий феномен. Еще Б. Паригин определил следующие различия между лидером и руководителем:

- руководитель назначается официально, а лидер выдвигается неофициально;



- руководителю определёнными законодательными актами, постановлениями или приказами даются определённые права и полномочия; лидер не имеет таких прав и полномочий, также не имеет формальных санкций, используя которые, мог бы влиять на участников группы;

- руководитель представляет свою группу во внешней организации и решает вопросы, связанные с её отношениями с другими группами; лидер ограничен в своей деятельности в основном сферой взаимоотношений в группе;

- руководитель перед законом, администрацией несёт ответственность за состояние дел в группе и за результаты её деятельности, лидер никакой персональной ответственности не несёт за состояние дел в группе, за то, что в ней происходит.

Как отмечают современные исследователи, лидерство и руководство - это формы социального взаимодействия и интеграции всех механизмов и способов социально-психологического влияния для достижения максимального эффекта в групповой деятельности.

Если лидерство по своей природе связано прежде всего с регулированием межличностных взаимоотношений, которые имеют неформальный характер, то руководство является средством регулирования официальных отношений в границах социальной организации.

Э. Кузьмин рассматривает руководство как процесс управления трудовой деятельностью группы, которая осуществляет руководитель как посредник социального контроля и власти на основании административно-правовых полномочий. Учитывая это, лидерство определяют как процесс внутренней социально-психологической самоорганизации и самоуправления взаимоотношениями и деятельностью участников группы, благодаря индивидуальной инициативе участников. Кроме того, в психологической литературе отмечается, что руководитель, который тесно связан с официальной организацией группы, может эффективно осуществлять руководство только в том случае, если члены группы будут воспринимать его как лидера (в этом случае лидерство - важный вспомогательный фактор процесса руководства).

Принимая во внимание то, что деятельность руководителя более широкая, эффективность руководителя зависит от того, насколько он в своей деятельности опирается на лидеров, а они - поддерживают его. Исследователи считают, что искусство руководства - это в определённом понимании и умение координировать работу лидеров, опираться на них, то есть укреплять стойкость и жизнеспособность официальной организации, умело использовать и направлять в нужном направлении межличностные связи.

Общеизвестно из отечественных и западных исследований, что эффективность групповой деятельности значительно повышается, если руководитель и лидер - это одно лицо.

Несмотря на отличие в функциональных ролях лидера и руководителя, в психологических характеристиках их деятельности есть немало общих

черт, что даёт основания описывать эту деятельность как похожую.

Итак, лидерство отображает отношения доминирования - подчинения, влияния, наследования в системе межличностного общения. Лидер в психологическом плане - это всегда ведущий, за которым определяется центральная роль регуляции межличностных взаимоотношений в группе. Способность влиять на отдельных индивидов и группу, направлять их усилия на достижение целей группы определяет психологическую сущность лидерства. Авторитет лидерства и влияние имеют неформальный характер, формируются стихийно и поддерживаются неофициальными средствами группового контроля.

Руководство (в отличие от лидерства) является официально регламентированным социально-организованным процессом.

Общее для лидерства и руководства - это возможность и способность развивать и применять власть, то есть влиять на поведение других людей или на ситуацию. Это влияние осуществляется с помощью разных мероприятий: авторитета, права принуждения, традиций, экономических механизмов. В зависимости от средств влияния выделяют такие разновидности власти: законную (традиционную), эталонную (базируется на примере), экспертную, которая базируется на знаниях и компетентности, основанную на насилии или вознаграждении и т.п..

Социально-психологическое содержание как лидерства, так и руководства состоит в том, что влияние и власть побудят подчинённых к определённому поведению соответственно требованиям группы и представлений руководителя или лидера.

В литературе описано много исследований, которые прослеживают особенности объединения лидерства и руководства в управленческой деятельности. Например, исследователи изучали научный коллектив с целью выяснить, как реализация руководителем определённой лидерской роли влияет на эффективность функционирования возглавляемого им научного подразделения. Специальным вопросником определяли удовлетворённость научных сотрудников разными аспектами членства в коллективе, то есть принадлежности к коллективу. Кроме этого, выясняли степень реализации руководителем двух лидерских ролей: - делового лидера, которая состояла из подролей критика, эрудита, генератора идей, организатора, научного авторитета; - эмоционального лидера, которая состояла из характеристик межличностных контактов членов коллектива, например, коммуникабельность и т.п..

Полученные данные дали возможность поделить все изученные коллективы, на две группы: с руководителем-лидером; с руководителем-нелидером. Рассматривали два типа лидерства - деловой и эмоциональный. В результате статистического анализа было выявлено, что возрастание удовлетворенности сотрудников членством в коллективе (принадлежностью к коллективу) связано в основном с лидерством руководителя в деловой (научной) сфере и мало зависит от выполнения им роли эмоционального

лидера, наибольший удельный вес имели подроли научного авторитета и генератора идей.

На основании результатов исследования можно утверждать, что не совсем правомерен традиционный взгляд, согласно которому коллектив функционирует эффективнее, если его руководитель является одновременно и лидером. Принимая во внимание сложный характер лидерства в коллективе, необходимо уточнить, какую конкретно лидерскую роль выполняет руководитель. Важным условием эффективности коллектива является лидерство руководителя в превосходящем типе групповой деятельности (инструментальный тип лидера).

## 2. Стили руководства и лидерства

Заметим, что в работах западных психологов понятие "лидер" и "руководитель" употребляют как тождественные. В английской, немецкой и других языках не существует дифференциации этих понятий. Оба явления обозначают одним словом - "лидер". Фактически типология лидерства К. Левина - это типология руководства. Стилль лидерства (руководства) (греч. *stylos* - палочка для письма) означает способ, приём, метод работы, характерную манеру обращения. Под стилем понимают типичную для лидера систему способов и приёмов влияния на подчинённых.

С точки зрения стилия и методов деление лидеров и руководителей на авторитарных и демократических ведёт своё начало с 30-х гг. XX в., когда К. Левин, Р. Липит и Р. Уайт проводили эксперименты, связанные с лидерством. В экспериментальной искусственной ситуации они исследовали трудоспособность, совместимость, уровень и характер общения в группах по условиям, когда в деятельности лидера обнаруживались черты то одного, то другого стилия руководства. Кроме того, были исследованы случаи, когда лидер не вмешивался в дела группы. Эксперименты К. Левина обнаружили, что идеальным стилем руководства, когда достигается оптимальный эффект деятельности группы, является демократический стилль.

Укажем, что в основу классификации стилей положен такой важный компонент поведения лидера, как его подход к принятию решений. ^ *Авторитарный стилль*. Лидер принимает решение единолично, определяет деятельность подчинённых и не даёт им возможности обнаружить инициативу. Он "замыкает" всю деятельность на себя, и потому его подчинённые живут в мире слухов и догадок. Авторитарный лидер не учитывает межличностные взаимоотношения, сложившиеся в группе. В случаях, когда отсутствует авторитарный лидер, работа в его группе замедляется, а то и совсем прекращается. Как только авторитарный лидер выходит из комнаты, члены группы откладывают работу или резко снижают свою производительность.

В случае долгого отсутствия лидера такая группа не в состоянии самостоятельно продолжить и организовать эффективную деятельность и часто распадается.

\* *Демократический стилль*. Лидер привлекает своих подчинённых к процессу принятия решения на основе групповой дискуссии, обсуждения,

стимулирует их активность. Демократического лидера, в отличие от авторитарного, члены группы воспринимают как "одного из нас". Он всегда опирается в организации деятельности как на помощь, так и на поддержку других. С готовностью передаёт свои полномочия подчинённым. При отсутствии такого лидера деятельность группы не прекращается и не снижается.

\* *Либеральный (свободный) стиль*. Лидер избегает непосредственного участия в принятии решения, предоставляет полную свободу участникам группы самостоятельно принимать решение.

Западные исследователи часто отходят от терминологии К. Левина или расширяют приведенную классификацию. В частности, как синоним авторитарного стиля используют термин "директивный" (волевой, жёсткий, единоличный, административный). Э. Дженингс выделяет бюрократическое лидерство, которое характеризуется высокой степенью применения соответствующих регламентаций и постоянным использованием процедур.

Синонимами демократического стиля служат такие термины, как "коллегиальный", "равноправный", "партнёрский", "консультативный", "стиль сотрудничества". Либеральный стиль лидерства называют анархическим (номинальный, свободный, попустительский, безвластный и т.п.). Этот стиль на практике - это отсутствие лидерства в прямом понимании этого слова.

У. Френч обнаружил, что свободный стиль лидерства приводит к безвластию, конфликтам и фрустрации (неудовлетворённости). Количество и качество выполненной работы значительно ниже, чем в случае демократического стиля лидерства. Однако свободный стиль лидерства приводит к более доброжелательным взаимоотношениям между членами группы, чем авторитарный.

Обобщая многочисленные исследования стилей руководства, Г. Андреева выделяет содержательную и формальную стороны (табл. 1).

Таблица 1

Стили управления по Г.Андреевой

Формальная сторона стиля	Содержательная сторона управления
<b>Авторитарный стиль</b>	
Деловые, краткие распоряжения	Дела группы планируются заблаговременно
Запреты с угрозами	Определяются только непосредственные цели
Чёткий язык, неприветливый тон	Слово руководителя непререкаемо
Похвала и наказание – субъективны	
Эмоции не принимаются во внимание	
Ознакомление с приёмами работы и их демонстрация – не система	
Позиция лидера вне группы	
<b>Демократический стиль</b>	

Инструкции в форме предложений	Мероприятия планируются не заблаговременно
Товарищеский тон	Мероприятия планируются не заблаговременно
Похвала и наказание с согласиями	За реализацию предложений отвечают все
Распоряжения и запреты с дискуссиями	Все виды работ не только предлагаются, но и обсуждаются
Позиция лидера внутри группы	
<b>Либеральный стиль</b>	
Тон конвенционный (соглашательский)	Дела в группе «идут» сами собой
Отсутствие похвал, наказаний	Лидер не даёт указаний
Никакого сотрудничества	Виды работ складываются из отдельных интересов
Позиция лидера не замечается группой	

### **3. Исследование перцептивных (чувственных) аспектов в системе "подчинен"**

Вопрос координации групповой деятельности широко изучают многие науки. Особое внимание уделяют проблеме эффективности руководства. Кроме известных исследований влияния стилей руководства, специфических черт руководителя и подчинённых, ситуаций и других факторов на эффективность руководства, сегодня также актуальны исследования перцептивных аспектов системы "подчинен".

Невозможность адекватно объяснить процесс руководства с позиции "теорий черт" привела к разработке более эффективных подходов. Одним из них является подход, который предложили учёные Огайского университета.

В основе этого подхода заложен тезис о том, что деятельность индивида с позиции руководителя (лидера) предопределяется требованиями определённой позиции. Значительного распространения приобрели исследования низшего звена управления, то есть руководителей первичных коллективов. Признавая позицию руководителя определённого типа, авторы сделали выводы, что специфика этой позиции является "маргинальной". Что это означает?

Впервые понятие "маргинальный статус личности" было предложено в сфере социологии межкультурных отличий. Со временем этот термин начали использовать социальные психологи для выделения индивидов, которые находятся на грани двух или нескольких социальных систем (групп), но не принимаются ни одной из них как полноправные участники.

Маргинальный статус личности, которая выполняет роль руководителя, определяет, как отмечают большинство авторов, конфликтность её положения. Причины маргинальности позиции руководителя большей частью связывают с различиями ожиданий и требований администрации и подчинённых к поведению руководителей первичных коллективов.

Двойная позиция руководителя предопределяет внутреннюю её противоречивость, которая обостряет необходимость адекватного восприятия его своим окружением. Эмпирическим показателем адекватности поведения руководителя является отношение к нему двух сторон - работников (подчинённых) и администрации, которая определяется степенью соответствия реального поведения ожиданиям. Именно это и определяет необходимость исследований перцептивных аспектов в системе "руководитель-подчиненный".



#### Виды социальной перцепции

Исследование перцептивных аспектов отношений руководства и подчинённых предусматривает изучение таких вопросов:

- восприятие руководителя высшим руководством;
- восприятие руководителя подчинёнными;
- особенности восприятия руководителя социальным окружением.

Наибольшее количество работ западных психологов связано с изучением восприятия руководителя высшим руководством и подчинёнными. В частности, М.Балм исследовал более тысячи руководителей первичной группы (коллектива) на девятнадцати предприятиях. Обнаружил, что руководителя, который идентифицирует себя с администрацией, оценивают "выше" как руководителя более продуктивной группы, чем того, кто в меньшей мере идентифицирует себя с администрацией. Также была прослежена интересная тенденция: руководитель более многочисленной группы в большей мере склонен идентифицироваться с администрацией.

Другие исследования удостоверяют, что представители администрации имеют тенденцию оценивать своих подчинённых выше по критерию эффективности, если они больше ориентированы на производительность, чем на отладку межличностных взаимоотношений.

Анализ западных исследований дал возможность Р. Стогдилу сделать такие выводы:

1. Руководителей, которые идентифицируют себя с организацией, "свыше" будут оценивать как более эффективных, они большей мерой удовлетворены своей работой, чем руководители, которые идентифицируют себя с подчинёнными или с внешней референтной группой.

2. Сходство в установках и восприятии ролей между руководителем и администрацией приводит к тому, что таких руководителей представители администрации оценивают как более эффективных.

В исследованиях Р. Лайкерта, например, выявлено, что реакция подчинённых на поведение руководителя всегда зависит от степени согласованности поведения руководителя с тем, как ее воспринимают подчинённые, с ожиданиями, ценностями подчинённых. По его мнению, руководство - это адаптивный процесс. Для того, чтобы быть эффективным руководителем, руководитель должен приспособить свое поведение соответственно ожиданиям всех тех, с кем ему приходится взаимодействовать. Главный вывод - чувствительность руководителя к ценностям и ожиданиям других является важной детерминантой эффективности. Соответственно этому разрабатываются соответствующие нормы относительно восприятия руководителя подчинёнными.

В частности, во-первых, чтобы руководителя воспринимали подчинённые как "одного из нас". Во-вторых, как "подобного большинству из нас". В-третьих, как "лучшего из нас". И, в-четвертых, он должен оправдать ожидания подчинённых.

В психологии бывшего Советского Союза основным предметом психологии управления считали процесс общения в системе "руководитель - подчинённый", где выделяли коммуникативный, интерактивный и перцептивный аспекты.

Обратим внимание на некоторые проблемы, которые связаны с перцептивным аспектом общения. Можно выделить два направления исследований. Во-первых, исследования, ориентированные на изучение процесса руководства с помощью методик, которые базируются на данных восприятия человека человеком; во-вторых, исследования собственно феноменов социальной перцепции на материале взаимоотношений руководителя и подчинённых. К первому типу исследований относятся такие, которые изучают мастера как руководителя на основании информации, полученной со стороны подчинённых и со стороны членов администрации, что можно объяснить спецификой позиции руководителя определённого типа. Эта специфика обусловлена умением мастера найти такую стратегию поведения относительно подчинённых и администрации, если он мог бы удовлетворить требования как одной, так и другой сторон.

В исследованиях А. Свенцицкого приведены результаты, которые свидетельствуют о том, что во многих случаях оценивания мастера работником-подчинённым резко отличается от оценивания мастера представителями администрации. Аналогичные данные получили и другие авторы.

Анализ оценок администрации лучших и худших с их точки зрения мастеров обнаружил, что статус мастера как формального лидера соотносится с оценками его деловых качеств, организаторских умений и привычек.

Исследование второго типа, которых очень мало, посвящены исследованиям проблем социально-психологической совместимости руководителя и коллектива, "согласованности и адаптивности функциональных, коммуникативных и личностных черт общающихся людей".

Возможны разные уровни социально-психологической совместимости руководителя и подчинённых, какие обусловлены представлениями подчинённых о месте руководителя как функционера производства. Исследование подтвердили положения О. Бодалёва, что среди факторов, которые детерминируют восприятие, познание и понимание людьми друг друга, большое значение имеет характер их взаимодействия и те социальные роли, которые люди выполняют один относительно другого.

Интересные результаты получил исследователь Р. Кричевский. По его мнению, "проблема эффективности управления группой тесно связана со способностью руководителя адекватно оценивать членов группы и оценки руководителя должны определённым образом быть согласованы с групповым мнением". Значительные расхождения в оценках могут привести к конфликту между руководителем и группой.

Такие исследования поставили вопросы: "Есть ли связь между успешностью совместной деятельности и положительной оценкой личности руководителя?".

Результаты исследований, проведенные под руководством Г. Андреевой, обнаружили:

1. Руководителя первичного высокоэффективного коллектива положительно оценивают как высшее руководство, так и подчинённые. Руководителя низкоэффективного коллектива две стороны оценивают как такого, который не отвечает их ожиданиям и требованиям.
2. В основе оценки, которую давали мастеру, заложены показатель производительности или непродуктивности труда этого мастера.
3. Оценивание подчинёнными руководителя более сложно и в определённой степени зависит от удовлетворенности их социально-психологической ситуацией в коллективе, их взаимоотношений.



## **Тема 6. Команда: сущность и этапы построения. Преимущества и ограничения командной деятельности..**

1. Основные признаки реальной команды.
2. Выращивание команд. Жизненный цикл команды
3. Положительные и отрицательные стороны формирования индивидуального «лица команды»
4. Переход от команды к организации

### **1. Основные признаки реальной команды.**

Воздействие на результаты команды более похоже на искусство, нежели на традиционное управление рабочей группой.

Если лидеру не удастся совершить «переход» от группы к команде, эффективность работы людей, объединенных в псевдокоманду, становится крайне низкой.

По мнению Яна Катценбаха и Дугласа Смита – одних из наиболее признанных в мире специалистов в области построения высокоэффективных команд – в состав базовых признаков реальной команды входят:

- сравнительно небольшое число ее членов (предпочтительно не более десяти человек), при котором принципиально возможно без особых затруднений оперативно согласовывать действия, эффективно обмениваться всей необходимой для успешной совместной работы информацией;
- наличие у членов группы взаимодополняющих умений и навыков;
- ориентация членов группы на разделяемые ими ценности и совместные цели;
- использование определенных общих подходов к работе (своего рода единых стандартов);
- совместная разделяемая членами группы ответственность за достижение поставленных целей и следование общим ценностям.

Яна Катценбах и Дуглас Смит полагают, что реальная эффективно действующая команда от обычной рабочей группы отличается:

- разделением роли лидера между членами команды;
- сочетанием как индивидуальной, так и общей ответственностью;
- наличием особых целей команды, выработанных поставленных перед собой самими ее членами;
- коллективным характером результата совместной деятельности;
- поощрением открытых дискуссий и активной позиции на собраниях, если это направлено на выявление и разрешение актуальных проблем;

- использованием при измерении результативности оценок в основном коллективного продукта, а не суммарного вклада отдельных членов;
- совместным обсуждением текущих задач, совместной выработкой соответствующих решений и совместной практической реализацией замыслов
- использованием при измерении результативности оценок в основном коллективного продукта, а не суммарного вклада отдельных членов;
- совместным обсуждением текущих задач, совместной выработкой соответствующих решений и совместной практической реализацией замыслов.

А.С.Долгоруков в своей книге «Методология эффективного действия» предлагает выделить следующие значимые отличия команд от рабочих групп:

1. Рабочие группы в организациях создаются, а незаурядные команды выращиваются.
2. Команды отличаются высокой степенью осознанного доверия друг к другу.
3. Лидеры команд очень много времени посвящают целеполаганию, это избавляет их от необходимости тратить много времени на поиск ресурсов. Ибо хорошо поставленные цели содержат в себе ресурсы.
4. Издержки внутрикомандной деятельности гораздо ниже, если сравнивать с рабочей группой.
5. Высокое ролевое «чутье» членов команды. Оно позволяет сохранять незримые границы между отдельными ролями, то есть не превращать их в «функциональные обязанности».
6. Командой «трудно» управлять, если лидер не является харизматичной личностью в глазах команды.
7. Внимание членов команды сконцентрировано в основном на «процессах», а не на отдельных «функциях».
8. Команда – это группа целеустремленных людей, обладающая «истинной иерархией», то есть формальная иерархия достаточно хорошо совпадает с неформальной иерархией.
9. Свобода в выражении собственной точки зрения является осознанной ценностью.
10. Индивидуальность не подавляется групповыми нормами.
11. Преобладают неформальные способы передачи информации, обратная связь не отчуждена от деятельности, как это часто бывает в рабочих группах.
12. В командах «не выживают» слухи и сплетни.
13. Команды «бесславно погибают» от длительной рутинной работы.

## **2. Выращивание команд. Жизненный цикл команды** Процесс превращения нескольких индивидов, выполняющих

взаимосвязанные рабочие задания, в единую команду предполагает прохождение определенных этапов. Концепция жизненного цикла команды не предполагает, что реальная группа последовательно проходит все эти этапы командообразования. Выраженность и продолжительность этапов проявляется по-разному в каждой команде.

Обычно выделяют следующие этапы развития команды

**Формирование.** Члены команды обмениваются информацией, узнают и принимают друг друга, формулируют задачи группы. Преобладает аура вежливости, взаимоотношения членов группы отличаются осторожностью. Все члены будущей команды «размахивают визитками», то есть стараются подчеркнуть свои прошлые мнимые и реальные заслуги перед человечеством.

**Смятение.** Наступает момент, когда большинству становится «ясно», кто есть кто, и они начинают самоопределяться в команде. Члены группы конкурируют за обладание более высоким статусом, за относительное влияние, дискутируют о направлениях развития. Группа испытывает внешнее давление, между ее участниками складываются достаточно напряженные отношения. На сцену выходят лидеры «первой волны». Они уверены в себе, опытные, настойчивы, громко говорят и всегда знают «точно», что надо делать.

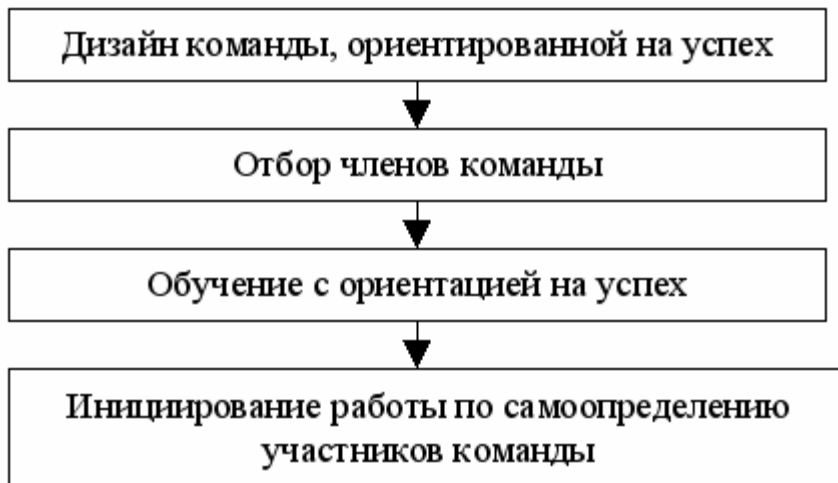
**Нормирование.** Сформированная команда начинает совместное движение к общим целям, устанавливаются равновесие конкурирующих сил и групповые нормы, определяющие поведение ее членов, сотрудничество членов команды становится все более эффективным. В это время может произойти смена лидеров, на сцену могут выйти лидеры «второй волны». Они внешне менее эффективны, но люди чувствуют себя с ними более уверенными и раскованными.

**Выполнение работы.** Команда вступает в стадию зрелости, она способна решать самые сложные задачи, каждый ее член исполняет несколько функциональных ролей. На этом этапе команде присущи все те качества, которые мы сформулировали в виде списка тринадцати характеристик.

**Расформирование.** Рано или поздно расформировываются (или трансформируются) самые успешные команды, интенсивные социальные отношения их участников постепенно сходят на нет. Но это скорее оптимистичное наблюдение, нежели пессимистичное. Люди устают друг от друга, поэтому возникающие новые крупные проекты и идеи (если это подлинно инновационная организация), собирают людей под новое знамя, предлагая иные конфигурации отношений и новые вызовы времени.

Для формирования и развития перечисленных выше ключевых признаков эффективной команды был разработан комплекс заданий и упражнений, представляющий собой деятельностно ориентированную разновидность тренинга командообразования. (смотрите в Хрестоматии по данному курсу материалы А.С.Огнева «Командообразование. Тренинг»). Этот комплекс позволяет лидеру сконцентрировать внимание и сделать

работу команды более успешной:



В качестве базового в данной работе используется следующее определение команды:

**Команда** – небольшое число людей, ориентирующихся на систему разделяемых ими ценностей и целей, обладающих взаимно дополняющими навыками и использующие их для такого решения общей задачи, которое представляет собой итог взаимодополняющих совместных действий.

При построении такой команды следует ориентироваться на то, что люди объединяются в команду на основе **общих намерений**. Такие намерениями становятся стремления совершать совместные действия, возникшие в результате осознания их значимости и подкрепленные сформировавшейся готовностью к их волевой поддержке.

Формирование общности намерений также сочетается с ориентацией на обеспечение:

- роста эффективности работы и команды в целом, и ее отдельных членов;
- увеличение скорости и результативности действий команды в кризисных ситуациях;
- культивирования ответственного отношения членов команды к своей работе, осознания своей роли в общем деле, понимания смысла своей работы и работы всей команды, заботы об общем успехе;
- выбора членами команды оптимальных путей развития всей команды в целом.

Обычно цели и задачи, стоящие перед командой, не могут быть достигнуты отдельными ее членами в силу ограниченности по времени и

ресурсам, а также невозможности овладеть одному необходимыми знаниями и квалификацией.

Групповой тренинг, предложенный в нашем учебно-методическом комплексе, позволяет существенным образом расширить опыт каждого участника за счет интеллектуальной поддержки его работы по разрешению своей проблемы другими членами группы. Обсуждение в группе различных составляющих намечаемого плана действий позволяет сделать его более реалистичным. Изложение одним участником плана своих действий оказывает стимулирующее влияние на поиск решения другими участниками не только его, но и своих собственных проблем.

Группа также оказывает эмоциональную поддержку. Можно варьировать степень этой поддержки от соперничества и сочувствия до активного содействия.

Группа выступает для ее участников и в роли внешнего орудия воли. Нередко они воспринимают оглашенный во время групповой работы план как публичное обязательство. Наряду с мотивацией достижения возникает мотивация одобрения, также помогающая преодолевать трудности на пути к намеченной цели.

### **3. Положительные и отрицательные стороны формирования индивидуального «лица команды»**

Каждая команда имеет свое лицо, не совпадающее с индивидуальными качествами ее членов, и ее всегда можно отличить от других команд. В устойчивых командах возникает даже некоторое подобие субкультуры, делающее ее облик легко узнаваемым.

Когда возникает «командный дух», это легко обнаруживается любым человеком, столкнувшимся с той или иной командой. У сложившейся команды обнаруживается свой (неповторимый) сленг, непонятный непосвященному, складываются нормы внутрикомандного поведения, принятия решений и взаимодействия с внешним окружением, присущие только этой команде. Даже юмор, который «циркулирует» в конкретной команде, не воспринимается посторонними. Чужому человеку зачастую бывает сложно определить даже лидера команды, поскольку «пальма первенства» в реальной деятельности может переходить от одного активного члена команды к другому в зависимости от характера конкретной задачи (или отдельного этапа работы), которую в данный момент времени она выполняет.

Формирование индивидуального «лица команды» может иметь как положительные, так и негативные стороны. Положительная сторона состоит в том, что сложившаяся команда «защищена от чужаков», которые не понимают контекстов, связанных с работой команды и на этом «прокальваются». Негативные проявления выражаются в так называемом «огруппленном» мышлении, которое сказывается на эффективности работы и с которым должен уметь справляться руководитель команды.

Суть его в следующем. Чем более близки члены команды между собой по своим данным (квалификации, ценностям и т.п.), тем большие удовлетворение и сплоченность они будут демонстрировать. В результате команда может превратиться в элитарное и скрепленное круговой порукой сообщество, которое начнет требовать конформизма от своих членов. Консенсус и гармония проявляются в такой степени, что нежелательные идеи, данные или информация умышленно игнорируются данной командой.

Существует ряд признаков, позволяющих идентифицировать наличие «огрупленного мышления»:

- Иллюзия неуязвимости. Будучи разделяемой большинством или всеми членами команды, она может вселять в членов команды чрезмерный оптимизм. Такое состояние команды с одной стороны снижает творческое напряжение, а с другой – поощряет неоправданный риск в принятии решений.
- Коллективное стремление к приукрашиванию действительности с тем, чтобы игнорировать факты, способные поколебать взгляды членов команды. Это происходит часто тогда, когда команда уже имела в прошлом хорошие результаты и ее собственная репутация является теперь предметом забот членов команды.
- Гипертрофированная приверженность нормам команды, вплоть до прямого давления на ее членов и появление самозванных «блюстителей нравов». Лидеры иногда сталкиваются с такой проблемой, как необходимость усиления личной ответственности в противовес стремлению к командному консенсусу и решению проблем в условиях взаимозависимой нечеткой ответственности. Граница между сплоченностью и конформизмом достаточно условна. Сплоченность может незаметно выродиться в конформизм. К сожалению, команда может превратиться в элитарное и скрепленное круговой порукой сообщество, которое будет требовать конформизма от своих членов и действовать по принципу «Мы, все правильно оценивающие и понимающие и они, не понимающие нас».
- Представления о лидерах противной стороны (например, в период политических выборов) как о слишком порочных или не умных. Синдром любой сложной закрытой системы, которая непременно будет деградировать. Этот синдром – прямая противоположность установке: «в своем отечестве пророка нет». Известно положение системного подхода о том, что развиваются только открытые системы (открытые для критики, для оппонирования, для новых идей, для сотрудничества и т.д.). Когда команда перестает учиться у окружения, это уже тяжелая болезнь.
- Снижение порога ответственности за последствия от принимаемых решений. Недостатком командного подхода является то, что команды могут выработать всех устраивающие, а не новаторские варианты решения проблем. Причины этого заложены в самом командном подходе, когда решение проблем является результатом группового обсуждения, нередко стремящегося к усредненной точке зрения и отбрасыванию крайних, в том числе, возможно, и нетривиальных, вариантов решения.

- Снижение порога индивидуальной критичности в оценке отклонений от показного группового консенсуса. Многие думающие лидеры отмечают как тревожные ситуации всеобщего согласия по сложным вопросам. Эти ситуации могут возникать, когда личные сомнения участников мыслительной работы приглушаются мнимым или поверхностным общим согласием.

Очевидно, что в тех случаях, когда команда ведет себя так, как будто для нее не существует ни ограничений, ни законов, когда ее члены рассчитывают на поддержку любых своих действий, она больна, а «болезнь» надо лечить.

Одно из наиболее эффективных средств борьбы с огруппленным мышлением – введение в команде должности конструктивного критика предлагаемых идей.

Это может быть привлечение в команду «свежих» членов или просто приглашение на совещание «продвинутых зрителей», которые ничего не связывает с этой командой. Иногда помогает введение принципа отложенного решения, когда принятие окончательного решения происходит только после того, как участники группы получили достаточное время для его анализа.

Командная работа может оказаться неприемлемой в случаях, когда требуется найти быстрое решение. В некоторых ситуациях на получение решения командой требуется больше времени, чем на принятие решения отдельным лицом, так как в случае командной работы предполагаются взаимные контакты и нахождение консенсуса по принимаемому решению.

Безусловно, подход, базирующийся на построении команды, не является универсальной панацеей от всех организационных бед. Для него также характерны неизбежные политические противоречия, сложности в реализации и дилеммы.

Если человек по каким-то причинам не оценил позитивно перспективу командной работы, он будет предпринимать скрытые и явные **действия, мешающие зародиться командному духу.** Среди таких действий можно отметить:

- создание препятствия или трудности на пути предложений или идей других, без выдвижения альтернативных предложений или разумных аргументов.
- способствование уходу дискуссии от вопросов, в которых позиция такого человека уязвима.
- монополизация дискуссии в команде, использование групповых процессов для удовлетворения личных властных амбиций.
- стремление «переиграть по очкам» других участников работы для укрепления собственного статуса.
- заострение внимания на несущественных деталях и недостатках в работе. то список, естественно, открыт.
- Кроме того, нам часто приходится иметь дело с унаследованной, уже сложившейся, а не созданной с нашим участием командой. Все эти

противоречия и дилеммы необходимо иметь в виду при создании команд.

Эффективность работы команды растет медленно, годами, но «обрушиться» она может практически мгновенно. Например, весьма отрицательно влияют на показатели производительности команд необоснованные изменения в ее составе, переводы сотрудников и т.п.

#### **4. Переход от команды к организации**

Реальный опыт функционирования организаций, история их развития, а также ряд исследований, выполненных в рамках теории нововведений, позволяют наметить несколько возможных путей дальнейшего развития команд и организационных структур, образованных на основе и по инициативе команды.

В случае если процесс командообразования развертывается в нужном направлении, синтез нового дела выступает как исходная точка создания организации. Далее следуют поиск способов реализации деятельности, поиск и привлечение сторонников ее выполнения, преодоление внешних и внутренних препятствий на пути легализации новой формальной структуры, обеспечивающей масштабную деятельность.

Успешная работа в команде, выступившей инициатором создания организации, может привести ее членов к попытке «трансляции» принципов и норм командной работы на всю создаваемую организацию. Это, однако, оправдано не всегда. С ростом организации и приобретением опыта многие виды работы становятся рутинными и могут быть разумно определены в виде набора функциональных обязанностей, которые способны эффективно выполнять рядовые члены организации. В этой ситуации хорошо «скоординированные» рабочие группы с четким функционалом могут оказаться правильным шагом в строительстве организации. Невозможно распространить командный дух ядра организации на сотни рядовых ее членов. Это, однако, не исключает того, что отдельные члены сложившейся команды воспроизведут командный стиль работы, возглавив ответственный участок работы. Другими словами, наряду с ядром организации, представляющим собой зрелую команду, в недрах организации возникнут вторичные команды, воспроизводящие опыт центрального ядра. При этом надо понимать, что прямое (механическое) перенесение командного духа организационного ядра в низовые звенья организации маловероятно. Формирование команды, возглавляющей любое звено организационной работы, подчиняется тем же принципам и проходит те же этапы, которые имели место при формировании ядра организации.

В заключение отметим еще несколько важных аспектов управления организацией в целом.

Организация – это многоуровневая структура с уровнями руководства и подчинения. Такая структура эффективно функционирует только при существовании хорошо налаженной связи между всеми уровнями, так называемыми каналами коммуникации. Выделяют вертикальные (нисходящие и восходящие) и горизонтальные каналы коммуникации.



**Вертикальные каналы коммуникации** позволяют обеспечить связь всех уровней управления.

Нисходящие организационные коммуникации – это поток информации от высших уровней руководства к нижним. Примером таких коммуникаций может быть оценка деятельности подчиненных, инструктаж, новости и т.п. Руководство должно понимать, воспринимается ли эта информация подчиненными и как она воспринимается (положительно или негативно).

Восходящие организационные коммуникации – это поток информации от подчиненных к руководству. Примером таких коммуникаций являются отчеты о работе, докладные записки и т.п. Если руководство испытывает нехватку информации, утрачивает представление о потребностях своих сотрудников – значит, необходимо наладить восходящую коммуникацию.

**Горизонтальные каналы коммуникации** в организации представляют собой поток информации между сотрудниками на одном иерархическом уровне. Примером таких коммуникаций является обмен информацией на совещаниях топ-менеджмента, разговор между специалистами из разных отделов и т.п.

Нами замечено, что горизонтальные коммуникации активизируются, по меньшей мере, в двух случаях:

- когда зарождается командный стиль работы в организации;
- когда разваливается иерархия и возникают «тромбы» в нисходящей и восходящей коммуникации.

Итак, когда несколько индивидов, организованные в виде команды и возглавляемые ее лидером, перерастают в организацию, необходимо позаботиться о том, чтобы эта новая организация в целом имела ясные и грамотно сформулированные цели и ясную структуру.

Эта структура может сочетать в себе рабочие группы, организованные по функциональному принципу, либо по направлениям работ, а также отдельные команды, отвечающие за ответственные и инновационные проекты.

О том, как сформулировать цели и миссию организации, вы можете прочитать в Хрестоматии к этому курсу (А.М.Долгоруков «Миссия и стратегические цели организации», «Построение системы управления организацией», а так же А.С. Огнев «Работа с организацией»).

## **Тема 7. Создание команды.. Роли в команде.**

1. Сущность, необходимость и роль команд в организации.
2. Роли в команде

### **1. Сущность, необходимость и роль команд в организации.**

Успешность всех нововведений в организациях в настоящее время связывают с деятельностью команд, противопоставляя их «обычным» работающим группам людей.

Когда людям приходится овладевать огромным объемом знаний, а затем применять их на практике, растет значимость командной работы, но одновременно организации делают все большую ставку на личную ответственность сотрудников, на их настойчивость и целостность личности.

Чувство общности является потребностью человека, причем в наш информационный век оно становится все более важным. Знания постепенно вытесняют материальные активы как показатель богатства, и организациям все больше требуется умение развивать общности людей, как внутренние, так и внешние. Когда людям приходится овладевать огромным объемом знаний, а затем применять их на практике, растет значимость слаженной командной работы.

Организации ощущают острую потребность иметь людей, которые могут мыслить независимо и работать интерактивно, которые знают, когда целесообразно действовать в одиночку, а когда работать с другими, которые гордятся результатами своего труда и ценят достижения своих коллег.

Безусловно, подход, базирующийся на построении команды, не является универсальной панацеей от всех организационных бед. Для него также характерны неизбежные противоречия и сложности в реализации.

Основная причина такого пристального внимания к командной работе – это возросшая неопределенность окружения, в котором приходится заниматься бизнесом. В современном мире невозможно разработать устойчивую стратегию на сколько-нибудь длительный период. Выход состоит в том, чтобы вырастить команду, которая смогла бы осуществлять стратегические инициативы в режиме «реального времени».

Большое значение для стратегических инициатив имеет также использование команд как основных связующих звеньев и факторов организационной адаптации. Лидер должен стимулировать постоянную адаптацию своей организации посредством некоего динамичного процесса. Формирование временных команд для выполнения отдельных специфических задач является наилучшим источником обновления.

Создавая такие временные команды, лидеры «провоцируют» некоторую неопределенность в привычной деятельности, но это окупается возможностью нащупать природу своей будущей организации.

С помощью команд руководитель может проверять адекватность существующей структуры, а также возможности людей, включаемых в такие команды.

Роль команд важна не только в бизнес-организациях, но и в любых других: политических, молодежных, общественных и т.п.

Например, более 80% из числа опрошенных в 2000 году политиков на первое место в числе проблем, с которыми им приходится сталкиваться, ставят подбор членов политической команды, поиск людей, способных к эффективному взаимодействию в ходе реализации политической стратегии. 64% политических лидеров считают, что успех возглавляемой организационной структуры определяется тем, насколько эффективно подобраны ближайшие помощники.

Существенные информационные, интеллектуальные и эмоциональные перегрузки субъектов политической деятельности, вызванные возрастанием роли и усложнением социальных систем, привели к необходимости оптимизации не только индивидуальной, но, прежде всего, совместной деятельности политической команды.

В советские времена важнейшим критерием при подборе команд была лояльность. Этот принцип формирования команд оставался определяющим и в первые постсоветские годы. Это не было простой случайностью: в условиях борьбы за власть на федеральном и региональном уровнях, а также политической и экономической непредсказуемости, преданность ближайшего окружения была особенно важна руководителю. Однако по мере усложнения управленческих задач, стоящих перед субъектами политической деятельности, принципы рекрутирования команд стали постепенно меняться. Лидеры все чаще при формировании команды были вынуждены отказываться от принципа личной преданности и переходить к принципу профессионализма при отборе своего политического окружения.

Но из профессионалов необходимо уметь составлять и выращивать эффективную команду, а этого лидеры нередко не умеют делать. Поэтому утверждать, что новые критерии подбора в настоящее время полностью одержали верх над прежними принципами, было бы пока преждевременно.

**Команда** – это небольшая группа людей, стремящихся к достижению общей цели, постоянно взаимодействующих и координирующих свои усилия.

Считается, что работа в командах является средством повышения эффективности деятельности организации. Сегодня организациям приходится функционировать в гораздо более сложной и неопределенной внешней среде, чем когда-либо раньше. Огромное количество информации, быстро изменяющаяся внешняя среда, конкуренция и т.п. – все это затрудняет процесс управления в организации в целом. В этих условиях большое значение имеет использование команд, которые более гибки и мобильны, и способны быстро реагировать на сигналы, посылаемые окружением.

Однако чтобы деятельность команд была эффективной, необходимо обеспечить разнообразие ролей в команде.

## 2. Роли в команде

Р. Дафт выделяет следующие роли среди членов команд.

**1. Специалисты по решению задач.** Их роль состоит в том, чтобы достигать целей, стоящих перед командой. Дафт выделяет следующие черты, характерные для членов команды, играющих эту роль:

- Инициатива: предлагают новый взгляд на проблемы, новые способы решения проблем.
- Обмен мнениями: организуют дискуссию среди членов команд по поводу решения проблем, оценивают полученные идеи.
- Поиск информации: отбирают материалы и факты, имеющие отношение к проблеме.
- Подведение итогов: из возможных идей по решению проблем, возможностей и ограничений выстраивают целостную картину.
- Энергия: побуждают членов команды к активности.

**2. Члены команды, осуществляющие социально-эмоциональную поддержку.** Их роль состоит в удовлетворении эмоциональных потребностей членов команды. Дафт выделяет следующие черты, характерные для членов команды, играющих эту роль:

- воодушевляют: напоминают о прошлых успехах, высказывают комплименты и похвалы.
- создают гармонию: сглаживают споры и конфликты.
- снижают напряженность: шутят, рассказывают анекдоты и т.п.
- готовы к компромиссам: способны поступиться собственным мнением ради поддержания гармонии в команде.

Здесь необходимо отметить, что если большинство членов команды склонны к исполнению этой роли, то члены команды получают высокое индивидуальное удовлетворение, но, как правило, за счет снижения эффективности действия.

Если же большинство членов команды склонны к исполнению роли «специалистов по решению задач», то такая команда оказывается очень эффективна, но только в течение короткого отрезка времени, однако в долгосрочной перспективе у членов таких команд снижается степень удовлетворения от работы, и, следовательно, снижается эффективность.

**3. Члены команды, играющие двойную роль.** Такие люди совмещают в себе две вышеописанные роли: выполняют поставленную перед командой задачу и удовлетворяют эмоциональные потребности членов команды. Обычно люди, способные играть двойную роль, становятся лидерами команд.

**4. Члены команды, играющие роль стороннего наблюдателя.** Такие люди обычно держатся отстраненно от повседневной жизни команды, активно не участвуют ни в решении задач, ни в создании положительного

эмоционального климата. Однако такие люди очень полезны в критический момент, поскольку видят проблемы команды как бы «со стороны» и часто дают нетривиальную «обратную связь».

Руководители не должны забывать, что команда должна быть хорошо сбалансирована, в ней должен присутствовать весь «спектр» ролей. Согласно другой классификации, предложенной Белбиным, помимо содержательных оснований (конкретные специальности, опыт, квалификация и т.п.), в команде должны быть представлены определенные типы людей: мыслитель, исследователь ресурсов, оценивающий, коллективист, доводящий до конца, действующий, председатель. Ниже приводятся краткие выдержки из работы Белбина, в которой описываются эти роли.

#### **Доводящий до конца**

Как правило, об успехе команды судят по окончательным результатам ее работы. При этом многие люди почти патологически не могут довести начатое ими до конца. Доводящие до конца - это люди, обладающие этим даром в полной мере. Они завершают все, что начинают и неохотно предпринимают что-либо там, где есть сомнения по поводу того, что удастся довести дела до завершения.

Они заботятся о завершении намеченного и настаивают на этом даже тогда, когда энтузиазм всех остальных членов команды уже исчерпан. Их присутствие не дает команде тратить время впустую на проекты, которые не могут быть доведены до конца.

Их отличает внимание к деталям, поскольку маленькая ошибка может привести к большим неприятностям. Они предпочитают постоянные усилия, согласованность и последовательность действий «кавалеристским атакам». Они ориентированы на выполнение обязательств и меньше интересуются эффектным и громким успехом.

Результаты тестирования (существует специально разработанный тест) свидетельствуют о склонности Доводящих до конца к беспокойству, но одновременно и о высоком самоконтроле и дисциплине. Коллегам редко удается увидеть их потерявшими самообладание и даже тогда, когда приходится полностью менять направление действий, они остаются спокойными и невозмутимыми. По складу своему Доводящие до конца скорее интроверты, чем экстраверты. К их слабым сторонам следует отнести недостаточную гибкость, в результате чего они порой тратят слишком много сил на достижение поставленных целей, которые при изменившихся обстоятельствах оказываются недостижимыми.

Их стиль управления близок стилю Действующего и Коллективиста и часто недооценивается, поскольку существует предубеждение по поводу его нетипичности для успешных менеджеров.

#### **Возмутитель спокойствия**

Возмутители спокойствия всегда выступают как побудители к действию, и если команда склонна к бездействию или самодовольству, то присутствие Возбудителя спокойствия выведет ее из этого состояния.

В хорошо сбалансированной команде, особенно руководимой человеком с типичными качествами Председателя, Возмутители спокойствия – это обычно разрушительная сила, способная разладить работу всей команды. Как правило, Возмутитель спокойствия и Председатель не могут комфортно действовать в одной команде, если только один из них не будет успешно подавлять себя или не переключиться на другую роль.

Представители этой роли по многим параметрам являются антиподами Коллективистов: они бросают вызов команде, противоречат, не соглашаются.

Согласно результатам тестирования, Возмутители спокойствия характеризуются высокой самооценкой, общительностью и подозрительным отношением к людям. Это экстраверты, побуждаемые к действиям требованиями внешней среды.

Как менеджеры Возмутители спокойствия процветают в ситуациях, характеризующих «политической сложностью», сдерживающей движение вперед. Это ситуации, в которых проблемы требуют согласованных действий на разных уровнях, а правила процедуры и интересы отдельных людей противоречат друг другу, что в конце концов неизбежно приводит к инерции и застою.

К их сильным сторонам можно также отнести настойчивость и напористость при ведении переговоров.

Как лидеры они хороши для уже сработанной команды, которая в своей работе столкнулась со сложным препятствием.

### **Действующий**

Основным качеством Действующих, отражающим их установки и характер, является дисциплинированность.

Будучи дисциплинированными по своей сути, они упорядочено подходят к любой поручаемой им работе. Среди их отличительных качеств также следует назвать: организованность, сознательность, приверженность обязательствам, серьезное отношение к любому делу, надежность, практичность, терпимость к окружающим.

Результаты тестирования помимо этого свидетельствуют об их внутренней стабильности и низком уровне беспокойства.

Действующие, как правило, принимают существующие ограничения и, не задавая вопросов, делают то, что требуется. Это не просто человек, который делает или организует что-либо, а человек, действительно работающий на команду и в меньшей мере преследующий свои личные интересы. Они принимают поставленные перед ним цели, которые становятся частью их морального кодекса, и придерживаются их при выполнении работы. У них никогда не возникает вопросов в связи с тем, что работа не может быть выполнена потому, что она им не нравится или не вызывает интереса.

Им присущ практичный и реалистичный подход к выполнению работы. Действующие – очень эффективные организаторы и администраторы.

Успех и признание приходят к Действующим со временем в результате того, что они систематически делают ту работу, которую необходимо делать,

даже если она не отвечает их внутренним интересам.

### **Коллективист**

Представители этой роли оказывают «смягчающее» воздействие на команду: их присутствие улучшает моральный климат и повышает степень сотрудничества между членами команды.

Такое воздействие Коллективистов на обстановку в команде объясняется тем, что они ставят интересы команды превыше своих собственных, умеют слушать других, находить общий язык со сложными людьми и выстраивать доверительные отношения со всеми окружающими.

Согласно результатам тестирования им присущи: общительность, характерная для экстравертов, но без склонности к доминированию, большой интерес к людям и особенно к человеческим взаимоотношениям. Они хорошо чувствуют людей и доверяют им.

Для них характерны консультативный стиль руководства и склонность к неформальному общению с коллегами и подчиненными. Из них получаются отличные наставники молодых сотрудников.

### **Мыслитель**

Основное назначение Мыслителя в команде – привнесение новых и оригинальных идей. Как правило, Мыслители действуют в одиночку, обдумывая различные варианты. Им свойственен самоуглубленный, аналитический подход к решению проблем.

Результаты тестирования свидетельствуют о высоком интеллектуальном уровне Мыслителей, очень высоких показателях креативности и явной интровертированности.

Их мышление характеризуется высокой критичностью, а идеи отличаются оригинальностью и «интеллектуальным качеством».

Они часто воспринимаются другими членами команды как не слишком коммуникабельные. Им свойственна прямота и честность в общении. Чем более успешно Мыслители осуществляют свою роль в команде, тем меньше их поведение похоже на привычную модель поведения руководителя.

В мире организаций Мыслители не слишком процветают, и их карьера руководителя редко бывает блестящей. В давно существующих, устойчивых организациях вы редко встретите Мыслителей среди высшего руководства, кроме тех случаев, когда непредвиденные обстоятельства поставили организацию в сложное положение, угрожающее ее выживанию.

### **Оценивающий**

Представители этой роли ярко не проявляют себя в команде до тех пор, пока не приходит время принятия важных решений.

По результатам тестирования представители этой роли в команде обладают высоким интеллектуальным уровнем, высокими показателями критичности мышления, особенно это касается их способности выдвигать контраргументы.

Оценивающие могут гордиться тем, что практически никогда не ошибаются, однако, не могут похвастаться оригинальностью мышления или воображением. Им свойственны низкая ориентация на достижения и

несклонность увлекаться чем-либо. Отсутствие энтузиазма и увлеченности для команды также оборачивается важным достоинством Оценивающего, поскольку истинная беспристрастность возможна лишь при отсутствии приверженности чему-либо. В идеале Оценивающий скорее, чем Председатель, должен выступать в роли арбитра при принятии решений в команде. При этом, чем больше звучит предложений в команде и чем сложнее процесс принятия решений, тем важнее роль Оценивающего как человека, способного восстановить консенсус в команде.

Окружающими они могут восприниматься как сухие, несколько занудные и порой чересчур критичные люди.

Оценивающие не склонны принимать множество решений в единицу времени, но принимаемые ими решения почти всегда оптимальны с точки зрения риска и последующих результатов.

### **Председатель**

Основной залог успеха Председателя – его личностные качества. Прежде всего, по своей натуре он склонен доверять людям и принимать их такими, какие они есть, без проявлений ревности или подозрительности. В качестве противовеса этому качеству он должен уметь доминировать в команде и быть приверженным целям и задачам команды, что усиливает и морально обосновывает его доминирующую позицию.

Его кредо – практический реализм.

По своей природе Председатель – энтузиаст с присущей экстравертам способностью воодушевлять и мотивировать окружающих.

Успешный Председатель – это человек, думающий преимущественно в позитивных категориях. Он использует словесные конструкции, демонстрирующие одобрение членов команды, которые признают и поддерживают цели команды и стремятся внести свой вклад в ее работу. Он ориентирован на эффективное использование потенциала команды и поэтому признает и поощряет все таланты и качества людей, которые способствуют достижению ее целей. Он интегрирует и координирует усилия команды с помощью своей способности найти каждому ее члену соответствующую роль для достижения общей цели.

Председатель – это хороший лидер для сбалансированной команды, перед которой стоят сложные и многогранные проблемы, требующие эффективного распределения ролей в команде.

### **Исследователь ресурсов**

Это еще один член команды, ориентированный на предложение новых идей. Однако, способ генерации идей Исследователями ресурсов и сам характер предлагаемых ими идей отличны от Мыслителей. Они склонны не столько сами предлагать оригинальные идеи, сколько «подбирать» фрагменты идей окружающих и развивать их. Исследователи ресурсов особо искусны в изучении ресурсов за пределами команды.

Исследователи ресурсов обычно не препятствуют своему желанию что-либо узнать, и их общение с людьми умело направляется на поиск интересных их ответов.



При этом их предложения, как правило, не слишком оригинальны и не отличаются особым интеллектуальным блеском. К достоинствам их идей можно скорее отнести гибкость и многосторонность.

Результаты тестирования Исследователей ресурсов демонстрируют их отличие от Мыслителей. Им свойственны средние показатели интеллектуального уровня и креативности, а также экстравертированность, общительность, любознательность и социальная ориентация. Благодаря этим качествам и умению использовать ресурсы Исследователи ресурсов легче, чем Мыслители интегрируются в команду.

Исследователи ресурсов, как правило, успешно ведут различные переговоры и добиваются успехов как при организации нового дела, так и при управлении уже устоявшимся.

Одна из основных задач лидера организации состоит в том, чтобы удерживать членов команды всегда на «марше», ведущем к достижению общей цели. Перед командой должна стоять сверхзадача, стремление к которой объединяет усилия всех ее членов, и которая может быть достигнута только в том случае, когда свою «ношу» несут и команда, и руководитель организации.

Руководитель команды должен уметь выполнять так называемые комплиментарные функции лидера команды. Другими словами, он должен уметь обнаруживать недостающие в команде роли и замещать их лично, для того, чтобы команда эффективно работала. В долгосрочной перспективе он должен заботиться о том, чтобы в команде присутствовали все роли и управлять так, чтобы эти роли эффективно реализовывались.

Еще одна забота лежит на плечах лидера, он должен найти баланс между поощрением инициативы каждого сотрудника и стимулированием увеличения его вклада в успех команды. Материальное и моральное вознаграждение должно иметь ценность для членов команды, восприниматься как заслуженное и побуждать ее членов к выполнению общих задач.

При создании эффективно действующей команды важной составляющей в структуре профессионализма руководителей различного уровня выступает способность оптимально формировать свое ближайшее окружение в организации, на основе как реальной оценки личностных качеств персонала, их творческого потенциала, так и рефлексивной оценки собственных индивидуально-психологических и личностных характеристик.

## **Тема 8. Отличия команд от рабочих групп. Жизненный цикл команды**

1. Основные признаки реальной команды.
- 2.. Жизненный цикл команды
3. Положительные и отрицательные стороны формирования индивидуального «лица команды»
4. Переход от команды к организации

### **1. Основные признаки реальной команды.**

Воздействие на результаты команды более похоже на искусство, нежели на традиционное управление рабочей группой.

Если лидеру не удастся совершить «переход» от группы к команде, эффективность работы людей, объединенных в псевдокоманду, становится крайне низкой.

По мнению Яна Катценбаха и Дугласа Смита – одних из наиболее признанных в мире специалистов в области построения высокоэффективных команд – в состав базовых признаков реальной команды входят:

- сравнительно небольшое число ее членов (предпочтительно не более десяти человек), при котором принципиально возможно без особых затруднений оперативно согласовывать действия, эффективно обмениваться всей необходимой для успешной совместной работы информацией;
- наличие у членов группы взаимодополняющих умений и навыков;
- ориентация членов группы на разделяемые ими ценности и совместные цели;
- использование определенных общих подходов к работе (своего рода единых стандартов);
- совместная разделяемая членами группы ответственность за достижение поставленных целей и следование общим ценностям.

Яна Катценбах и Дуглас Смит полагают, что реальная эффективно действующая команда от обычной рабочей группы отличается:

- разделением роли лидера между членами команды;
- сочетанием как индивидуальной, так и общей ответственностью;
- наличием особых целей команды, выработанных поставленных перед собой самими ее членами;
- коллективным характером результата совместной деятельности;
- поощрением открытых дискуссий и активной позиции на собраниях, если это направлено на выявление и разрешение актуальных проблем;
- использованием при измерении результативности оценок в основном коллективного продукта, а не суммарного вклада отдельных членов;

- совместным обсуждением текущих задач, совместной выработкой соответствующих решений и совместной практической реализацией замыслов
- использованием при измерении результативности оценок в основном коллективного продукта, а не суммарного вклада отдельных членов;
- совместным обсуждением текущих задач, совместной выработкой соответствующих решений и совместной практической реализацией замыслов.

А.С.Долгоруков в своей книге «Методология эффективного действия» предлагает выделить следующие значимые отличия команд от рабочих групп:

1. Рабочие группы в организациях создаются, а незаурядные команды выращиваются.
2. Команды отличаются высокой степенью осознанного доверия друг к другу.
3. Лидеры команд очень много времени посвящают целеполаганию, это избавляет их от необходимости тратить много времени на поиск ресурсов. Ибо хорошо поставленные цели содержат в себе ресурсы.
4. Издержки внутрикомандной деятельности гораздо ниже, если сравнивать с рабочей группой.
5. Высокое ролевое «чутье» членов команды. Оно позволяет сохранять незримые границы между отдельными ролями, то есть не превращать их в «функциональные обязанности».
6. Командой «трудно» управлять, если лидер не является харизматичной личностью в глазах команды.
7. Внимание членов команды сконцентрировано в основном на «процессах», а не на отдельных «функциях».
8. Команда – это группа целеустремленных людей, обладающая «истинной иерархией», то есть формальная иерархия достаточно хорошо совпадает с неформальной иерархией.
9. Свобода в выражении собственной точки зрения является осознанной ценностью.
10. Индивидуальность не подавляется групповыми нормами.
11. Преобладают неформальные способы передачи информации, обратная связь не отчуждена от деятельности, как это часто бывает в рабочих группах.
12. В командах «не выживают» слухи и сплетни.
13. Команды «бесславно погибают» от длительной рутинной работы.

## **2. Выращивание команд. Жизненный цикл команды**

Процесс превращения нескольких индивидов, выполняющих взаимосвязанные рабочие задания, в единую команду предполагает прохождение определенных этапов. Концепция жизненного цикла команды не предполагает, что реальная группа последовательно проходит все эти

этапы командообразования. Выраженность и продолжительность этапов проявляется по-разному в каждой команде.

Обычно выделяют следующие этапы развития команды

**Формирование.** Члены команды обмениваются информацией, узнают и принимают друг друга, формулируют задачи группы. Преобладает аура вежливости, взаимоотношения членов группы отличаются осторожностью. Все члены будущей команды «размахивают визитками», то есть стараются подчеркнуть свои прошлые мнимые и реальные заслуги перед человечеством.

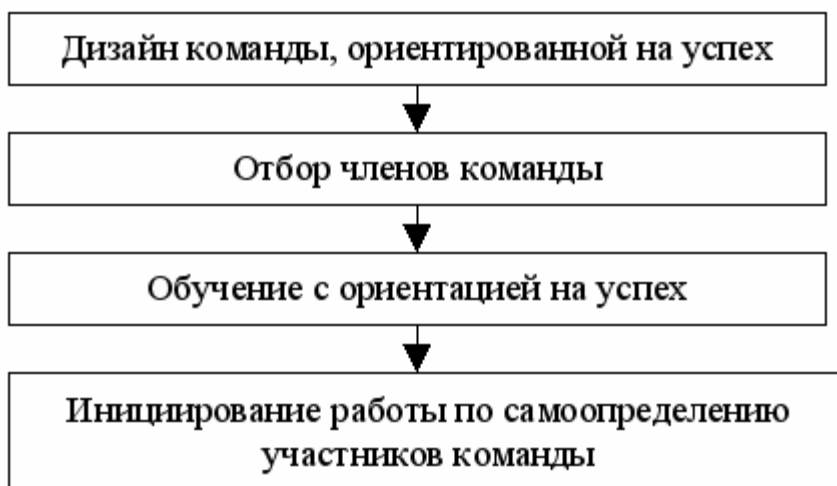
**Смятение.** Наступает момент, когда большинству становится «ясно», кто есть кто, и они начинают самоопределяться в команде. Члены группы конкурируют за обладание более высоким статусом, за относительное влияние, дискутируют о направлениях развития. Группа испытывает внешнее давление, между ее участниками складываются достаточно напряженные отношения. На сцену выходят лидеры «первой волны». Они уверены в себе, опытные, настойчивы, громко говорят и всегда знают «точно», что надо делать.

**Нормирование.** Сформированная команда начинает совместное движение к общим целям, устанавливаются равновесие конкурирующих сил и групповые нормы, определяющие поведение ее членов, сотрудничество членов команды становится все более эффективным. В это время может произойти смена лидеров, на сцену могут выйти лидеры «второй волны». Они внешне менее эффективны, но люди чувствуют себя с ними более уверенными и раскованными.

**Выполнение работы.** Команда вступает в стадию зрелости, она способна решать самые сложные задачи, каждый ее член исполняет несколько функциональных ролей. На этом этапе команде присущи все те качества, которые мы сформулировали в виде списка тринадцати характеристик.

**Расформирование.** Рано или поздно расформировываются (или трансформируются) самые успешные команды, интенсивные социальные отношения их участников постепенно сходят на нет. Но это скорее оптимистичное наблюдение, нежели пессимистичное. Люди устают друг от друга, поэтому возникающие новые крупные проекты и идеи (если это подлинно инновационная организация), собирают людей под новое знамя, предлагая иные конфигурации отношений и новые вызовы времени.

Для формирования и развития перечисленных выше ключевых признаков эффективной команды был разработан комплекс заданий и упражнений, представляющий собой деятельностно ориентированную разновидность тренинга командообразования. (смотрите в Хрестоматии по данному курсу материалы А.С.Огнева «Командообразование. Тренинг»). Этот комплекс позволяет лидеру сконцентрировать внимание и сделать работу команды более успешной:



В качестве базового в данной работе используется следующее определение команды:

**Команда** – небольшое число людей, ориентирующихся на систему разделяемых ими ценностей и целей, обладающих взаимно дополняющими навыками и использующие их для такого решения общей задачи, которое представляет собой итог взаимодополняющих совместных действий.

При построении такой команды следует ориентироваться на то, что люди объединяются в команду на основе **общих намерений**. Такие намерения становятся стремления совершать совместные действия, возникшие в результате осознания их значимости и подкрепленные сформировавшейся готовностью к их волевой поддержке.

Формирование общности намерений также сочетается с ориентацией на обеспечение:

- роста эффективности работы и команды в целом, и ее отдельных членов;
- увеличение скорости и результативности действий команды в кризисных ситуациях;
- культивирования ответственного отношения членов команды к своей работе, осознания своей роли в общем деле, понимания смысла своей работы и работы всей команды, заботы об общем успехе;
- выбора членами команды оптимальных путей развития всей команды в целом.

Обычно цели и задачи, стоящие перед командой, не могут быть достигнуты отдельными ее членами в силу ограниченности по времени и ресурсам, а также невозможности овладеть одному необходимым знаниями и квалификацией.

Групповой тренинг, предложенный в нашем учебно-методическом комплексе, позволяет существенным образом расширить опыт каждого участника за счет интеллектуальной поддержки его работы по разрешению своей проблемы другими членами группы. Обсуждение в группе различных составляющих намечаемого плана действий позволяет сделать его более реалистичным. Изложение одним участником плана своих действий оказывает стимулирующее влияние на поиск решения другими участниками не только его, но и своих собственных проблем.

Группа также оказывает эмоциональную поддержку. Можно варьировать степень этой поддержки от сопереживания и сочувствия до активного содействия.

Группа выступает для ее участников и в роли внешнего орудия воли. Нередко они воспринимают оглашенный во время групповой работы план как публичное обязательство. Наряду с мотивацией достижения возникает мотивация одобрения, также помогающая преодолевать трудности на пути к намеченной цели.

### **3. Положительные и отрицательные стороны формирования индивидуального «лица команды»**

Каждая команда имеет свое лицо, не совпадающее с индивидуальными качествами ее членов, и ее всегда можно отличить от других команд. В устойчивых командах возникает даже некоторое подобие субкультуры, делающее ее облик легко узнаваемым.

Когда возникает «командный дух», это легко обнаруживается любым человеком, столкнувшимся с той или иной командой. У сложившейся команды обнаруживается свой (неповторимый) сленг, непонятный непосвященному, складываются нормы внутрикомандного поведения, принятия решений и взаимодействия с внешним окружением, присущие только этой команде. Даже юмор, который «циркулирует» в конкретной команде, не воспринимается посторонними. Чужому человеку зачастую бывает сложно определить даже лидера команды, поскольку «пальма первенства» в реальной деятельности может переходить от одного активного члена команды к другому в зависимости от характера конкретной задачи (или отдельного этапа работы), которую в данный момент времени она выполняет.

Формирование индивидуального «лица команды» может иметь как положительные, так и негативные стороны. Положительная сторона состоит в том, что сложившаяся команда «защищена от чужаков», которые не понимают контекстов, связанных с работой команды и на этом «прокалываются». Негативные проявления выражаются в так называемом «огруппленном» мышлении, которое сказывается на эффективности работы и с которым должен уметь справляться руководитель команды.

Суть его в следующем. Чем более близки члены команды между собой по своим данным (квалификации, ценностям и т.п.), тем большие удовлетворение и сплоченность они будут демонстрировать. В результате

команда может превратиться в элитарное и скрепленное круговой порукой сообщество, которое начнет требовать конформизма от своих членов. Консенсус и гармония проявляются в такой степени, что нежелательные идеи, данные или информация умышленно игнорируются данной командой.

Существует ряд признаков, позволяющих идентифицировать наличие «огрупленного мышления»:

- Иллюзия неуязвимости. Будучи разделяемой большинством или всеми членами команды, она может вселять в членов команды чрезмерный оптимизм. Такое состояние команды с одной стороны снижает творческое напряжение, а с другой – поощряет неоправданный риск в принятии решений.

- Коллективное стремление к приукрашиванию действительности с тем, чтобы игнорировать факты, способные поколебать взгляды членов команды. Это происходит часто тогда, когда команда уже имела в прошлом хорошие результаты и ее собственная репутация является теперь предметом забот членов команды.

- Гипертрофированная приверженность нормам команды, вплоть до прямого давления на ее членов и появление самозванных «блюстителей нравов». Лидеры иногда сталкиваются с такой проблемой, как необходимость усиления личной ответственности в противовес стремлению к командному консенсусу и решению проблем в условиях взаимозависимой нечеткой ответственности. Граница между сплоченностью и конформизмом достаточно условна. Сплоченность может незаметно выродиться в конформизм. К сожалению, команда может превратиться в элитарное и скрепленное круговой порукой сообщество, которое будет требовать конформизма от своих членов и действовать по принципу «Мы, все правильно оценивающие и понимающие и они, не понимающие нас».

- Представления о лидерах противной стороны (например, в период политических выборов) как о слишком порочных или не умных. Синдром любой сложной закрытой системы, которая непременно будет деградировать. Этот синдром – прямая противоположность установке: «в своем отечестве пророка нет». Известно положение системного подхода о том, что развиваются только открытые системы (открытые для критики, для оппонирования, для новых идей, для сотрудничества и т.д.). Когда команда перестает учиться у окружения, это уже тяжелая болезнь.

- Снижение порога ответственности за последствия от принимаемых решений. Недостатком командного подхода является то, что команды могут выработать всех устраивающие, а не новаторские варианты решения проблем. Причины этого заложены в самом командном подходе, когда решение проблем является результатом группового обсуждения, нередко стремящегося к усредненной точке зрения и отбрасыванию крайних, в том числе, возможно, и нетривиальных, вариантов решения.

- Снижение порога индивидуальной критичности в оценке отклонений от показного группового консенсуса. Многие думающие лидеры отмечают как тревожные ситуации всеобщего согласия по сложным

вопросам. Эти ситуации могут возникать, когда личные сомнения участников мыслительной работы приглушаются мнимым или поверхностным общим согласием.

Очевидно, что в тех случаях, когда команда ведет себя так, как будто для нее не существует ни ограничений, ни законов, когда ее члены рассчитывают на поддержку любых своих действий, она больна, а «болезнь» надо лечить.

Одно из наиболее эффективных средств борьбы с огруппленным мышлением – введение в команде должности конструктивного критика предлагаемых идей.

Это может быть привлечение в команду «свежих» членов или просто приглашение на совещание «продвинутых зрителей», которые ничего не связывает с этой командой. Иногда помогает введение принципа отложенного решения, когда принятие окончательного решения происходит только после того, как участники группы получили достаточное время для его анализа.

Командная работа может оказаться неприемлемой в случаях, когда требуется найти быстрое решение. В некоторых ситуациях на получение решения командой требуется больше времени, чем на принятие решения отдельным лицом, так как в случае командной работы предполагаются взаимные контакты и нахождение консенсуса по принимаемому решению.

Безусловно, подход, базирующийся на построении команды, не является универсальной панацеей от всех организационных бед. Для него также характерны неизбежные политические противоречия, сложности в реализации и дилеммы.

Если человек по каким-то причинам не оценил позитивно перспективу командной работы, он будет предпринимать скрытые и явные **действия, мешающие зародиться командному духу**. Среди таких действий можно отметить:

- создание препятствия или трудности на пути предложений или идей других, без выдвижения альтернативных предложений или разумных аргументов.
- способствование уходу дискуссии от вопросов, в которых позиция такого человека уязвима.
- монополизация дискуссии в команде, использование групповых процессов для удовлетворения личных властных амбиций.
- стремление «переиграть по очкам» других участников работы для укрепления собственного статуса.
- заострение внимания на несущественных деталях и недостатках в работе. то список, естественно, открыт.
- Кроме того, нам часто приходится иметь дело с унаследованной, уже сложившейся, а не созданной с нашим участием командой. Все эти противоречия и дилеммы необходимо иметь в виду при создании команд.

Эффективность работы команды растет медленно, годами, но «обрушиться» она может практически мгновенно. Например, весьма



отрицательно влияют на показатели производительности команд необоснованные изменения в ее составе, переводы сотрудников и т.п.

#### **4. Переход от команды к организации**

Реальный опыт функционирования организаций, история их развития, а также ряд исследований, выполненных в рамках теории нововведений, позволяют наметить несколько возможных путей дальнейшего развития команд и организационных структур, образованных на основе и по инициативе команды.

В случае если процесс командообразования развертывается в нужном направлении, синтез нового дела выступает как исходная точка создания организации. Далее следуют поиск способов реализации деятельности, поиск и привлечение сторонников ее выполнения, преодоление внешних и внутренних препятствий на пути легализации новой формальной структуры, обеспечивающей масштабную деятельность.

Успешная работа в команде, выступившей инициатором создания организации, может привести ее членов к попытке «трансляции» принципов и норм командной работы на всю создаваемую организацию. Это, однако, оправдано не всегда. С ростом организации и приобретением опыта многие виды работы становятся рутинными и могут быть разумно определены в виде набора функциональных обязанностей, которые способны эффективно выполнять рядовые члены организации. В этой ситуации хорошо «скоординированные» рабочие группы с четким функционалом могут оказаться правильным шагом в строительстве организации. Невозможно распространить командный дух ядра организации на сотни рядовых ее членов. Это, однако, не исключает того, что отдельные члены сложившейся команды воспроизведут командный стиль работы, возглавив ответственный участок работы. Другими словами, наряду с ядром организации, представляющим собой зрелую команду, в недрах организации возникнут вторичные команды, воспроизводящие опыт центрального ядра. При этом надо понимать, что прямое (механическое) перенесение командного духа организационного ядра в низовые звенья организации маловероятно. Формирование команды, возглавляющей любое звено организационной работы, подчиняется тем же принципам и проходит те же этапы, которые имели место при формировании ядра организации.

В заключение отметим еще несколько важных аспектов управления организацией в целом.

Организация – это многоуровневая структура с уровнями руководства и подчинения. Такая структура эффективно функционирует только при существовании хорошо налаженной связи между всеми уровнями, так называемыми каналами коммуникации. Выделяют вертикальные (нисходящие и восходящие) и горизонтальные каналы коммуникации.

**Вертикальные каналы коммуникации** позволяют обеспечить связь всех уровней управления.

Нисходящие организационные коммуникации – это поток информации от высших уровней руководства к нижним. Примером таких коммуникаций может быть оценка деятельности подчиненных, инструктаж, новости и т.п. Руководство должно понимать, воспринимается ли эта информация подчиненными и как она воспринимается (положительно или негативно).

Восходящие организационные коммуникации – это поток информации от подчиненных к руководству. Примером таких коммуникаций являются отчеты о работе, докладные записки и т.п. Если руководство испытывает нехватку информации, утрачивает представление о потребностях своих сотрудников – значит, необходимо наладить восходящую коммуникацию.

**Горизонтальные каналы коммуникации** в организации представляют собой поток информации между сотрудниками на одном иерархическом уровне. Примером таких коммуникаций является обмен информацией на совещаниях топ-менеджмента, разговор между специалистами из разных отделов и т.п.

Нами замечено, что горизонтальные коммуникации активизируются, по меньшей мере, в двух случаях:

- когда зарождается командный стиль работы в организации;
- когда разваливается иерархия и возникают «тромбы» в нисходящей и восходящей коммуникации.

Итак, когда несколько индивидов, организованные в виде команды и возглавляемые ее лидером, перерастают в организацию, необходимо позаботиться о том, чтобы эта новая организация в целом имела ясные и грамотно сформулированные цели и ясную структуру.

Эта структура может сочетать в себе рабочие группы, организованные по функциональному принципу, либо по направлениям работ, а также отдельные команды, отвечающие за ответственные и инновационные проекты.

О том, как сформулировать цели и миссию организации, вы можете прочитать в Хрестоматии к этому курсу (А.М.Долгоруков «Миссия и стратегические цели организации», «Построение системы управления организацией», а так же А.С. Огнев «Работа с организацией»).

## Тема 9. Конфликты в команде и управление ими

1. Понятие конфликта, его сущность
2. Динамика протекания конфликта
3. Основные ориентиры выбора стратегии взаимодействия в команде.

**Понятие конфликта.** Конфликт – столкновение противоречивых или несовместимых интересов и элемент человеческой деятельности и существования.

Причины конфликтов бывают объективные и субъективные. Конфликты выполняют не только отрицательную но и положительную роль. Конфликты возникают тогда, когда противоречия обостряются. Конфликт начинается с конфликтной ситуации, которая состоит из участников конфликта и объекта конфликта, т.е. причины из-за которой оппоненты вступают в противоборство. Участников конфликта называют оппонентами или соперниками.

Оппоненты вступают в конфликт, обладая разной силой, характеристика которой называется рангом оппонента. Оппонентом первого ранга называют человека выступающего от собственного имени и преследующего личностные цели. Оппонентом второго ранга называют личность, преследующую групповые цели, оппонентами третьего ранга – структуры организации.

Началом конфликта является инцидент, т.е. действие направленное на создание конфликта. Инцидент может возникнуть случайно, а конфликтная ситуация может создаваться преднамеренно. У каждого оппонента помимо объективных обстоятельств существует и своя внутренняя причина – предмет конфликта. Внутренняя причина ( предмет конфликта ) отличается от объекта конфликта тем, что объект по отношению к оппонентам выступает как внешние разногласия и противоречия. В конфликте важны не слова, а намерения от которых зависит протекание конфликта, поведение участников конфликта и способы их действия. Важный элемент конфликта составляет психологический барьер, которые могут быть внутренними и внешними. Решиться на что –то и действовать – значит преодолеть барьер.

**Виды конфликтов и технология их разрешения.** Выделяют 4 основных вида конфликтов:

-внутриличностный конфликт возникает в силу того, что требования организации не совпадают с личностными требованиями или когда к личности предъявляют противоречивые требования ;

-межличностный конфликт, психологическое столкновение людей с разными взглядами, темпераментом и ценностями. Конфликты делятся на горизонтальные и вертикальные;

-конфликт между личностью и группой, когда личность имеет интересы и позиции отличные от интересов всей группы;

-межгрупповые конфликты.

По скорости протекания конфликты делятся на быстротечные и затяжные. Быстротечные конфликты: остродинамичными – опасными для жизни и динамичными – опасными для здоровья. Затяжные конфликты делятся на остростатичные – опасные для психологического состояния и статичные – снижающие активность личности.

Способы разрешения конфликтов. В любом конфликте необходимо четко выделить стратегию и тактику разрешения конфликтов. Стратегия определяется содержанием самого конфликта и его восприятием. В стратегии разрешения конфликтов необходимо выделить следующие моменты:

- уклонение от конфликта, если цель не очень важна ;
- доминирование, если цель важна и первостепенна ;
- капитуляция. отношения в коллективе важнее целей соперников.

В тактике разрешения конфликтов выделяют следующие способы:

- поддержание статус - кво, применяется для выигрыша времени, тактика союзников. тактика накопления информации ;
- доминирование, применяется при необходимости быстрого реагирования когда руководитель свою точку зрения считает единственно правильной ;
- компромисс, когда обе стороны убеждены , что сближение возможно, путем взаимных уступок – обе стороны ощущают свою выгоду , уступок по незначительным вопросам , сотрудничества – конфликтующие стороны желают мирного исхода.

Методы и способы разрешения конфликтов разнообразны. Главная задача» войти» в конфликт и разрешить его , используя разные методы.

Стрессы, которые определяются как давление , напряжение и относятся к обязательным компонентам человеческой деятельности. В зависимости от вида и характера стрессы бывают: физиологические – накопление критической массы усталости от стрессовых ситуаций, результат физического стресса и психологические стрессы. Психологические стрессы делятся на информационные и эмоциональные. Информационные стрессы возникают в ситуации информационных перегрузок, а эмоциональные стрессы – в ситуациях угрозы , опасности и обиды. Стрессы оказывают как положительное так и отрицательное влияние. Два основных подхода к управлению стрессами:

- внести изменения в менеджмент , чтобы устранить базу стрессов. Необходимо оценивать способности , потребности , склонности работников , четко определять зону полномочий и ответственности , использовать двухстороннюю коммуникацию и т.д.
- принимать конкретные меры индивидуального характера и разрабатывать программы по нейтрализации стрессов.

