

Лекция 6. Личность руководителя как субъекта управления организацией



- Плохой руководитель знает, что надо делать. А хороший показывает, как это надо сделать.



ВОПРОСЫ:

- **Социально-психологические особенности личности руководителя.**
- **Профессиограмма и психограмма руководителя.**
- **Психология индивидуального стиля управления.**

Цели исследования!

Объектом исследования является формирование имиджа руководителя, предметом – имидж руководителя организации как системы части СО.

Руководитель – это лицо, которое официально управляет коллективом, организует и контролирует, регулирует деятельность своего коллектива, т.е. субъект, который несет юридическую, правовую ответственность за функционирование, деятельность коллектива.

Необходимо задать себе, свои цели. Для достижения этих целей следует поставить задачи.



Социально-психологические особенности личности руководителя

- В ходе многочисленных психологических исследований установлено, что в управленческой деятельности руководителей разных рангов есть ряд совпадающих характеристик, позволяющих смоделировать основные качества руководителя.
- Чаще всего встречаются следующие:
- * *интеллект*. Он должен быть выше среднего, но не на уровне гениальности. Существенной является способность к решению сложных и абстрактных проблем;
- * *инициатива и деловая активность*. Предполагает наличие мотива к действию, самостоятельность и находчивость;
- * *уверенность в себе*, связанная с высокой самооценкой компетентности и высоким уровнем притязаний;
- * *так называемый «фактор геликоптера»*, или способность подниматься над частностями и воспринимать ситуацию в более широком контексте.

- Ряд эмпирических исследований подводит к несколько иному набору качеств.
- Ученые Ч. Магерисон (Австралия) и Э. Какабадзе (Великобритания) опросили более 700 руководителей компаний в различных отраслях деятельности с целью выявления *ключевых качеств перспективных руководителей.*
- Среди первых шести были следующие:
 - * умение работать с людьми и делегировать своим подчиненным ряд своих полномочий;
 - * готовность рисковать и брать ответственность за это на себя;
 - * активность (жизненная и управленческая);
 - * приобретение основательного управленческого опыта до 35 лет;
 - * Но самыми важными качествами были призваны первые два.

В профессиограмме руководителя

Признавая многообразие научно-практических подходов к решению этой проблемы, остановимся на двух моделях профессиограмм руководителя (под профессиограммой мы понимаем систему требований, предъявляемых определенной деятельностью, в данном случае управленческой, к человеку).

- В профессиограмме руководителя, предложенной В.М. Шепелем, три блока качеств руководителя.

К общим качествам отнесены

- * незаурядный интеллект,
- * фундаментальные знания,
- * достаточный опыт.



- **Второй блок включает следующие конкретные качества:**
- *** идейно-нравственные**, которые выражают мировоззрение, культуру, моральную мотивацию действий личности, ее гражданские качества;
- *** научно-профессиональные качества** включают знания, опыт, характеризующие технико-экономическую и управленческую компетентность, теоретический и практический уровень компетентности;
- **организационные качества** включают все, что связано с умением подбирать и расставлять кадры, планировать их работу, обеспечивать четкий контроль и т.д.;
- **психофизические качества** включают соматические и психические данные, которые необходимы работнику управленческой профессии (хорошее здоровье, склонность к системному мышлению, развитость воображения, тренированная память, волевая подготовка).

- **К третьему блоку отнесены специфические личностно-деловые качества, представленные прежде всего психолого-педагогическими качествами.**
- **Ведь не секрет, что есть руководители, которые общепризнаны как профессионально компетентные организаторы, однако они не популярны в коллективе, к ним не испытывают глубоких личных симпатий.**
- **Другой пример. Не все руководители умеют быстро «вписаться» в коллектив, расположить людей к откровенности, считаться с их точкой зрения.**
- **Некоторые из них безапелляционны в своих рассуждениях.**
- **Все это ясно свидетельствует, что этим руководителям не хватает психолого-педагогических качеств.**

ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ РУКОВОДИТЕЛЯ

- Какие же характеристики выделяет В.М. Шекель:
- * коммуникабельность — умение быстро устанавливать контакт с людьми;
- * эмпатичность — умение сопереживать, улавливать настроение людей, выявлять их установки и ожидания;
- * способность к психоанализу, то есть самоконтроль, самокритичность, самооценка своих поступков;
- * стрессоустойчивость, то есть физическая тренированность, самовнушаемость, умение переключаться и управлять своими эмоциями.
- * красноречивость — умение в совершенстве владеть своим словом, то есть умение внушать и убеждать словом;
- * визуальность — внешняя привлекательность



- **Профессиограмма руководителя, предложенная Л.В. Фаткиным, предусматривает системно-факторный подход.**
- Он сформулировал пять специфических интегральных факторов, объединяющих ряд дифференциальных качеств. К ним относятся:
- * **адаптационная мобильность** — фактор, определяющий роль и место личности в динамике межличностных взаимодействий в малых социальных группах — ее социометрический статус и позицию в функциональной структуре деловых отношений. Другими словами, адаптационная мобильность — это умение быстро находить свое место в том или ином коллективе, в той или иной ситуации, в той или иной системе взаимоотношений;
- * **эмоциональное и деловое лидерство** как по «вертикали», так и по «горизонтали» в неформальных группах внутриорганизационной структуры и в неформальной группе своего подразделения при решении большинства проблемных ситуаций;

*** способность к интеграции социальных функций (ролей) — фактор, определяющий приспособление своего поведения под ролевые ожидания других участников социального контакта. Условием успешного руководства является всесторонний учет руководителем ролевых ожиданий подчиненных. Способность к интеграции социальных функций означает умение быть и неформальным эмоциональным лидером, и администратором, регламентированным должностными инструкциями, правовыми установками и неформальными нормами, сложившимися в данной организации;**

*** контактность — способность к установлению позитивных социальных контактов. Этот интегральный фактор обусловлен такими социально-психологическими свойствами личности, как «открытый» характер в общении; стремление к информированности; высокий уровень притязаний и честолюбивое стремление к утверждению своей личности; способность устанавливать деловые связи, располагать людей к себе; умение взглянуть на конфликтную ситуацию глазами конфликтующих сторон; способность выслушивать и убеждать.**

*** стрессоустойчивость в широком смысле слова, то есть интеллектуальная, волевая и эмоциональная стрессоустойчивость. Управленческий труд отличает напряженное творчество, предъявляющее большие требования к волевым и эмоциональным регуляторным механизмам человеческой психики.**

- Р.Л. Кричевский выделяет следующие качества современного руководителя:
- * высокий профессионализм. Каковы бы ни были организаторские качества руководителя, все-таки главным для него был и остается высокий профессионализм, знание сути и особенностей своей специальности. В этом — основа формирования и поддержания авторитета руководителя, от этого зависит качество выполнения порученных заданий;
- Успех — это 10 % везения и 90 % потения.
- * *ответственность и надежность.*
- * уверенность в себе, умение влиять на своих подчиненных. Успех управленческой деятельности руководителя во многом определяется именно этой чертой.
- Во-первых, потому, что в трудной ситуации на такого руководителя можно положиться. Тем самым создается соответствующий эмоциональный настрой у подчиненных.
- Во-вторых, уверенность руководителя по закону психологического заражения передается подчиненным, и они действуют соответствующим образом

самостоятельность. Главное, чтобы руководитель имел свою точку зрения на возникающие проблемы, свое профессиональное и человеческое лицо и поддерживал это в своих подчиненных. Как бы хороши ни были заместители и консультанты, какие бы советы ни получал руководитель от окружающих его людей, конкретное решение он должен принимать сам.

- * способность к творческому решению задан, стремление к достижениям. Как отмечал известный психолог Б.М. Теплов в работе «Ум полководца», у человека существуют как бы две разновидности интеллекта: теоретический и практический. Для руководителя большое значение имеет именно практический интеллект, то есть способность творчески решать ежедневные проблемы управленческой деятельности.
- Представляет интерес проблема зависимости интеллекта руководителя и эффективности его деятельности.

- Исследование Ф. Филлера и А. Лейстера, проведенное в воинских подразделениях армии США, подвели к следующим выводам: на эту зависимость влияют четыре промежуточных переменных (фактора):
 - * мотивация руководителя;
 - * опыт руководителя;
 - * отношения с вышестоящим командованием;
 - * отношения с подчиненными.
- Закономерность Филлера—Лейстера звучит так:
- высокая мотивация, значительный опыт руководителя, основательная поддержка со стороны подчиненных и благоприятные деловые отношения вышестоящим руководством ведут к повышению влияния интеллекта руководителя на эффективность его деятельности.
- И наоборот, недостаточные мотивация и опыт руководителя, слабая поддержка со стороны подчиненных и напряженные отношения с вышестоящим руководством ведут к снижению влияния интеллекта руководителя на эффективность его деятельности

- В стремлении к достижениям отражена фундаментальная потребность в достижении цели. Особенности руководителей, стремящихся к достижениям, являются следующие:
- * для них наиболее предпочтительны ситуации, в которых можно брать на себя ответственность в решении проблемы;
- Половина трудностей происходит от того, что мы слишком быстро говорим «да» и недостаточно быстро «нет».
- * они не склонны подвергать себя слишком большому риску, а ставят перед собой достаточно умеренные цели, стараясь, чтобы риск в значительной мере был заранее просчитан и предсказуем;
- * они хотят конкретной обратной связи, информирующей их о том, насколько успешно они справляются с задачами;
- * *эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость.*
- Руководителю крайне важно уметь контролировать свои эмоциональные проявления. Со всеми окружающими, независимо от настроения и личного расположения, он обязан строить ровные и деловые отношения. Доказано, что в большинстве случаев эмоциональная неуравновешенность снижает уверенность человека в своих силах, а тем самым и его управленческую активность.



Здесь и рациональная организация управленческой деятельности, и отведение достаточного времени физическим упражнениям, прогулкам и физическому труду, и общение с друзьями и близкими, и наконец, всевозможные культурные увлечения (книги, музыкальные пристрастия, коллекционирование и др.).

- **Важно уметь сбрасывать эмоциональное напряжение.**
- **Ведь руководитель — живой человек, он может раздражаться,**
- **Постоянное подавление негативных эмоциональных реакций, сдерживание их часто ведет к неврозам и к различным психосоматическим заболеваниям.**
- **Средства разрядки следует искать в структуре деятельности и досуга личности руководителя, формы которого чрезвычайно разнообразны.**

ПСИХОЛОГИЯ ИНДИВИДУАЛЬНОГО СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ

- *Руководить — значит менять стиль.*
- Одной из наиболее изученных вопросов в сфере руководства и лидерства является проблема стиля управления.
- *Под стилем управления* понимается *устойчивая система способов, методов и форм воздействия руководителя, создающая своеобразный почерк управленческого поведения.*
- Проблемой стиля управления в организациях стали серьезно интересоваться относительно недавно — в начале этого века.



- Объектом изучения К. Левина были группы детей-подростков (мальчиков 11—12 лет), которые под руководством взрослых лепили маски из папье-маше.
- В соответствии с логикой экспериментов, они были разделены на три группы.
- Во главе каждой группы стоял взрослый, демонстрировавший разные стили руководства, для простоты названные «авторитарным», «демократическим» и «попустительским» (последний иногда переводится как «анархический», что совсем неточно, хотя и «попустительский» достаточно вольный перевод термина, предложенного Левиным).
- Название трех стилей связано с личной биографией и позицией Левина.
- Эксперименты были осуществлены им после эмиграции из фашистской Германии в США, во время начавшейся второй мировой войны.
- Демонстрируя свою антифашистскую позицию, Левин употребил термины «авторитарный» и «демократический» как имеющие определенный политический смысл.
- Однако это были своего рода метафоры, и наивно было бы думать, что в чисто психологических экспериментах отыскивались черты авторитаризма или демократизма в том их значении, которое они имеют в политической жизни.

- Основываясь на выводах и закономерностях, выявленных в ходе экспериментов, Левин дал характеристику каждого из этих классических стилей управления: авторитарного, демократического и попустительского.
- В литературе встречаются различные их названия: авторитарный называют директивным, попустительский — анархичным, нейтральным, формальным, разрешительным, либеральным.
- К.Левин и его сотрудники установили, что наиболее целесообразным стилем руководства является *демократический*.
- Во-первых, этот стиль создает более благоприятную атмосферу и способствует более активному включению членов группы в совместную деятельность.
- Во-вторых, при этом стиле руководства группа отличается наивысшей удовлетворенностью, стремлением к творчеству.
- в-третьих, этот стиль обеспечивает установление наиболее благоприятных взаимоотношений между руководителем и группой.

- На основании исследования К.Левин дал примерную характеристику каждого стиля и целесообразности его использования.
- **1. Авторитарный стиль.** Решение принимает руководитель единолично. Он действует по отношению к подчиненным властно, жестко закрепляет роли участников, осуществляет детальный контроль, сосредоточивает в своих руках все основные функции управления.
- Этот стиль наиболее эффективен в хорошо упорядоченных (структурированных) ситуациях, когда деятельность подчиненных носит алгоритмизуемый характер (по заданной системе правил). Ориентирован на решение алгоритмизуемых задач.
- **2. Демократический стиль.** Решения принимаются руководителем совместно с подчиненными. При таком стиле лидер стремится управлять группой совместно с подчиненными, предоставляя им свободу действий, организуя обсуждение своих решений, поддерживая инициативу.
- Этот стиль наиболее эффективен в слабо структурированных ситуациях и ориентирован на межличностные отношения, решение творческих задач.

- **3. Либеральный стиль.** Решения навязываются подчиненными руководителю.
- Он практически устраняется от активного управления группой, ведет себя, как рядовой участник, предоставляет участникам группы полную свободу.
- Участники группы ведут себя в соответствии со своими желаниями, их активность носит спонтанный характер.
- Этот стиль наиболее эффективен в ситуациях поиска наиболее продуктивных направлений групповой деятельности.



Сравнительная характеристика трех стилей управления

Формальная сторона	Содержательная сторона
Авторитарный стиль	
Деловые, краткие распоряжения. Запреты без снисхождения, с угрозой. Четкий язык, неприветливый тон. Похвала и порицание субъективны. Эмоции не принимаются в расчет. Позиция лидера — вне группы.	Дела группе планируются заранее (во всем объеме). Определяются лишь непосредственные цели, дальние — неизвестны. Голос руководителя — решающий.
Демократический стиль	
Распоряжения и запреты — с советами. Позиция лидера — внутри группы.	Мероприятия планируются не заранее, а в группе. За реализацию предложений отвечают все. Все разделы работы не только предлагаются, но и собираются.
Либеральный стиль	
Тон — конвенциальный. Отсутствие похвалы, порицаний. Никакого сотрудничества. Позиция лидера — незаметно в стороне от группы.	Дела в группе идут сами собой. Лидер не дает указаний. Разделы работы складываются из отдельных интервалов или исходят от нового лидера.

Основные параметры трех стилей управления

Параметры стилей управления	Виды стилей управления		
	Авторитарный	Демократический	Либеральный
1. Принятие решения и определение задач	Лично руководителем	С учетом предложений подчиненных	Одобрение и согласие с мнением подчиненных
2. Способ доведения решения	Приказ, категоричное требование	Совет, рекомендация, намек	Просьба, упрашивание
3. Степень регламентации действия подчиненных	Высокая	Оптимальная	Низкая (максимальная свобода подчиненных)
4. Характер общения руководителя с подчиненными	Короткое, деловое, сухое	Более продолжительное, не только деловое, но и личностное	Может не вступать в общение, если подчиненные не обращаются к нему
5. Характер регуляции поведения и деятельности подчиненных	Делает упор на взыскания	Делает упор на поощрения	Воздерживается от регуляции поведения и деятельности подчиненных
6. Мнение руководителя о подчиненных	Категоричность, разделение на плохих и хороших, перевода из одной категории в другую практически не делает	Считает всех подчиненных изначально хорошими, гибкость в изменении оценок	Оценок подчиненным практически не дает
7. Отношение руководителя к инициативе подчиненных	Недоверчивое, негативное	Поощрение проявления инициативы	Переоценка возможностей инициативы подчиненных
8 Морально-психологический климат в организации	Напряженный	Оптимальный	Крайне изменчив
9. Показатели деятельности организации	Высокие количественные, средние качественные	Средние количественные, высокие качественные	Нестабильные показатели
10 Контроль руководителя за деятельностью подчиненных	Повышенный	Средний	Отсутствует

- Выбор руководителем того или иного стиля руководства определяется рядом объективных и субъективных факторов.
- Объективные факторы:
- *тип организации (производственная, снабженческо-сбытовая, научная и др.);
- * специфика основной деятельности организации (производственная, снабженческо-сбытовая, учебная, научная и др.);
- * специфика решаемых задач (простые и сложные; новые и привычные; очередные и срочные; стандартные и нестандартные; текущие и внезапные и др.);
- * условия выполнения задач (благоприятные, неблагоприятные, экстремальные и др.);
- * способы и средства деятельности организации (индивидуальные, групповые и др.);
- * уровень развития организации;
- * стиль руководства, формы и методы работы вышестоящего руководителя;
- * ступень управленческой иерархии, на которой находится руководитель.

- **Субъективные факторы:**
- * ***индивидуально-психические особенности личности руководителя*** (характер, темперамент, способности, волевые качества и др.);
- * ***наличие у руководителя авторитета***. Авторитетный руководитель, как правило, более демократичен, потому что авторитет является той силой, которая воздействует на подчиненных кроме прямого управленческого воздействия. И наоборот, отсутствие авторитета руководитель пытается компенсировать жесткими, директивными действиями;
- * ***уровень общей и управленческой культуры, образования*** (в частности, знание основ теории управления);
- * ***имеющийся общий и управленческий опыт***.
- Таким образом, факторов, влияющих на выбор стиля управления организацией, много, все они тесно взаимосвязаны, дополняют друг друга, а иногда и вступают в противоречия между собой. Вот почему нет единого правила, позволяющего руководителю определить, как следует вести себя в той или иной ситуации. Все зависит от того, насколько профессионально и психологически образован и подготовлен руководитель. Высокий уровень профессиональной и психологической компетентности поможет ему правильно определить, когда, где и как он должен действовать.

Благодарю за внимание !

