

## 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, свой имидж. Для достижения этих целей следует поставить задачу.



# 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
<b>Авторитарный стиль</b>	
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.
<b>Демократический стиль</b>	
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.
<b>Либеральный стиль</b>	
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 !*

