

# Тема 4. Менеджер организации.

## Руководство: лидерство, власть и политика

- Цель занятия: Дать определение понятия «лидерство», роль лидера в организации.

# Тема 4. Менеджер организации.

## Руководство: лидерство, власть и политика

- Можно выделить следующие основные подходы к его трактовке лидерства:
- 1. Лидерство – это разновидность власти, спецификой которой является направленность сверху вниз, а также то, что ее носителем выступает не большинство, а один человек или группа лиц. Это «власть, осуществляемая одним или несколькими индивидами, с тем, чтобы побудить членов нации к действиям».
- 2. Лидерство – это управленческий статус, социальная позиция, связанная с принятием решений, это руководящая должность. Лидерство – это «положение в обществе, которое характеризуется способностью занимающего его лица направлять и организовывать коллективное поведение некоторых или всех его членов».

# Тема 4. Менеджер организации.

## Руководство: лидерство, власть и политика

- 3. Лидерство – это влияние на других людей. Однако это не любое влияние, а такое, для которого характерны четыре особенности: во-первых, необходимо, чтобы влияние было постоянным. Во – вторых, руководящее воздействие лидера должно осуществляться на всю группу (организацию, общество). В – третьих, политического лидера отличает явный приоритет во влиянии. Отношения лидера и ведомых характеризует асимметричность, неравенство во взаимодействии, однозначная направленность воздействия – от лидера к членам группы. В – четвертых, влияние лидера опирается не на прямое применение силы, а на авторитет или хотя бы признание правомерности руководства.
- 4. Лидер – это символ общности и образец политического поведения группы. Он выдвигается снизу, преимущественно стихийно, и принимается последователями.

# Тема 4. Менеджер организации.

## Руководство: лидерство, власть и политика

- Лидерство основывается на определенных потребностях сложно организованных систем. К ним относится, прежде всего, потребность в самоорганизации, упорядочении поведения отдельных элементов системы в целях обеспечения ее жизненной и функциональной способности.

# Тема 4. Менеджер организации.

## Руководство: лидерство, власть и политика

- Такая упорядоченность осуществляется через вертикальное (управление-подчинение) и горизонтальное (коррелятивные одноуровневые связи, например разделение труда и кооперация) распределение функций и ролей и, прежде всего через выделение управленческой функции и осуществляющих ее структур, которые для своей эффективности требуют, как правило, иерархической, пирамидальной организации. Вершиной такой управленческой пирамиды и выступает лидер.

# Тема 4. Менеджер организации.

## Руководство: лидерство, власть и политика

- Четкость выделения лидирующих позиций зависит от типа общности, составляющей систему, и ее взаимоотношений с окружающей средой. В системах с низкой групповой интеграцией и высокой степени автономии и свободы различных элементов и уровней организации функции лидера выражены слабо. По мере же усиления потребности системы и самих людей в сложно организованных коллективных действиях и сознания этих потребностей в форме коллективных целей – спецификация функций лидера и его структурное, институциональное обособление повышаются.

# Тема 4. Менеджер организации.

## Руководство: лидерство, власть и политика

- В малых группах, основанных на непосредственных контактах их членов, институционализация лидирующих позиций может не происходить. Здесь на первый план выдвигаются индивидуальные качества личности, ее способность объединить и повести за собой группу. В крупных же объединениях, эффективность коллективных действий которых требует четкой функционально-ролевой дифференциации и специализации, а также оперативности управления и жесткости подчинения (например, в армии), институционализация и формализация (официальное закрепление) лидирующих позиций, придание им сравнительно больших властных полномочий обязательны.

# Тема 4. Менеджер организации.

## Руководство: лидерство, власть и политика

- Институционализация руководящих функций отражается в понятии формального лидерства. Оно представляет собой приоритетное влияние определенного лица на членов организации, закрепленное в ее нормах и правилах и основывающееся на положении в общественной иерархии, месте ролевых структурах, обладании ресурсами влияния. В противоположность формальному, неформальное лидерство характеризует субъективную способность, готовность и умение выполнять роль лидера, а также признание за ним права на руководство со стороны членов группы (общества). Оно основывается на авторитете, приобретенном в результате обладания определенными личными качествами.

# Тема 4. Менеджер организации.

## Руководство: лидерство, власть и политика

- По сути все руководители имеют дело с властью и политикой. Властью называют возможность влиять на других людей и события. При этом объем власти необязательно соответствует объему прав, которыми наделяет руководителя его должность. Реально власть основана не только на правах, но и на иных источниках:
- \*сила личности, личностные особенности человека, \*официальные права, \*информация, \*возможность вознаграждать, \*возможность принуждать.

# Тема 4. Менеджер организации.

## Руководство: лидерство, власть и политика

- В зависимости от того, какой из перечисленных источников власти используется руководителем в большей степени, виды власти определяют харизму, официальную власть, законную власть, экспертную власть, вознаграждающую и принудительную.

# Тема 4. Менеджер организации.

## Руководство: лидерство, власть и политика

- Устойчивое и отчетливо выраженное стремление человека иметь власть над другими людьми называют мотивом власти – это:
- \*склонность управлять социальным окружением, в том числе и людьми, \*воздействовать на их поведение разнообразными способами, включая убеждение, принуждение, внушение, сдерживание, запрещение и т.п., \*побуждение других поступать в соответствии со своими интересами и потребностями, \*добиваться их расположения, сотрудничества, \*доказывать свою правоту, отстаивать собственную точку зрения, \*влиять, направлять, организовывать, руководить, надзирать, править, подчинять, диктовать условия, \*судить, устанавливать законы, определять нормы и правила поведения, \*принимать за других решения, обязывающие их поступать определенным образом, \*угovarивать, отговаривать, наказывать, \*очаровывать, привлекать к себе внимание, \*иметь последователей.

# Тема 4. Менеджер организации.

## Руководство: лидерство, власть и политика

- Также под мотивом власти понимают стремление и способность получать удовлетворение от контроля над другими людьми. Обнаруживается следующая динамика характера умений на разных уровнях власти: 1) на уровне низового управленческого звена требуются технические умения и социально-психологическая компетентность, позволяющая успешно взаимодействовать с людьми; 2) на уровне среднего управленческого звена снижается объем технических умений и добавляются умения, связанные с выработкой концептуальных основ управленческой деятельности; 3) на уровне высшего управленческого звена доминируют концептуальные умения и социально-психологическая компетентность.

# Тема 4. Менеджер организации.

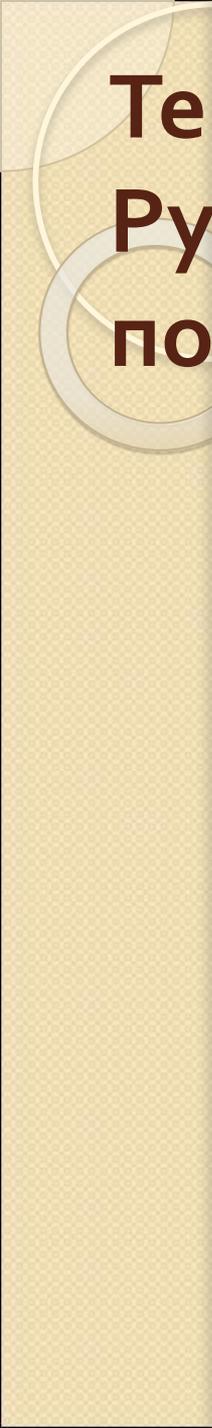
## Руководство: лидерство, власть и политика

- Наряду с властью в организации существует и политика, т.е. набор специальных приемов, позволяющих работникам достигать личных целей. Большинство опросов показали, что:
  - \*политика имеется в большинстве организаций, \*чтобы достигать успеха, менеджер должен быть хорошим политиком, \*политика все больше определяет успех по мере увеличения уровня власти, \*чем более эффективна организация, тем меньше влияние политики.
- Политические приемы: \*социальный обмен, \*союзничество, \*уподобление высшему руководству, \*контроль за информацией, \*выборочные услуги, \*символы власти и статуса, \*властные игры, \*связи.

# Тема 4. Менеджер организации.

## Руководство: лидерство, власть и политика

- Вмешательство политики в дела организации может привести к тому, что решения, принимаемые администрацией, будут продиктованы не разумно обоснованными интересами, а личными интересами искушенных в организационной политике менеджеров. В практике хорошо известна сила так называемых «серых кардиналов», лиц, не обладающих законной властью, но умело ведущих политику и добивающихся своих целей за счет определенных политических тактик



# **Тема 4. Менеджер организации.**

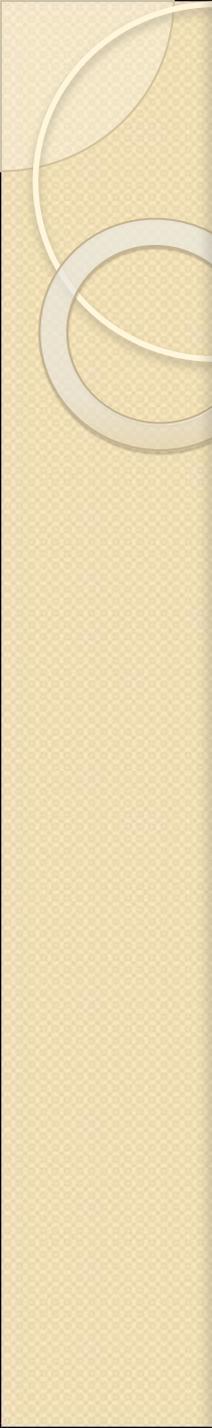
## **Руководство: лидерство, власть и политика**

# Модель эффективного руководителя

***Американская модель***  
**предусматривает начальное**  
**определение профессионально-**  
**квалификационной модели**  
**должности и «подгонку» под нее**  
**наиболее подходящих работников**  
**(система: должность — работник).**

## ***Японская модель***

**предусматривает начальное изучение сильных и слабых сторон личности работника и подбор для «него соответствующей должности (система: работник — должность).**



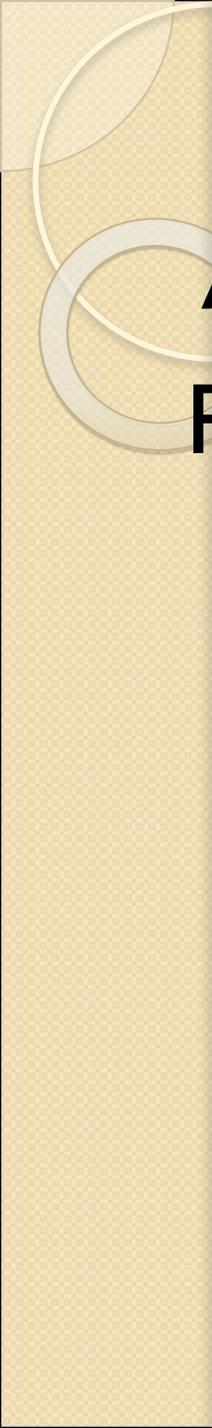
Обе модели имеют как плюсы, так и минусы. В связи с этим, представляется правильным подход, при котором взяты положительные стороны обеих моделей подбора кадров: начальное определение профессионально-квалификационных требований, предъявляемых рабочим местом, затем поиск наиболее подходящего работника и последующая «подгонка» модели должности к модели руководителя (система: должность — работник — должность).

## 9 качеств идеального руководителя Ф. Тейлора

- **ум**
- **образование**
- **специальные профессиональные познания**
- **физическая ловкость или сила**
- **такт**
- **энергия**
- **решительность**
- **честность**
- **рассудительность и здравый смысл**
- **крепкое здоровье**

## Качества по А. Файолю

- **здоровье и физическая сила**
- **ум и умственная работоспособность**
- **твердая воля**
- **активность, энергия**
- **отвага, чувство долга**
- **готовность принять на себя ответственность**
- **забота об общем интересе**
- **значительный круг общих познаний**
- **умение разрабатывать и организовывать разработку программ действий**
- **умение организовывать совместную деятельность**
- **искусство управлять людьми**
- **умение согласовывать действия**
- **умение контролировать**
- **общая образованность**
- **возможно более глубокая профессиональная компетентность**



**Американский ученый**

**Р. Стогдилл обнаружил, что во многих случаях эффективные руководители отличались интеллектом, знаниями, ответственностью, активностью, надежностью, социальным участием**

# Психологические характеристики эффективного руководителя (отечественные исследования)

- **заинтересованность в своей деятельности**
- **способность сознавать цели своей деятельности**
- **целеустремленность**
- **способность понимать психологические особенности коллектива**
- **способность к общению**
- **способность воздействовать на людей**
- **требовательность**
- **способность к конструктивной критике**
- **ответственность**



**В разработанную модель вошли 9 психологических характеристик личности руководителя, которые диагностировались по проявлению в его деятельности 7-ми признаков каждой характеристики**

# Модель эффективного руководителя



Первая характеристика модели

***Заинтересованность в своей деятельности — раскрывает структуру интересов к различным аспектам своей деятельности***

## Вторая характеристика модели

**Способность сознавать цели своей деятельности — осознание целей, вытекающих из содержания работы руководителя**

Третья характеристика модели

***Целеустремленность —  
приоритет мотивов  
организаторской  
деятельности***

## Четвертая характеристика модели

***Способность понимать психологические особенности коллектива — способность глубоко и полно отражать психологические особенности коллектива***

## Пятая характеристика модели

**Способность к общению —  
способность соблюдать  
чувство меры и находить  
наилучшую форму  
взаимоотношений**

## Шестая характеристика модели

**Способность воздействовать на людей — способность увлечь за собой людей, активизировать их деятельность, найти наилучшие средства эмоционально-волевых воздействий и правильно выбрать момент их применения**

## Седьмая характеристика модели

***Требовательность — способность проявлять требовательность в различных формах в зависимости от особенностей конкретной управленческой ситуации***

## Восьмая характеристика модели

***Способность к конструктивной критике — способность обнаружить и в конструктивной форме выразить значимые для деятельности отклонения от установленных норм***

## Девятая характеристика модели

**Ответственность — способность брать на себя ответственность за результаты своей деятельности и деятельности коллектива**

# Тема 5. Управление человеком и управление группой

- Цель занятия: Дать определение группы, её содержательные и формальные характеристики. Управление групповой динамикой и поведением людей в группе

# Тема 5. Управление человеком и группой

## управление

Социальную общность людей, в которой они связаны реальными контактами, принято называть **малой (или реальной) социальной группой**. В отличие от больших социальных групп, малые социальные группы характеризуются малым числом членов и ограниченным числом контактов.

# Тема 5. Управление человеком и группой

Для описания малой соц.группы используются понятия групповой динамики – совокупности внутригрупповых социально-психологических процессов и явлений, характеризующих весь цикл жизнедеятельности малой группы и его этапы: \*образование, \*функционирование, \*развитие, \*стогнация, \*регресс и \*распад. К процессам групповой динамики относят лидерство, принятие групповых решений, конфликты, групповое давление, т.е. все те процессы, которые фиксируют и обеспечивают изменения, происходящие в группе за время ее существования.

# Тема 5. Управление человеком и группой

Изменения в группе называемые *групповой динамикой*, происходят как под воздействием внешних обстоятельств, так и в результате разрешения внутренних противоречий в самой группе. Основное противоречие заключается в следующем: противоречие между отрицающими друг друга тенденциями групповой активности – **интеграции группы в единое социальное образование и дифференциации членов группы** в силу их индивидуальных особенностей и различий.

# Тема 5. Управление человеком и группой

- 1-я тенденция направлена на **упрочнение единства членов группы**, стабилизацию межличностных отношений. Эта тенденция является необходимой для сохранности и постоянного воспроизводства группы как социально-психологической общности.
- 2-я тенденция проявляется в **специализации и иерархизации деловых и эмоциональных взаимосвязей членов группы**. Данную тенденцию принято рассматривать как стимул и развитие группы. Также она может привести к гармонии в отношении людей, входящих в группу.

# Тема 5. Управление человеком и группой

Выделяют 4 стадии становления группы:

- \*формирование, \*групповые волнения,
- \*установление групповых норм,
- \*нормальное взаимодействие.

# Тема 5. Управление человеком и группой

## управление

- Формальные характеристики группы:
- - Величина -
- Каналы коммуникаций
- - Состав
- - Характер совместной деятельности

# Тема 5. Управление человеком и группой

## управление

- Содержательные (неформальные) группы образуют внутреннюю картину социальной жизни людей в организации. Т.к. такая картина создается не на основе формально задаваемых правил, а иногда и вопреки им, ее чаще называют неформальной структурой группы. Эти группы могут охватывать конкретное число участников, которые образуют неформальную группу.
- Изучение неформальной структуры отношений позволяет руководителю проанализировать социально-психологический климат в коллективе, определить его особенности, методы управления им.

# Тема 5. Управление человеком и группой

## управление

**Социально-психологический климат** — вид психологического климата, вызванный межличностными отношениями и влияющий на них. Кратковременное проявление социально-психологического климата называют социально-психологической атмосферой. Важные факторы социально-психологического климата: совместимость членов группы и четкость распределения ролей.