

ПСИХОЛОГИЯ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ С ОСНОВАМИ СОЦИАЛЬНО- ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ТРЕНИНГА

**Лекция 4. Основные теории лидерства и стили
руководства. Эффективные стили руководства
командой для достижения поставленной цели**

Преподаватель: Мария Валерьевна Карагачева

Стиль

Стиль - уникальное соединение черт, способов поведения и привычек, которые в совокупности определяют неповторимую картину существования индивидуума
(А.Адлер)



Альфред Адлер (7 февраля 1870, Рудольфсхайм, Вена, Австро-Венгрия — 28 мая 1937, Абердин, Шотландия, Великобритания) — австрийский психолог, психиатр и мыслитель, создатель системы индивидуальной психологии.

Ключевые принципы теории:

- чувство неполноценности и компенсация;
- стремление к превосходству;
- стиль жизни;
- социальный интерес;
- творческое Я;
- порядок рождения и др.

Стиль руководства

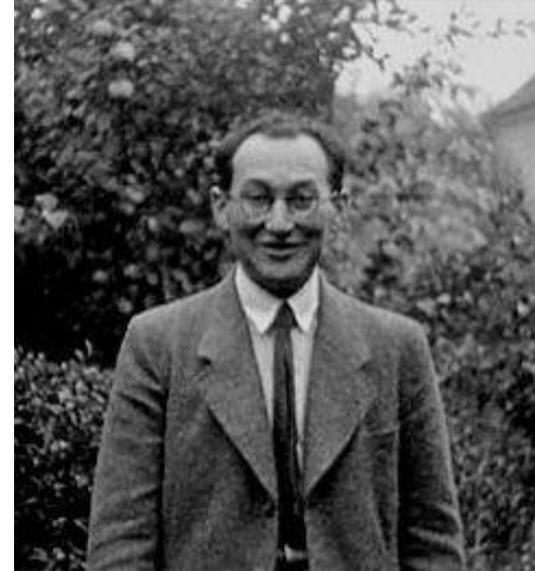
- Стиль руководства - индивидуально-типические особенности целостной, относительно устойчивой системы способов, методов, приемов воздействия руководителя на коллектив с целью эффективного выполнения управленческих функций.



Типы руководителей (Курт Левин, 1938)

Типы руководителей и соответствующие им стили руководства были впервые исследованы немецким психологом Куртом Левиным (1938), которому принадлежат и названия основных стилей:

- Авторитарный (директивный)
- Демократический (коллегиальный)
- Либеральный (свободный)
- попустительский



Курт Цáдек Левíн (9 сентября 1890, Могильно, провинция Позен, Пруссия — 12 февраля 1947, Ньютонвилл, штат Массачусетс, США) — немецкий и американский психолог, чьи идеи оказали большое влияние на американскую социальную психологию и многие другие школы и направления, в том числе на теорию культурного развития Льва Выготского и исследователей «круга Выготского». Изучал: уровень притязаний, групповая динамика, социальная перцепция, игровые ситуации, стремление к успеху и избегание неудач, теория поля, временная перспектива.

Основные характеристики стиля руководства

- активность/пассивность
- коллективизм/индивидуализм
- инструктивность/попустительство
- позитивная/негативная стимуляция
- контакты с подчиненными/сохранение дистанции
- централизация/децентрализация информационных потоков
- обратная связь с коллективом/ее отсутствие



Факторы, влияющие на стиль руководства

- особенности руководителя как человека и личности (возраст, уровень притязаний, темперамент, характер)
- специфика данной конкретной деятельности (сферы труда)
- особенности взаимоотношений с каждым участником коллектива
- культурные традиции
- политическая ситуация в обществе,
- ожиданий начальника, коллег, подчиненных
- система вознаграждений и др.



Стили руководства (СР), соответствующие моделям организаций (Л. Константин)

- **авторитарный СР- закрытая модель организации**
(принцип единоначалия, жесткого распределения функций, а предприятие организовано по пирамидальному, вертикальному принципу)
- **Содействующий СР - открытая модель организации**
(принцип - относительное равенство прав и статуса членов организации, предприятие организовано на основе достижения согласия на базе информированности и общей ответственности)
- **Административный СР - «случайная» модель организации**
(функция руководителя - осуществление контактов со средой, принцип организации - независимое объединение ее членов, преследующих собственные непересекающиеся интересы)
- **Лидерский СР - синхронная модель организации** (объединяют своих членов общностью целей и стихийным распределением функций, лидер задает устремленность к цели, вклад членов организации в достижение общей цели определяет их статус)

Психологические характеристики, соответствующие авторитарному стилю руководства

Личностные

- ярко выраженная жажда личной власти
- стремление к доминированию, манипулированию подчиненными и ситуацией
- рассматривает других людей как средство достижения целей
- основывается на жестких и односторонних действиях руководителя по отношению к подчиненным
- окружает себя многочисленными символами власти
- стремится отгородиться от подчиненных психологически
- активно использует невербальные приемы оказания давления на окружающих
- часто проявляет нетактичность, склонность к личному произволу

Организационные

- Общая стратегия организационного развития доступна только самому руководителю
- Эффективность организационного взаимодействия определяется жесткой дисциплиной и четкостью критериев результативности
- В демократических организациях окольными путями концентрирует власть в своих руках, выдавая собственное мнение за мнение большинства, манипулируя отношениями и подбирая безотказных исполнителей.
- Возможна мелочная опека, пошаговый контроль, боязнь делегировать свои полномочия и желаний знать все лично, полностью концентрируя ответственность. Такой стиль формирует у подчиненных стереотип ожидания «указаний сверху».

Авторитарный стиль руководства



Авторитарный стиль руководства

Достоинства:

- централизованность управленческих воздействий
- быстрое достижение единичной цели
- оперативное вмешательство в организационные процессы на любом уровне

Недостатки:

- Инициатива, творчество не поощряются
- В группе отсутствует дух сотрудничества и взаимодоверия
- Длительное использование директивного стиля способствует выработке авторитарных черт характера даже у гармоничной личности

Невозможно добиться даже среднего уровня эффективности деятельности подчиненных, если ограничиваться властными методами воздействия: их использование порождает безынициативность и равнодушие (Б. Гурней)

Объективные причины авторитарного стиля руководства

- отсутствие дисциплины и порядка в организации;
- жесткий лимит времени для принятия решений или внедрения изменений в организации;
- сложные, опасные условия функционирования организации;
- игнорирование группой нового руководителя.



Демократический (коллегиальный) стиль руководства



Психологические характеристики, соответствующие демократическому стилю руководства

Личностные

- коммуникативные навыки способность продуктивного взаимодействия,
- умение мотивировать и увлекать окружающих общими задачами и целями
- рассматривает других людей не как средство, а как цель, как важнейшее содержание организационного взаимодействия
- стремление к власти реализует в коммуникационном влиянии
- Экстравертирован
- Оптимистичен
- честолобив, но с развитым чувством ответственности
- устойчив, не мнителен
- Личные и деловые качества взаимно уравновешены, что формирует целостное мировоззрение.

Организационные

- Руководитель привносит стратегические задачи развития в окружение, формируя у подчиненных чувство уверенности, сопричастности общему делу
- Руководитель уверенно делегирует полномочия
- коллегиальный стиль опирается на взаимные соглашения, правовую систему и деловые характеристики организационных взаимоотношений
- Есть риск панибратства, если желание нравиться у руководителя становится сильнее, чем потребность во власти.
- активное участие подчиненных в принятии решений
- свободная критика, обсуждение и инициативность, что не исключает требования дисциплины и соблюдения менеджером разумной дистанции в отношении подчиненных

Либеральный (разрешительный) стиль руководства



Кто может быть либеральным (разрешительным лидером)?

- временные руководители, ориентированные в ближайшем будущем на другую должность
- менеджеры, плохо знающие специфику конкретной работы или выполняющие свои функции из тактических соображений личной карьеры
- руководители с чертами инертности и безволия, для которых характерна пониженная самооценка и неуверенность.



Характеристики, соответствующие либеральному стилю руководства

- попустительское отношение к деятельности подчиненных
- предоставление широких свобод и полномочий
- руководитель разрешительного типа стремится избежать конфликтов и любого противостояния с группой.
- наибольшие возможности для раскрытия творческой инициативы и новаторства
- граничит с равнодушием или невозможностью контролировать ситуацию
- может сложиться ситуация обратного руководства, когда реально управляет не менеджер, а подчиненные, склоняя его к принятию тех или иных решений

Либеральный (разрешительный) стиль руководства

- Либеральный стиль требует высокой личностной зрелости от руководителя и наиболее эффективен в творческих коллективах, где жесткие критерии результативности разрушают весь процесс деятельности, имеющей индивидуализированный характер.
- Либеральный стиль необходим в отношении нестандартных, оригинальных личностей, интеллектуально одаренных, но вместе с тем не вмещающихся в традиционные рамки производственных требований.
- Там, где постоянно необходим напряженный ритм совместной деятельности, разрешительный стиль противопоказан.